

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI**

**YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞININ ÇALIŞAN
TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Handan GEZER**

**Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Özlem ATAN**

İstanbul - 2016

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

.....İşletme.....Anabilim/Anasanat Dalı İşletme..... Programı Tezli Yüksek Lisans
öğrencisi Handan Gezer tarafından hazırlanan
“Yönetici Kalık Davranışının Çalisan Tatminine Etkisi
Üzerine Bir Araştırma”
adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 23/06/2016

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu) :

İmzası :

Jüri Üyesi: Özlem Atan
Danışman: Halice Üniv. İşletme ASD/ABD Öğr. Üyesi

.....

Jüri Üyesi: Prof. Dr. M. Zeki Aksoy
Halice Üniv. İşletme ASD/ ABD Öğr. Üyesi

.....

Jüri Üyesi: Doç. Dr. D. Tuğba Karabulut
[sr] Banet Üniv. İşletme ASD/ ABD Öğr. Üyesi

.....

Jüri Üyesi:
..... Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

.....

Jüri Üyesi:
..... Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

.....

ÖNSÖZ

Tüm eğitim-öğrenim hayatım boyunca sabır ve anlayışlarıyla her zaman bana destek olan canım aileme. Yrd. Doç. Dr. Turan ŞİŞMAN hocama, tez çalışmam sürecinde bilgi ve görüşleri ile çalışmamı destekleyen değerli hocam ve danışmanım Yrd.Doç.Dr.ÖzlemATAN'a, çalışmamın uygulama bölümünde emeği geçen ve ankete katılan değerli firma çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul - 2016

Handan GEZER

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	İİİ
İÇİNDEKİLER	1
KISALTMALAR LİSTESİ	5
ŞEKİLLER LİSTESİ	6
TABLOLAR LİSTESİ.....	7
ÖZET	9
ABSTRACT.....	10
1. GİRİŞ VE METODOLOJİ.....	11
1.2. Araştırmanın Yöntemi	12
1.3. Problem.....	12
1.4. Araştırmanın Varsayımları	12
1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar	12
1.5.1. Ana Kütle ve Örneklem	12
1.5.2. Bilgi Toplama Yöntemi	12
2. KOÇLUK, YÖNETİCİ KOÇLUĞU VE ÇALIŞAN TATMİNİ.....	13
2.1. Koç ve Koçluk Kavramlarının Tanımı ve Özellikleri	13
2.2. Koçluğun Tarihi Seyri	16
2.3. Koçluğun Faydaları.....	17
2.3.1. Koçluğun Danışana Faydaları.....	18
2.3.2. Koçluğun Örgüte Faydaları	19
2.4. Koçluk Türleri.....	19
2.4.1. Kariyer Koçluğu	20
2.4.2. Yaşam Koçluğu.....	20
2.4.3. Aile Koçluğu.....	21

2.4.4. Girişimcilik Koçluğu	21
2.5.5. Koçluk ve Yönetici Koçluğu	22
2.5.6. Üst Yönetim Koçluğu	24
2.5.7. Takım Geliştirme Koçluğu	24
2.5.8. Performans Koçluğu	25
2.6. Koçluk Programı.....	26
2.6.1. Koçluk Sistemi Kurulması.....	26
2.6.2. Koçluk Sistemine Geçiş.....	27
2.6.3. Koçluk Süreci	29
2.6.3.1. Koçluğun Uygulanabileceği Koşulların Seçimi	30
2.6.3.2. Kaynakların Belirlenmesi	30
2.6.3.3. Koçluk İçin Uygun İklimin Oluşturulması	31
2.6.3.4. Uygulama Planı Konusunda Görüş Birliğine Varılması.....	32
2.6.3.5. Amaçların Belirlenmesi	32
2.6.3.6. Gelişmelerin İzlenmesi	32
2.6.3.7. Çalışanlara Gerekli Yardımın Sağlanması.....	33
2.6.3.8. Amirin alışanların Öğrenme Sürecini İzlemesi.....	33
2.6.3.9. Kazanılan Bilgi ve Yeni Becerilerin Uygulanması.....	34
2.7. Koçluğun Uygulanması	34
2.8. Koçun Sorumlulukları.....	36
2.9. Koçluk Becerileri.....	38
2.9.1. Dinleme Becerisi.....	38
2.9.2. Danışmanlık Becerisi	40
2.9.3. Değerlendirme Becerisi	40
2.9.4. Soru Sorma Becerisi	40

2.9.5. İletişim Becerisi	42
2.10. Koçluğun Uygulanmasındaki Engeller	43
2.10.1. İç Engeller	43
2.10.2. Dış Engeller	44
2.11. Koçluk Programlarının Etkinliğini Artıran Temel Faktörler	45
2.11.1. Koçluk Kültürü	45
2.11.2. İletişim	46
2.11.3. Motivasyon	47
2.12. İş Tatmini Kavramı, Tanımı, Önemi	49
2.12.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı	49
2.12.2. İş Tatminin Önemi	50
2.12.3. İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler.....	50
2.12.3.1. İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler.....	51
2.12.3.2. İş tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	55
2.12.4. İş Tatminin Ölçülmesi	58
2.12.4.1. İş Tatmini Anketi	60
2.12.4.2. Minnesota Tatmin Ölçeği	60
2.12.4.3. Mülakat Yöntemi	61
2.12.4.4. Spector'ın İş Tatmini Ölçeği.....	61
2.13. Yönetici Koçluk Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi	61
3. YÖNETİMSEL KOÇLUK DAVRANIŞININ ÇALIŞAN TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	63
3.1. Araştırmanın Yöntemi	63
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	63
3.3. Araştırmanın Modeli.....	64
3.4. Araştırmanın Hipotezleri	64

3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	65
3.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntem ve Aracı	66
3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	66
3.8. Verilerin İstatistiksel Analizi	67
3.9. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	68
3.9. Örneklem Grubunun Yönetici Koçluk Davranışı ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Yapılan Analizler	73
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	85
5. KAYNAKÇA.....	88
6. EKLER.....	97
7. ÖZGEÇMİŞ.....	101

KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
dig.	:Diğerleri
F	:Frekans
KMO	:Kaiser-Meyer-Olkin
Ort.	:Ortalama
vd.	:ve diğerleri
s	:sayfa
SS	:Standart sapma
Var.	:Varyans
α	:Alfa
P	:Ana kütle korelasyon katsayısı
N	:Örneklem genişliği
R^2	:Faktör yükünün karesi
t	:Test istatistiği
p	:Güven derecesi

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Performans Koçluğu Döngüsü	26
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	64



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Yönetimsel Koçluğun Mentorluk ile Karşılaştırılması.....	24
Tablo 1.2: Koçluk Uygulama Adımları.....	35
Tablo 3.1: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Sonuçları	67
Tablo 3.2: Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	68
Tablo 3.3: Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı	68
Tablo 3.4: Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	68
Tablo 3.5: Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	68
Tablo 3.6: Örneklem Grubunun Çalışmış Oldukları Pozisyonlara Göre Dağılımı....	69
Tablo 3.7: Örneklem Grubunun Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	69
Tablo 3.8: Örneklem Grubunun Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	69
Tablo 3.9: Örneklem Grubunun İş Yaşamındaki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	70
Tablo 3.10: Örneklem Grubunun Okul Dışında Almış Oldukları Eğitimlere Göre Dağılımı	70
Tablo 3.11: Örneklem Grubunun Çalıştığınız Pozisyonunuz Yöneticilik Düzeyinde mi? Sorusuna Vermiş Olduğu Cevapların Dağılımı	71
Tablo 3.12: Örneklem Grubunun Bağlı Bulduğunuz Yöneticiniz Koçluk Eğitimi Aldı mı? Sorusuna Vermiş Olduğu Cevapların Dağılımı	71
Tablo 3.13: Örneklem Grubunun Koçluk Eğitimi Aldınız mı? Sorusuna Vermiş Olduğu Cevapların Dağılımı.....	71
Tablo 3.14: Örneklem Grubunun Cevaplarına İlişkin İstatistiksel Bilgiler	72
Tablo 3.15: Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğinin Faktöre Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri	74
Tablo 3.16: İş Tatmini Ölçeğinin Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri.....	75
Tablo 3.17: Boyutlara İlişkin Puan Ortalamaları	75
Tablo 3.18: Yaş İle Yönetici Koçluk Davranışı ve İçsel İş Tatminine İlişkin Anova Testi Sonuçları	76
Tablo 3.19: Yaş İle Yönetici Koçluk Davranış ve İçsel İş Tatmini Değişkenlerine İlişkin Lsd Testi Sonuçları	76
Tablo 3.20: Medeni Durum İle Dışsal İş Tatmini Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları	

Tablo 3.21: Eğitim Durumu İle Yönetici Koçluk Davranışı ve İçsel İş Tatminine İlişkin Anova Testi Sonuçları	78
Tablo 3.22: Eğitim Durumu İle Yönetici Koçluk Davranış ve İçsel İş Tatmini Değişkenlerine İlişkin LSD Testi Sonuçları	78
Tablo 3.23: Çalışılan Pozisyon İle Yönetici Koçluk Davranışı Ve İçsel İş Tatminine İlişkin Anova Testi Sonuçları	79
Tablo 3.24: Çalışılan Pozisyon İle Yönetici Koçluk Davranış Ve İçsel İş Tatmini Değişkenlerine İlişkin Lsd Testi Sonuçları.....	79
Tablo 3.25: İş Yaşamındaki Toplam Çalışma Süresi İle Yönetici Koçluk Davranışına İlişkin Anova Testi Sonuçları	81
Tablo 3.26: İş Yaşamındaki Toplam Çalışma Süresi İle Yönetici Koçluk Davranışı Değişkenine İlişkin Lsd Testi Sonuçları	81
Tablo 3.27: Yönetici Koçluk Davranışının İş Tatminine Etkisi	82
Tablo 3.28: Yönetici Koçluk Davranışının İçsel İş Tatminine Etkisi.....	82
Tablo 3.29: Yönetici Koçluk Davranışının Dışsal İş Tatminine Etkisi	83
Tablo 3.30: Yönetici Koçluk Davranışı, İçsel İş Tatmini Ve Dışsal İş Tatmini Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Analizi İle İncelenmesi.....	83

ÖZET

Adı ve Soyadı : Handan GEZER
Anabilim Dalı : İşletme
Program : İşletme
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Özlem ATAN
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans –Mayıs 2016

YÖNETİMSEL KOÇLUK DAVRANIŞININÇALIŞAN TATMİNİNE ETKİSİ

Günümüzde örgütler; rekabet edebilmek, varlıklarını sürdürebilmek ve verimliliklerini artırmak için sahip oldukları insan kaynaklarını çok iyi kullanmak zorundadır. Rekabette en büyük üstünlüğü insan kaynağı sağlar. İnsan kaynağına önem verilmezse, beklentileri karşılanmazsa ve iş tatmini sağlanmazsa örgütsel barışı sağlamak zorlaşır. Çünkü çalışanları işte tutan en önemli unsur iş tatminidir. Kişinin işinden aldığı zevk ve duyduğu olumlu his onun örgütüne bağlılığını artırır. Örgütün başarılı olması için tam bir sadakatle çalışmasını sağlar. Aidiyet duygusunu geliştirir. Örgütün verimliliğini artırır ve hizmet kalitesine katkı sağlar.

Koçluk ise hem örgütsel anlamda hem de çalışanlar açısından kişisel anlamda danışmanlık ve doğruya yönelme amacı doğrultusunda uygulanan bir yönetim yöntemi olarak modern yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkardığı bir uygulamadır. Çalışanlarla üst yönetim arasındaki iletişimin daha sağlam ve sonuca dönük olmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada Giyim sektöründe yönetici koçluğu davranışı algısının, çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığı ölçülmüştür. Ampirik çalışmalar sonucunda edilen bulgulara göre; giyim sektöründe görev yapan çalışanların, yönetici koçluk davranışının algısının çalışanların iş tatminlerini artırdığı tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler:Koçluk Davranışı, Performans Ölçme

ABSTRACT

Name : Handan GEZER
Department : Business Administration
Program : Business Administration
Thesis Advisor : Asst. Assoc. Dr. Özlem ATAN
Thesis type and date : Graduate –May 2016

Nowadays, organizations compete, and their presence is very well to use the human resources they have to improve their efficiency. The competition provides the biggest advantage of human resources. Emphasis is given to human resources if expectations are not met, and if job satisfaction is provided, it is difficult to provide the organizational peace. The most important factor to job satisfaction because employees keep. Pleasure from People's work, and feeling positive that his organization's commitment increases. Allows you to work with full devotion for the organization to succeed. A sense of belonging develops. Contribute to the quality of service and improves the efficiency of the organization.

Both in terms of personal coaching and consulting employees in the organizational sense and in the sense of truth that reveals modern management approaches management as a method is applied for the purpose of committing an application. Communication between employees and upper management a more robust and result-oriented.

In this study, the perception of executive coaching behavior in apparel industry whether the impact of job satisfaction of employees was measured. According to the findings of empirical studies; Employees who work in the clothing industry, the perception of executive coaching behavior has been found to increase employees' job satisfaction.

Keywords: Coaching Behavior, Performance Measurement

1. GİRİŞ VE METODOLOJİ

Günümüzde örgütler; rekabet edebilmek, varlıklarını sürdürebilmek ve verimliliklerini artırmak için sahip oldukları insan kaynaklarını çok iyi kullanmak zorundadır. Rekabette en büyük üstünlüğü insan kaynağı sağlar. İnsan kaynağına önem verilmezse, beklentileri karşılanmazsa ve iş tatmini sağlanmazsa örgütsel bağlılığı sağlamak zorlaşır. Çünkü çalışanları işte tutan en önemli iki unsur iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır. Kişinin işinden aldığı zevk ve duyduğu olumlu his onun örgütüne bağlılığını artırır. Örgütün başarılı olması için tam bir sadakatle çalışmasını sağlar. Aidiyet duygusunu geliştirir. Örgütün verimliliğini artırır ve hizmet kalitesine katkı sağlar.

Çalışanların örgütte etkin ve verimli çalışmaları büyük ölçüde yüksek iş tatminine sahip olmalarına bağlıdır. Bundan dolayı örgütlerin çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemesi ve bunların iyileştirilmesi için tedbirler alması büyük önem taşımaktadır. Örgütlerde maddi kaynakların yanı sıra en önemli diğer unsur insan kaynaklarıdır. Çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları hem çalışanlar hem de örgütler için hayati önem taşımaktadır. İşinden tatmin olmayan kişilerde örgütsel bağlılığın oluşması ve yüksek performans sağlanması beklenemez. Örgütlerin en önemli kaynağı olan insan unsurunun iş tatmini, örgütün başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir.

Çalışanların iş tatmini, verimlilik artışında etkili olması nedeniyle özellikle eğitim, işletme ve sağlık alanında oldukça ilgi görmektedir. Çalışanın iş tatminindeki artış, motivasyonu sağlayıp verimlilik ve başarı ile sonuçlanırken; iş tatminsizliği ise bireyde bir takım psikolojik sorunlar oluşturarak, bireyin kendisine ve bulunduğu örgüte yabancılaşmasına kadar birtakım olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu olumsuz sonuçlar, bireyin iş tatminini azaltırken; verimliliğini düşürmektedir. Bu nedenle çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması, örgütler açısından istenilen bir durumdur. Günümüz bilgi toplumunda eğitim kurumlarının en önemli unsuru olan öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları büyük önem taşımaktadır.

1.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu yönetsel koçluk davranışının çalışan tatminine etkisidir.

1.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın teorik kapsamı ‘‘Tarama Modeli’’ esas alınarak, ikincil veri kaynaklarının incelenmesi sonucu oluşturulmuştur. Veri toplama aracı olarak ‘‘anket’’ uygulaması yapılmış ve elde edilen bulgular ile bir değerlendirmeye varılmıştır.

1.3. Problem

Bu araştırmanın problemi örgütler açısından önemli bir olgu olan iş tatmininde yönetsel koçluk davranışının etkisi var mıdır sorusudur.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın amacına uygun hazırlanan anket sorularına ankete katılan bay ve bayan katılımcıların doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma yalnız yönetsel koçluk davranışı uygulayan işletmelerle sınırlıdır. Bu alışma araştırmada kullanılan anketin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

1.5.1. Ana Kütle ve rneklem

Giyim Sektöründe alışan ve kolayda örneklem yöntemine göre belirlenen 120 kişi üzerinde çalışma yapılmıştır.

1.5.2. Bilgi Toplama Yöntemi

Konu kavram ve bilgiye ulaşmak adına ‘‘kaynak taraması’’ yapılmış bunun içinde internet, kütüphane ve daha önce yayınlanmış olan makale ve tezlerden yararlanılmıştır. Örneklem içinde yer alan kişilere ulaşmak ve konu hakkında fikir alabilmek için anket uygulaması gerekleştirilmifitir.

1.5.3. Bilgi zmleme Yöntemi

Elde edilen bilgileri yorumlamak adına SPSS 20.0 programı kullanılarak veriler istatistiksel hale getirilmifitir ve raporlanmıştır

2.KOÇLUK, YÖNETİCİ KOÇLUĞU ve ÇALIŞAN TATMİNİ

2.1.Koç ve Koçluk Kavramlarının Tanımı ve Özellikleri

Koç, yöneticilerin idari yeteneklerinin geliştirilmesi ve onların kişisel yetersizliklerinin güçlendirilmesi amacıyla görevlendirilen örgütün dışından danışmanlık hizmeti veren kişidir (Mathis, Jackson, 1997:136). Koç, kişi veya grupların iş performanslarını yönetmek ve artırmak üzere insanlara uygulayacağı alternatif çözüm yolları sunarak ve onlara çeşitli alanlarda danışmanlık yapan kişidir. Bu yönüyle koç, kişilere amaç oluşturmalarında ve bu amaçlara erişebilmelerinde yol gösterir (Stevenson, 2007:12). Koçluğa ilişkin en kısa ve özlü anlatım; çalışanların kişisel gelişimlerine kılavuzluk etmek şeklinde ifade edilebilir (Kulaç, 2002:47). Koçluk; kişinin istenilen performansa ulaşması için koç ve danışan arasında kurulan ve plan çerçevesinde bir gelişim ilişkisi şeklinde de tanımlanabilmektedir (Ezerler, 2007:1). Koçluk genel anlamda farklı ilgi alanlarından, farklı becerilere ve tecrübelere sahip bireylerin birlikte çalışmaları ve birbirlerini ortak olarak görmeleri amacı doğrultusunda bir lider-izleyici bağıdır. Bu nedenle; koçluk, insanları ve takımları sonuca ulaştırmak üzere yetkilendirme, geliştirme ve cesaretlendirme, uygun ortam ve koşulları yaratma amacı taşıyan yönetsel bir eylemdir.

Koçlar, insanların mevcut pozisyonlarından erişmek istedikleri pozisyona ulaşmalarına yardımcı olurlar. Bununla birlikte bu yardım esnasında, cezalandırma yerine cesaretlendirme, özendirme, tehdit etme yerine ise bilgilendirme yolunu tercih ederler. Koçluk kavramına ilişkin ilgi alanının net biçimde belirlenmesi için koçluğun ne olduğu ve aslında ne olmadığı açıklamak gerekir (Pocket Mentor, 2007:16). Koçluk; bir öğrenme ve kişisel gelişim aracıdır, bir bireyi hedeflerine yönlendirmek ve birlikte kararlaştırılan sonuçlara ulaşılması amacıyla, karşılıklı olarak tecrübelerin ve kanaatlerin paylaşılmasıdır. Bu bağlamda koçluğun; herhangi bir insanın davranışlarını ve hareketlerini düzeltme faaliyeti, herhangi bir kişinin, hedeflere ulaşmasını sağlayıcı önlemler almaya yönlendirme veya her şeyin yanıtını verebilen bir uzman ya da yönetici olma anlamına gelmediği de söylenebilir.

Alan yazında koçluk kavramına ilişkin farklı birçok tanım yapıldığı bilinmektedir. Yukarıda ifade edilenlere ek olarak şu tanımlar da kullanılabilir:

Koçluk genel anlamda, yetiştirmede ve geliştirmede kullanılan bir yöntem olarak ifade edilir (Koçel, 2005: 25). Çalışanların gerek bireysel gerekse mesleki verimliliklerinin artırılmasında çalışanların desteklenmesini amaçlayan, bir ilişkinin kurulmasıdır (Weiss ve Kolberg, 2003: 14).

Diğer bir tanıma göre, koçluk; personelin performansının en üst düzeye çıkarılabilmesi amacıyla, potansiyel (açığa çıkmamış) gücünün kilidinin açılmasıdır (Whitmore, 2005: 8). Çalışanların özündeki bilgiyi, beceriyi ve yetenekleri daha iyi kullanmasına imkân veren bir yöntemdir (Mcdermott ve Jago, 2005: 36). Dinleme, soru sorma ve meydan okuma yöntemleriyle, çalışanların hedeflerine ulaşmalarında yönlendirilmesidir (McLeod, 2003: 9). Üstün, çalışanlarını öğrenme ve sonuç elde etmek üzere sorumluluk almak yönünde cesaretlendirmiş olduğu bir süreçtir (Young, 2009: 2).

Koçluk, iletişimin en güçlü yollarından biridir. Verimli ve uygun şekilde kullanılırsa çalışanların farkındalıklarını artırır. Yani, çalışanlar için en uygun şekilde olumlu değişimi sağlayan katalizör olarak görülür (Neale, 2009: 32). Çınar'a göre, koçluk; çalışanların, deneyim sahibi bir yönlendirici önderliğinde, güçlü ve eksik yanlarını belirlemesine, yetkinliklerini geliştirmesine, hatalarını kendisinin düzeltmesi temelinde, kendini ve koşullarını sorgulayan, çözümler üreten, kendi kendini tekrar yapılandıran, eylemsel bir öğrenme modelidir (Çınar, 2012: 3).

Downey'e göre, koçluk; performans hedefinin gerçekleştirilmesini, başkasının öğrenme ve gelişim yoluyla kolaylaştırma ustalığıdır (Downey, 2003: 21). Burada performans hedefi ile anlatılan, çalışanların mevcut performanslarını artırma niyetiyle hedeflenen ve ulaşılması amaçlanan düzeydir. Başkalarının öğrenmesi, performans kadar örgüt için de önemlidir. Bunun nedeni, örgütün uzun dönem performansı göz önünde bulundurularak, çalışanların öğrenme kapasiteleri örgütün öğrenme düzeylerine direkt etkiye sahiptir. Gelişimin öğrenmeyle arasında sıkı bir ilişki bulunur. Çalışan kişiler gelişmek üzere öğrenmeye mecburdurlar Öğrenmek burada kapsamı geniş bir alanı ifade eder. Gelişirse, bireysel gelişim ve bireysel farkındalıkların önemli ölçüde artmasıdır. Kolaylaştırma ustalığı incelendiğinde ise, belirtilmesine gerek duyulan nokta, çalışanlara konuya ilişkin net cevaplar verilmesinden çok, kendi kendine düşünme becerisine sahip çalışanların, düşüncelerini ifade etmesine ve yeni fikirler oluşturmasını olanak sağlamaktır. Her ne kadar doğru düşünce ya da cevap belirlenmiş olsa da koçluğun esas, düşünce ve cevabın çalışanın kendisi tarafından üretilmesidir.

Somers'e göre koçluk; çalışanın rahatlığın rutin haline geldiği bölgeden çıkmasına yardımcı olunması ve potansiyelinin açığa çıkarılmasıdır(Somers, 2007: 10). Bütün sorumluluğun çalışan tarafından üstlenildiği bir süreçtir. Söz konusu süreçte, herhangi bir sorun karşısında çalışanların sorunu fark etmesi, onu anlaması ve çalışanların iç ve dış çevresine karşı etkin rol alması sağlanır(O'Connor ve Lages, 2007: 13).

Koçluk, örgütlerin performansa dair sorunlarının çözülmesi ve çalışanların becerilerinin geliştirilmesi amacıyla başvurulmuş bir süreçtir. Bu sürecin gereklerinden birisi de işbirliğidir ve üç bileşenden oluşur. Bunlar: Teknik yardım, kişisel destek ve bireysel çabadır. Koçluğun bu üç bileşenini bir arada tutan unsur amir (koç) ve çalışan (koçluktan yararlanan) arasında mevcut olan duygusal ilişkidir. Koçluğun, koç ve koçluktan yararlanan kişiler arasındaki bir süreç olması nedeniyle bu türden bir ilişki zorunludur ve koçluğun başarısı için bu ilişkinin olumlu nitelik arz etmesi de gerekir (Luecke, 2009: 3).

Koçluk, bireylerin veya takımların sonuçlara ulaştırılması amacıyla yetkilendirildiği, geliştirildiği ve cesaretlendirildiği uygun ortam ve koşullar yaratan yönetsel bir eylemdir(Barutçugil, 2010).

Koçluk, çalışanların hem kişisel gelişimleri hem de iş performanslarının geliştirilmesinde kullanılan ve giderek yaygınlaşan bir yöntemdir. Bu yöntemin amacı, potansiyeli olan çalışanın önündeki engellerini kendisinin aşması yolu ile kendi verimliliğini arttırmasına olanak sağlamaktır.

Koçluk bir yönetim becerisinin dışında, planlama, delege etme ve problem çözmedir. Koçluk insanları farklı yönleriyle görmektir. İyimser bakış açısı ile bakmak, sonuçlara farklı yönlerden ulaşmaktır. Kendisi de dâhil tüm insanların inanışlarını, alışkanlıklarını ve kendi düşüncelerini ifade etme biçimidir (Whitmore, 2005: 171).

Koçluk sürecinde çalışan "bulunduğu" pozisyonundan "olmak istediği" noktaya yönlendirilmektedir. Bu yönlendirme nitelikli ise başarılı olacaktır. Başka bir deyişle, çalışanın olmak istediği noktaya ulaşmasında uygulanan yönlendirme pozitif bir nitelik taşımalıdır.

Koçluk; çalışanın performansını geliştirmesine yardım etmek amacıyla. Bu geliştirmede samimi (güvene dayalı) dostluk ilişkileri kurmak ilkesinden yola çıkan, çalışanın bireysel farklılıklarını dikkate alan bir anlayış söz konusudur. Ayrıca koçluk, çalışanın gereksinimlerini ön planda tutan, çalışana hedef belirleme, planlama yapma

cesaretlendirme, bununla birlikte de aktif olarak belirlenen hedefe ulaşılabilmesi için yönlendirme esasına dayanan bir yaklaşımdır.

2.2. Koçluğun Tarihi Seyri

Koçluk (coaching) sözcüğünün ilk olarak 1500' lü yıllarda, değerli eşya naklinde yararlanılan ulaşım araçları için kullanıldığı görülür. 90'lı yıllarda ise sözcük, özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'de çok farklı bir kimliğe bürünmüş ve farklı bir yönde seyir izlemiştir. İlk olarak basketbol camiasında, ardından ise iş dünyasında en sık kullanılmakta olan sözcükler arasında yer almıştır (Koçluk-Mentorluk, 2007:4). 1960'lı yılların sonuna doğru Amerika Birleşik Devletleri'nde örgüt çalışmalarının bir parçası haline gelen koçluk, 1980'li yılların başında Thomas Leonard tarafından genişletilmiş ve profesyonellik belirtir bir kavram olmuştur. 80'den sonra koçluk bir sektör olmuştur. Profesyonel koçlar, ilk aşamada örgüt bünyesindeki maaşlı bir eleman olarak çalışmaya başlamıştır. Sonraki dönemlerde profesyonel bağlamda kendisini yetiştiren koçlar, çalıştıkları örgütlerden ayrılmış, kendi koçluk şirketlerini kurmuşlardır. İlk müşterileriye eskiden çalıştıkları işletmeler olmuştur. Dünyada meydana gelen hızlı değişimle birlikte koçluk, söz konusu hızlı değişime uyum sağlayabilmenin bir yönetimi haline gelmiştir. Koçluk endüstrisindeki gelişimler aşağıdaki nedenlere bağlanabilir (Austin vd., 2007: 1):

1. Dış dünyadaki hızlı değişim,
2. Küçülmeler, yeniden yapılanmalar, şirket evlilikleri, birleşmeler ve gerçekleştirilen benzeri örgütsel değişikliklerin, örgütlerin klasik yönetim yaklaşımlarıyla başarısız amaçların ve geleneksel iş sözleşmeleri ile çözülemeyen sorunların aşılmasına olanak tanınması,
3. Yetişmiş, yetenekli çalışanlara artan bir gereksinimin ortaya çıkması ve insana yatırımın önemini artırması,
4. Yöneticilerdeki eğitim farklılıkları ve artan rekabet sonucuyla karşılaşmak için özel yeteneklere sahip olmaları gerektiğinin fark edilmesi,
5. Çalışanların ve yöneticilerin çoğunun huzursuz bir ortamda çalışmalarını insanların iş güvensizliğinin ve artan iş yaşamının baskılarıyla savaşırken daha fazla performans artırmalarına duyulan ihtiyaç,
6. Örgütlerin, stratejik amaçlarını gerçekleştirmede ve müşteri memnuniyeti ile yüksek verimlilik sağlamada tüm ilişki çevresinin gelişimine odaklanmanın zorunluluğu.

Günümüzdeki iş dünyasında, hayli yaygın bir terim olarak kullanılan; gelişime gereksinim duyan bir profesyonele sistematik bir yapı ve bir yoldaşlık sunan koçluk kavramının önemi her gün biraz daha fazla kavranmaktadır (Lensberg,1996:6). Yeni ilmi gelişmeler, yeni yöntemler koçların ve onların koçluk programlarının gittikçe büyüyen pazarda daha etkin ve rekabetçi olabilmeleri için sürekli yenilenmektedir. Belirli davranışsal yetkinlikler daha etkin ve eğitilmiş lider olabilmek için değişmekte, tecrübeli koç ise liderlikte ve örgütün gelişim süreçlerinde daha önemli bir yardımcı haline gelmektedir. Pazarın hızla değişmesi, müşterilerin daha eğitilmiş ve entelektüel olmaları koçlardan ve koçluktan beklentileri arttırmıştır. Günümüzün müşterileri kanıtlanmış çözümler, stratejiler ve değişim modelleri talep etmektedirler. Müşteriler koçları, onların koçluk becerileri için, onların insanlar hakkındaki bilgilerinden yararlanmak, iş hayatında uzmanlaşmak, liderlik, kişisel gelişim ve kişisel yetenekleri vasıtasıyla dinamikleri anlama üzerinde müşterinin sergilemesi gereken tutumları kavramak için işe almaktadırlar. Söz konusu süreçte işinde uzmanlaşan profesyonel koçlar müşterilerinin amaçlarına ulaşabilmelerini sağlamak üzere en iyi şekilde donanıma sahip olmak durumunda olmuşlardır.

Koçlar, kendi branşlarında uzmanlaşmak amacıyla koçluk kuramlarının temel yapısını öğrenmek ve o kuramların kendi çalışmalarına uyumlu hale getirilmesini sağlamak ihtiyacı duymuşlardır. Söz gelimi koç tarafından bizzat verilen kararlardaki kalite ve geçerlilik koçun etkinliğini etkilemektedir. Bir kişi veya grubun gözlenmesi esnasında, bulguların oluşumu, değerlendirilmesi, önemli davranış görüşlerinin ölçülmesi, güvenilmeyen, hata veren ve tamamlanmayan sonuçlar şeklinde ortaya çıkabilir. Koçlar, çabukluk kazanma, hatasız olma, kesin kanımlarla sağlanan kişisel gelişim gibi araçlara gereksinim duyarlar. Geçerli ve güvenilir teknoloji kullanımı, koçun kapasitesini oldukça artırır ve etkin sonuçlar almasına olanak tanır.

2.3.Koçluğun Faydaları

Koçluk programlarının örgütsel gelişim için faydalı olduğu düşüncesi küçük ve orta ölçekli örgütlerden, çok uluslu örgütlere kadar kabul görmüştür. Bu bağlamda, koçluk programlarının örgütler ve çalışanlar açısından, çalışan geliştirme bağlamında çeşitli faydaları bulunmaktadır.

2.3.1.Koçluğun Danışana Faydaları

Danışanın koçluk uygulamaları ile sağladığı faydalar bulunmaktadır. Koçluğun danışana olan faydaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Leibling ve Prior, 2003: 11).

- Danışan düşüncelerini paylaşma, daha farklı nelerin yapılabileceği ve nelerin başarılabilceğini tartışma fırsatı bulur.

- Koç, danışanın daha önce farkına varmadığı olanakları tespit etmekle birlikte, bu olanakların yapılabilirliği konusunda aktif rol alarak danışanı bilgilendirir. Danışan farkındalığını artırır.

- Danışanın zihninde yer alan birçok düşüncelerden hangilerinin ulaşılabilir olduğunun tartışılıp tespit edilmesini sağlar.

- Koçluk programları danışana, yapılandırılmış ve desteklenen bir düşünme becerisi kazanmayı sunmaktadır. Böylelikle danışan, kendisini daha rahat ifade edebilmeyi öğrenebilecek, hedeflerinin ulaşılabilirliğini değerlendirebilecek ve bulunduğu noktadan ulaşmak istediği noktaya varabilmesi için gerekli eylem planlarını tespit ederek uygulayabilecektir.

Bunlara ek olarak koçluk programları danışana aşağıdaki faydaları da sağlamaktadır(Withmore, 2005: 166).

- Performans gelişimi ve verimlilikte artış: Koçluk çalışanların “gizli” potansiyellerini ortaya çıkartarak performans gelişimi ve verimlilik artışına olanak sağlar.

- Çalışan gelişimi: Koçluk programları farklı bir açıdan bakıldığında örgütteki yönetim tarzının bir göstergesidir. Bu bağlamda, çalışan gelişimine olanak sağlar.

- Gelişmiş öğrenme becerisi:Koçun yönlendirmeleriyle çalışan öğrenme becerisini geliştirir.

- Yaşam kalitesinde artış: Koçluk programları ile çalışan ilişkileri geliştirmekte ve bu örgüt atmosferi çalışanın yaşam kalitesini arttırmaktadır.

- Daha fazla yaratıcı fikir: Yanlış anlaşılma korkusu olmaksızın çalışan koçluk sürecinde bütün fikirlerini rahat bir şekilde ortaya koyma ve tartışma olanağı bulur.

- Kendini motive edebilme: Koçluk programları ile danışanlar kendi motivasyon araçlarını keşfederler.

2.3.2.Koçluğun Örgüte Faydaları

Koçluk uygulamalarının örgüte olan en önemli faydası örgütün performansını arttırarak yüksek performanslı bir örgüte dönüşmesine olanak sağlamasıdır. Bunun yanı sıra koçluğun örgüte olan faydaları çok çeşitli şekillerde karşımıza çıkmakta olup, bu faydalar aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (Redshaw, 2000: 107).

- Örgütün öğrenme yeteneği artış gösterir,
- Örgütte değişen koşullara karşı daha hızlı ve etkili bir uyum gösterilmesi sağlanır,
- Çalışanlar arasındaki artan iletişim ile örgüt içi paylaşım artar,
- Koçluk ile çalışan kendini idare etme yeteneği kazanır. Bu sayede, koçluk programının sona ermesinden sonra çalışan “kendisinin koçu” olabilecek seviyeye ulaşabilmektedir. Sonuç olarak, örgüt içi koçlar yetiştirmektedir.

Koçluk programları sonucu oluşan koçluk kültürü, örgütün sürekli büyümesine olanak sağlamasının yanında, çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla, iş ortamında yoğun iş temposu, rutinlik gibi sebeplerle ortaya çıkan bıkkınlık, stres ve düşük performans problemlerinin azalmasını sağlayacaktır.

Koçluğun örgüte olan faydalarına, aşağıda yer alan maddeler de eklenebilir:

- Çalışanlar işlerini sahiplenir ve çıktı kalitesinde artış meydana gelir.
- Daha mutlu ve yaratıcı bir iş ortamı oluşur, örgütün performansı artar.
- Çalışanlara olan güvenin artması yeni farklı sorumlulukların verilmesine olanak sağlar.
- Çalışanların, iş ortamını etkileyebilecek kişisel problemlerinin çözülmesi sağlanır, iş ortamını olumsuz etkilenmesi önlenir.
- Örgütün çalışana yaptığı bu bireysel yatırım ile çalışan ve örgüt arasındaki bağ güçlenir.

2.4.Koçluk Türleri

Koçluk sürecinin tamamını kapsayan bir model ve uygulama profesyonel iş yaşamında ve koçluk uygulamalarında yoktur. Geçmişten bugüne pek çok koçluk modeli oluşturma girişimleri (1950 lerden 1980 lere) durağan yöntemlerden ve 1990 lardan spor koçluğu anlayışından türemiştir. Etkili koçluk sistemi, koçluk programlarının hem müşteri (kullanıcı)hem de koçun spesifik ihtiyaçlarıyla uyumlu

olması bakımından verimlilik ve uyum ortamında oluşturulmalıdır. Bugün bir koçluk modeli aşağıdaki kriterleri taşımalıdır (Anonymous, Coaching Models-used in the workplace, 2005). Sürecin gerektirdiği kapsamlı ve bütünlük verileri tanımlar. Sonuç odaklı oluşturulur ve önceden öngörülebilir. Bütün parçalarıyla tüm sistem ve yapı göz önünde bulundurularak oluşturulur. Sürdürülebilir ve ölçülebilirliği sağlamak üzere tasdik metodolojisini kullanır.

2.4.1.Kariyer Koçluğu

Kariyer koçluğu, kişinin yaşamsal süreçlerinin idamesi için yapmak istedikleri şeyleri belirlemelerine ve bunun başarılması adına strateji geliştirmelerine yardımcı olur. Bir kariyer koçu kişinin; kendini tam anlamıyla keşfetmesini ve anlamasını sağlar. Kişini yapmayı en çok istediği şeyleri belirleyerek onların tanımlanmalarını sağlamaktadır. Hedeflere ulaşmak üzere stratejiler oluşturulmasını ve geliştirilmesini sağlar. Bir kariyer koçu, kişisel ve ailevi yaşamın uyumlu yürütüldüğü bir kariyerin yönetilmesinde kişiye yardımcı olmaktadır. Kariyer koçluğu bir kısım örgütlerce gelişimin destekleyicisi bir unsur gibi görülmekle birlikte kariyer koçluğu kişinin rekabete hazırlanmasına yönelik bir sistem olarak çalışmaktadır. Esasen bireyin gelişen kariyer planının desteklenmesi, kritik iş kararlarının alınmasını sağlamaya odaklanmıştır (Stevens, 2007: 15).

2.4.2.Yaşam Koçluğu

İnsanların iş yaşamı ve sosyal yaşam arasında denge kurma çabaları söz konusudur. Kariyer koçluğu benzeri bir biçimde, çalışanlar kişisel gelişime ilişkin yöntemler keşfederek kendilerini fark etmek üzere yaşam koçlarına başvururlar (Stevens, 2007: 14). Son dönemlerde ülkemizde hızlı gelişim gösteren “Yaşam Koçluğu” olgusu, kişiyi arzu ettiği yaşam tarzına ve hedeflediği noktalara ulaşmak üzere koçla koçluk yapılan birey arasında kurulan planlı bir gelişim ilişkisi olarak ifade edilmektedir. Yaşam Koçluğu bir tür ortaklığı ifade eder. Bireyle koç arasındaki ilişki ve iletişimin önemi büyüktür. Yaşam Koçluğundan en fazla verimin alınması şu noktaları göz önünde bulundurulması ile mümkündür:

- Birey, yaşam koçunun kendisine ve onunla olan ilişkisine güvenmelidir.
- Kişi yaşam koçluğu kavramına inanmalıdır. Eğer birey Yaşam Koçluğu kavramına tam inanca sahip değilse bu ilişkiden olumlu ve kalıcı sonuçlar elde etmek imkânsızdır.

- Birey hayatına ilişkin istek ve hedeflerini listeleyip bu hedeflere ulaşmak üzere her şeyini ortaya koyma konusunda istekli olmalıdır.
- Dürüstlük oldukça önemlidir.
- Koçluk süreci kişinin hedefe ulaştırılmasında yardımcı ve yönlendirici süreçtir. Bu bakımdan doğru şekilde tanımlanması gerekir. Tanımlama sırasında bireyin kendine ve koçuna karşı dürüst olması gerekir.
- Birey istemedikçe koçun yardımında bulunması beklenemez. İsteklilik koçluk sürecinde etkinlik için en önemli unsurdur. Çünkü sürece etkenlik kazandırmaktadır.
- Seanslar öncesi hazırlık yapılmalıdır. Koçluk toplantıları öncesi birey, başardıklarının neler olduğunu, nelere ihtiyaç duyduğunu, kendisini keşfederek neleri keşfettiğini, kazanımlarının ve hedefe ulaşmak üzere yapması gerekenlerin neler olduğunu analiz etmelidir. Bu yolla sürecin etkinliği de gözlemlenmiş olacaktır.

2.4.3.Aile Koçluğu

Aile içi ilişkilerin dengeli ve sağlıklı kurulmasını sağlayan koçluk yöntemidir. Aile koçluğu, çözüm bulunamayacak seviyeye ulaşan ilişkilerin düzelmesine ve bireylerin, ilişkilerini geliştirmeleri için üzerinde durmaları gereken yaklaşımlar konusunda yön verir (Şimşek vd. 2004: 223).

Aile koçluğu sorunlu ilişkiler için aşağıda belirtilen hususlarda destek sağlamaktadır (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010: 32):

- Sağlıklı aile ilişkileri sağlanır,
- Aile bireylerinin bireysel becerileri gelişir,
- Yaşamdan aldıkları manevi tatmin artar,
- Çevreleri ile ilişkileri olumlu yönde gelişir.

2.4.4.Girişimcilik Koçluğu

Girişimcilik koçluğu, yeni bir iş kurma düşüncesine sahip olan veya hâlihazırdaki işi büyütmek amacıyla olanlara, hedeflerine sorunsuz şekilde ulaşmaları amacıyla gereken becerileri kazandıran koçluk türüdür (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010: 30). Girişimcilik koçluğu alan kişiler genelde birçok yönde yetenekli olup, sadece işlerinin seyriyle ilgili destek gereksinimleri vardır. Girişimci koçu bu kişilere “iş zekâsı” desteği sağlar ve işlerini geliştirmelerine yardımcı olur.

Modern çağ iş çevresinde, girişimcilik koçluğu önceleri taşıdığı lüks olma niteliğini kaybetmiş bir ihtiyaç olmaya başlamıştır. Küçük ve orta ölçekli örgütler girişimcilik koçluğu almaksızın çalışmalarını devam ettirebilmektedir, gelişim sağlanması veya iş çevresine uyum sağlanması açısından girişimcilik koçluğu gerekli bir unsurdur. Girişimcilik koçluğuyla örgütler, iş âleminin değişen koşullarına ilişkin bilgiler edinerek kendi durumlarını kıyaslayabilirler. Girişimcilik koçluğu ile örgütün büyük bir hızla değişen iş koşullarına odaklanması ve kaynakların bu yönde planlanması mümkün olmaktadır (Sugars, 2006: 230). Girişimcilik koçluğu alan örgütlerin pazar paylarını artırdığı, iş yüklerini dengeli dağıttığı ve gelirini artırdığı görülür.

2.5.5.Koçluk ve Yönetici Koçluğu

Yönetimsel koçluğun nasıl oluştuğuna dair birbirinden çok az farklı fikirler vardır. Fournies (1987) koçluğu iş sorunlarını düzelterek performansını artırmak için bir süreç olarak tanımlamıştır. Diğerleri koçluğu performans öncesi seviyelerini aşan çalışanları güçlendirme süreci olarak tanımlamışlardır (Burdett, 1998; Evered & Selman, 1989; Hargrove, 1995). Ayrıca koçluk çalışanlara performans ve yeteneklerini geliştirmek için fırsatları fark etmesine yardım eden günlük, uygulamalı süreç olarak görülmüştür (Orth et al. 1987; Popper & Lipshitz, 1992).

Koçluk geleneksel olarak kötü performansı düzeltmek ve bireysel etkinliği kurumsal performans ile bağlamak için bir yol olarak incelenmiştir (Ellinger et al. 2003). Başka bir görüş koçluğu büyüme ve gelişmesini teşvik etmek amacıyla öğrenmeyi kolaylaştırmak için bir yol olarak vurgulamıştır (Mink, Owen,& Mink, 1993; Ellinger et al. 2003; Redshaw, 2000). McLean ve diğerleri koçluğu çalışanlar ve çalışma ortamı ile günlük etkileşimi dikkate alarak geniş bir resimde bir OD stratejisi olarak görmüştür. Bu çalışmada, koçluk çalışanların performansını artırmak için kendilerini geliştirmeye yardımcı bir süreç olarak bütünsel olarak tanımlanır. Sadece kötü performanslarını düzeltme değil çalışan potansiyelini yükseltir. Bu sadece bir zaman olayı ya da sadece bir teknik değildir. Koçluk örgüt kültürü içinde gömülü olabilir böylece yöneticiler çalışanları geliştirmek için günlük fırsatları değerlendirir. Bu sebeple bu çalışmada koçluk yöneticilerin çalışanları ile günlük etkileşimlerini sadece teke tek durumlarda değil aynı zamanda takım durumlarında da dikkate alır(Park, Mclean, Yang, 2008: 2).

Yönetimsel koçluk bireysel öğrenme ve davranış değişikliğini kolaylaştırmak için teke tek bir yaklaşım olarak tanımlanır (Day, 2001). Sorunlu iş performansını geliştirmek (Fournies, 1987), çalışanlara performans ve yeteneklerini geliştirmek için fırsatları fark etmeye yardım etmek (Orth, Wilkinson & Benfari, 1987), önceki performansı seviyelerini aşmak için çalışanları güçlendirmek (Evered, & Selman, 1989), ve öğrenen kişiye rehberlik yapmak, teşvik etmek ve desteklemek (Redshaw,2000) için bir süreçtir. Yönetimsel koçluğun amacı performansı artırmak, çalışanların yeteneklerini geliştirmek ve organizasyonlar için yetenekleri sürdürmek için iletişim, destek, güven, kabul ve taahhüt ortamı yaratmaktır. Koçluk terimi genellikle mentorluk ile birbirlerinin yerine kullanılır. Mullen (1994) mentorluğu daha az deneyimli (yani, protégé) ve daha deneyimli bir kişi (yani mentor) arasında bire bir ilişki olarak tanımlamıştır ve daha az deneyimli bireyin kişisel ve mesleki gelişimini ilerletmek için planlanır. Hem koçluk ve mentorluk bireyler için yansıtmak, öğrenmek ve geliştirmek için fırsat sağlayan birebir ilişki içerir. Ancak, birçok bilim adamı bu uygulamaları farklılaştırır (Joo, 2005; Joo, Sushko & McLean, 2007).

Tablo 1.1: Yönetimsel Koçluğun Mentorluk ile Karşılaştırılması

	Mentorluk	Yönetimsel Koçluk
Amaç	Sosyalleşmeden yönetim gelişimine	Öğrenme ve gelişme performans geliştirme Koruma
Koç	İç üst düzey yönetici	İç yönetici/Şef
Koçluk edilen	Alt düzey çalışanlardan yüksek potansiyele	Çalışanlar
Odak	İnsan merkezli	Ortaklık iletişimi
Süre	Uzun dönem	Devam eden

Kaynak: Zhang, L. (2008). 'Multidimensional Managerial Coaching Behavior and Its Impact on Employee Performance', International Conference on Management Science & Engineering, s. 977-978.

2.5.6.Üst Yönetim Koçluğu

Üst yönetici koçları, üst düzey yöneticilere koçluk konusunda uzmanlaşmışlardır. Bir örgütteki yetki ve güç sahipleriyle ilgilenirler. Üst düzey yönetici koçları tepe yöneticilerin dünyasına aşina ve uyumlulardır. Bu tür koçlar, koçluk eğitimi almış olduklarından üst düzey yöneticilerin ne tür baskılar yaşadıklarını ve almak zorunda oldukları kararları bilen müdürlerden olabilmektedirler. Bir üst düzey yönetici örgüt tepesinde yalnızdır. Sorunlara yönelik çözümlere sahip olduğu varsayılır, çalışanlar kendilerine yol gösterilmesi için ona başvururlar, ancak çalışanların, halden anlayan ve kabiliyetli biriyle işinin baskıları ve güçlüklerine ilişkin konuşması oldukça güçtür. Çoğunlukla, örgütte, ümitleri ve düşleri, şüpheleri ve korkuları hakkında gerçekten konuşabileceği hiç kimseyi bulamaz. İşte bir yönetici koçu bu açığı kapatmaktadır (O connor, Lages, 2004:38).

2.5.7.Takım Geliştirme Koçluğu

Birbirine yakın veya birbirinden oldukça farklı ilgilere ve tecrübeye sahip çalışanların bir koç rehberliğinde, birlikte çalışmalarını sağlamayı ve güçlü yanlarını ortaya çıkaran ve bu yolla bir ortaklık ilişkisi kurmayı amaçlayan koçluk türüdür (Homan ve Miller, 2008: 165). Bu bağlamda önem arz eden nokta bu koçluk türünün uygulanmasıdır. Çünkü takım geliştirme koçluğunun amacı, mevcut bir takımın gelişmesi olabileceği gibi, önceden birbiri ile ilişkisi olmayan çalışanların belirli bir projenin gerçekleştirilmesi için birlikte çalışmalarının sağlanmasını da içerebilmektedir.

Takım geliştirme koçluğunun başarısı ve takımın performansının yükseltilebilmesi için, takım üyelerinin destek, güven, sabır, bağlılık, espri anlayışı, bağdaşma, işbirliği, adapteolabilirlik, arkadaşlık, cesaret, heyecan ve özveri özelliklerinden en az onuna sahip olması beklenir (Withmore, 2005: 146). Takım geliştirme koçluğu sürecinde takım üyeleri yaratıcı çözümlerin üretilmesi becerisiyle birlikte aşağıdaki konularda bilgi ve tecrübe edinirler (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010: 33):

- Birbirlerini daha iyi tanırlar.
- Paylaşma duyguları gelişir.
- Ortak amaç birliği, ortak benlik oluşmasını sağlar.
- Sorumluluklarını sahiplenirler.
- Takım üyeleri ile birlikte daha etkin çalışmaya başlarlar.
- Ortak hedefler dile getirilerek psikolojik anlaşma sağlanır.

Takım geliştirme koçluğu, koçluk türlerinden süresi yönünden ayrılmaktadır. Takım üyelerinden her birinin düşüncelerini ifade etmeleri ve ortak bir sonuca varılarak ortak kararların alınması zaman alsa da takım içerisinde yerleşen dinamikler ve zamanla takım üyelerinin birbirlerini tanımaları ortalama kullanılan sürenin azalmasını sağlayacaktır (Downey, 2003: 148).

2.5.8.Performans Koçluğu

Performans koçluğu, personelin iş hedeflerini geliştirme amacıyla ve performans düzeylerinin artırılması doğrultusunda gelişen koçluk türüdür. Performans koçluğuyla çalışan potansiyeline ulaşır, bu potansiyeli kullanmasının sağlanması amacıyla gereken değişiklikler analiz edilir, çalışanın yetkinlikleri geliştirilir ve buna bağlı olarak mevcut performans düzeyi artırılır. Performans koçluğu sürecinin başlamasından önce örgütün aşağıdaki konuları netleştirmesinde yarar vardır (Homan ve Miller, 2008: 126):

- Örgütün çalışandan gerçekleştirmesini beklediği hedefler,
- Kısa vadede başarılması planlanan ve ana hedeflere ulaşılmasına yardımcı olan sağlayacak ara hedefler,
- Çalışandan beklenen iş davranışlarının yazılı olarak dile getirilmesi,
- İşin yerine getirilme şekline dair ayrıntılı açıklamalar ve davranış biçimlerini içeren tanımlamalar,
- Her noktada anlaşılan hususların aksi durumda karşılaşılabilecek yaptırımlar.

Çalışan, performans koçluğu vasıtasıyla, eksik ve gelişmeye açık yönlerini nesnel olarak saptama imkânı bulur. Çalışanlar söz konusu süreçte koçtan aldıkları geri bildirimlerle kendilerine dair nesnel bir bakış açısı ve empati becerisi kazanırlar. Bu durum, çalışanların motivasyonunda artış sağlar ve bu yolla performans seviyeleri de artar. Çalışana yapılan bu yatırım, örgütsel bağlılığın artmasını ve çalışan davranışlarında olumlu yönde değişikliklere zemin hazırlar. Böylece çalışanlar iş yapma şekillerini sorgulamaya başlar, yaratıcı fikirlerini paylaşır ve hatalar fırsatlara dönüştürülür (Kufman, 2006: 289-290).

Performans koçluğu döngüsü aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Burada dikkat çeken üç nokta vardır. Bunlar: Hazırlık, uygulama ve gözden geçirmedir. Hazırlık aşamasında çalışanla birlikte hedefler detaylı şekilde oluşturulur ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir kısım gelişim alanları belirlenir.

Hazırlık Aşaması		Uygulama Aşaması
Gözden Geçirme Aşaması		
Amaçlar analiz edilir	Performans izlenir	Performans kayıtları incelenir
Hedefler belirlenir	Geribildirim sağlanır	Geribildirimler analiz edilir
Kilit noktalara odaklanılır	Hedefler gözden geçirilerek güncellenir	Gerçekleşen performans analiz edilir
Gelişim planı oluşturulur	Performansa ilişkin kayıtlar tutulur	Geribildirim verilir

Şekil 1.1: Performans Koçluğu Döngüsü

Kaynak: Hersey, Paul ve Chevalier, Roger; "Situational Leadership and Performance Coaching", (Erişim Tarihi: 2010, <http://www.rcbadoor.com/rcba/coaching.htm>).

Gelişim planı hazırlık aşamasında oluşturulur. Uygulama aşamasında, çalışanın performansı izlenir ve eş zamanlı olarak geribildirimde bulunularak gerekli ise daha önce belirlenen gelişim planı güncellenir ve gerçekleşen performans kayıt altına alınır. Gözden geçirme aşamasında ise daha önce belirlenen gelişim planı doğrultusunda gerçekleştirilen performans analiz edilerek değerlendirmelerle birlikte gerçekleştirilen performansa dair çalışana geribildirimde bulunulur.

2.6. Koçluk Programı

Koçluk programının sağlıklı şekilde uygulanabilmesi için doğru bir sistemle oluşturulması ve oluşturulan programın titizlikle uygulanması gerekmektedir. Söz konusu programın içeriği şu şekildedir:

2.6.1. Koçluk Sistemi Kurulması

Örgütler, koçluk sistemi kurarlar ve çalışan ihtiyaçlarına göre uygularlar. Çalışan ihtiyaçları ile koçluk sistemi amaçları arasında doğrusal bir bağ bulunur. Bu çerçevede koçluk sistemi şu amaçlar gözetilerek örgütlere uyarlanır (Inc, 2005: 460-461).

- Çalışanın kişisel gelişimi ve performansının artırılmasını sağlayan bir çalışma ortamı oluşturulması,

- Çalışan ihtiyaçlarının çalışanlarca karşılanabilmesi için onların yönlendirilmesi,
- Çalışanın kendi potansiyellerini keşfetmelerinin sağlanması,
- Çalışanın işlerine ilişkin daha verimli sonuçlar elde etmelerinin sağlanmasına yönelik eylem planlarının oluşturulması,
- Çalışana yeni yetenekler kazandırılması,
- Çalışana sorun çözme yolları öğretilerek yaratıcılıklarının ortaya çıkmasının sağlanmasıdır.

Örgütlerde kurulan koçluk sisteminde koç rolü amir tarafından üstlenilmektedir. Amirin koçluk sistemi kapsamında koçluk rolünü yerine getirmesinin örgüte ve çalışana sağladığı yararlar şöyledir (Somers, 2007: 269).

- Amirin örgüt yapısı ve astlarına dair ön bilgisi oluşur.
- Koçluk sisteminde önemli yere sahip “güven sağlanması” olayı daha hızlı gerçekleşir.
- Bilgi güvenliği açısından “geliştirilen yetenekler” örgüte has bir özellik kazanır.

Yapılandırılmış bir koçluk sistemi çalışanları eğitmekte, motivasyon düzeylerini yükseltmekte ve yetenek gelişimlerini sağlamaktadır. Bu yolla amir koçluk becerileri yoluyla, çalışan, performansının geliştirilmesini etkili şekilde gerçekleştirebilmektedir (Withmore, 2005: 132-133).

2.6.2.Koçluk Sistemine Geçiş

Koçluk sisteminin beklenen faydayı sağlayabilmesi, başlangıcında yapılan hazırlıklarla mümkündür. Örgütlerin koçluk sisteminden faydalanmaları için geçiş aşamasında aşağıda yer alan konulara önem verilmesi gerekmektedir (Mackintosh, 2010).

- ***Koçluk, örgüt üst yönetiminden başlayan ve üst yönetimince desteklenen bir sisteme sahip olmalıdır:*** Örgütler koçluk sisteminin amirlerin üstlenmesi gereken bir rol olduğunu fark etmişlerdir. Bununla birlikte koçluk becerileri genel uygulamada üst yönetim görevi üstlenmiş amirlere kazandırılır ve alt kademe amirler koçluk sürecine tam anlamıyla dahil olmazlar. Koçluk becerilerinin örgütün üst yönetimin yanı sıra orta ve alt kademe yöneticilere de kazandırılması ve üst yönetimin koçluk sisteminin örgütte bütün amirler tarafından uygulanmasını sağlaması ilke edinilmelidir.

• **Örgütte koçluk sistemine geçiş sebeplerine ilişkin çalışanlar bilgilendirilmelidir:** Koçluk sisteminin örgütte verimli bir şekilde uygulanabilmesi için, koçluk sistemiyle çalışanların elde edeceği yararlar, örgütün bu sisteme geçiş nedeni ve koçluk kavramının anlamı ayrıntılarıyla çalışanlara ifade edilmelidir.

• **Koçluk sisteminin koç rolünü üstlenen amir koçluk becerileri konusunda donanımlı hale getirilmelidir:** Koçluk sistemi geçiş sürecinde gerekiyorsa uzman koçlardan destek alınarak örgüt içi koçlara koçluk becerilerinin kazandırılması gerekir. Burada dikkat edilmesi gereken iki konu; uzman koçların tecrübeleri ve koçluk sistemi kuruluşu gerçekleştirilecek örgüt yapısıdır.

• **Koçluk becerileri konusunda donanım kazandırılan amirlerin uygulamaya ilişkin başarıları ölçülmelidir:** Bu süreçte koçluk rolü yüklenen amirlerden bazıları bu rolü gereğince yerine getirmekte ancak diğerleri için koçluk rolü ile performans geliştirilmesi bağlantısı kurulamamaktadır. Bu durum koçluk sistemine geçişte bütün örgütlerde karşılaşılan ve net çözümü bulunmayan bir çatışma sürecidir. Önerilen çözüm yolu ise, koçluk sürecinde yer alan amir ve çalışan arasında başlangıçtan itibaren karşılıklı geribildirim ortamının oluşturulmasıdır. Amir çalışanın performans gelişimini sağlamayı hedeflerken, çalışan da daha önceden kendisine sağlanan ve koçluk becerilerine sahip bir amirin sergilemesi gereken davranışlar yönünde amire geribildirim sağlayacaktır. Böylece, koçluk sisteminin amir ve çalışan tarafından ciddiyle karşılanması sağlanabilir.

• **Koçluk sisteminin verimliliği ölçülmelidir:** Bu sistemde yer alan amir ve çalışanın elde ettiği sonuçlar ve sistemin verimliliği süreç sonrasında elde edilen sonuçlar değerlendirilerek ölçülmelidir. Bu sonuçlar örgütün koçluk sistemine geçiş amaçları ile karşılaştırılmalı ve sistemin verimliliği belirlenmelidir.

Özet olarak; koçluğun örgüt içerisinde uygulanması sistemli bir yapıyı gerektirmektedir. Ancak böyle olduğunda koçluk sistemi beklenilenden fazlasını örgüte sağlayacaktır. O halde, öncelikle bu sistemin üst yönetimce benimsenmesi gerekir. Çalışanların bilgilendirilmesi ve bu uygulamaya ilişkin farkındalıklarının artırılması amacıyla koçluk sistemi örgüt içinde duyurulmalıdır. Örgüt içerisinde koçların kim olacağı belirlenmeli, gerekirse geçiş sürecinde örgüt dışı koçlardan destek alınmalıdır. Son olarak, koçluk sisteminden elde edilen sonuçlar değerlendirilmeli ve uygulamanın hedefine ulaşıp ulaşmadığı tespit edilmelidir.

2.6.3.Koçluk Süreci

Üç aylık dönemlerle veya yıllık şeklinde gerçekleştirilen hedef saptamadan ve performans değerlendirmeden farklı olarak, koçluğun sürekliliği ve ihtiyaca ya da fırsata istinaden yapılması söz konusudur. Koçluk süreci başlangıcında ilk yapılacak şey, sürecin yapılandırılacağı şekle ilişkin karar verilmesidir. Sistemli bir yaklaşımın yararı, odaklanmayı sağlaması ve başarı şansını artırmasıdır (Pocket Mentor, 2007:19). Buna ilaveten olası bireysel ve kurumsal gereksinimleri karşılayacak esnekliğin sağlanması da gerekir. Süreç altı basamaklıdır Bunlar ve faydaları şu şekilde ifade edilebilir:

Sözleşme; uygun bir anlaşma koçluğun başarısının anahtarı olup hedeflerin, yöntemlerin ve sonuçların belirlenmesini sağlar. Çoğunlukla başarısızlığın eksik ve yetersiz anlaşmalar sebebiyle meydana geldiği görülür (Baltaş, 2007:3). İyi anlaşma, tarafların sorumluluklarını net şekilde tanımlar, direnç ve kaygıyı engeller.

Koçluk toplantıları ve planlaması; koçluk genelde resmi olmayan yollarla ve doğaçlama şekilde yapılır. Gerek koç gerekse koçluğun yapıldığı kişi, sürecin parçasıdır, koçluk sürecinin planlanması ve gözden geçirilmesi amacıyla birtakım resmi toplantılar düzenlenmelidirler. Koçluk toplantısı, koçun ve koçluk yapılan kişinin kendini rahat hissettiği ortamda yapılmalıdır. Katılımcıların toplantı için bir müzakere planına ihtiyacı vardır. Koç, koçluk yapılan kişinin koçluğa ihtiyaç duyduğu alanları, elde edilmesi amaçlanan sonuçları, toplantı amacını, potansiyel zorluk ve riskleri tanımlamalıdır. Koçluk yapılan kişiye özellikle yapılmasını istediği hazırlığa ilişkin önerilerini sormak toplantının verimliliğini artıracaktır.

Gözlem ve değerlendirme; koçluğa başlamadan koçluk yapılacak kişiye ait, iş tanımı, performans değerlendirmesi incelenir. Yeni kuşak beş-faktör kişilik envanterleri, yöneticinin potansiyelini gösteren Liderlik Pusulası, 360 derece değerlendirmeleri uygulanarak gözlem yapılır. Söz konusu aşamanın sonunda hedefler belirlenerek taraflar arası görüş birliği sağlanır. Bu süreçte dikkat edilen yetkinlikler: İletişim, kişiler arası ilişkiler, proje yönetimi, kendini yönetmedir.

Yapıcı yönlendirme; Elde edilen veriler, koç tarafından geribildirim şeklinde aktarılır. Bu aşama gizliliği gözetmek ve koçluğun yapılacağı kişiye güvence verilmesi açısından oldukça önemlidir. Koçluk alan kişinin, güçlü ve zayıf yanlarına ilişkin gerçek durumu sergiler bir yaklaşım sergilemesi yönlendirmede belirleyici olur. Kimi yöneticiler kendileri söz konusu olunca aşırı iyimser davranış sergiler ve geribildirimler

konusunda genellikle tepkileri savunmacıdır. Koç, olumsuz geribildirim somut örnekler eşliğinde paylaşır ve kişinin kendisini gerçek anlamda tanımamasını sağlar. Bazılarının ise kötümser olması söz konusudur; başarısızlıktan korkarak kendilerini eleştirmeyi tercih ederler. Bu nedenle koç, kişinin güçlü yönlerini vurgulamalı ve olumlu bir benlik algısının pekiştirilmesine çabalamalıdır.

Dirençle başa çıkmak; Koç, geribildirimlere direnen kişinin kızgınlığı ve tepkisine hazır olmalıdır. Genel anlamda, gelişmeye ihtiyaç duyan yanlarını fark edemeyen kişilerin tepkileri ağır olur. Destekleyici bir yaklaşımla etkin dinleme ve direnç kaynağına yönelmiş bir soru sorma yöntemi ile söz konusu durum aşılabilecektir. Tecrübeli koç, dirence kişisel bakmaz, kişinin duygularını anlamaya çabalar.

Raporlama, izleme ve değerlendirme; koçluk alanının göstermiş olduğu gelişmeye ilişkin, sürece sahip çıkan sorumlu yöneticiye veya insan kaynakları birimine raporlar verilerek ilerleme izlenir. Süreç sonunda üç yüz altmış derece değerlendirme, görüşme ve gözlemler sonucu edinilen sonuçlar değerlendirilir.

2.6.3.1. Koçluğun Uygulanabileceği Koşulların Seçimi

Koçluk çalışanların performanslarının geliştirilmesinde kullanılan bir araçtır. Bu aracın uygun zaman ve durumlar için kullanılması örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanın performansının geliştirilmesini amaçlayan koçluğun uygulamaya başlanılmadan önce örgütün ihtiyacı için uygun çözümün koçluk olduğu mutlaka tespit edilmelidir (Emerson ve Loehr, 2008: 28).

Koçluğun uygulanabileceği özel durumlar şöyledir: Çalışanın performansında düşüş yaşanması, işin gerektirdiği becerilerin çalışana kazandırılması veya mevcut becerilerin geliştirilmesi, çalışanın potansiyelini açığa çıkarmasını engelleyen unsurların ortadan kaldırılması (zaman yönetimi algısının oluşturulması, işe olan adaptasyonunu etkileyen unsurların tespiti), problem çözme becerilerinin geliştirilmesi, terfi veya yatay geçiş sonucu iş değişikliği. Bunun dışında genel olarak koçluk her kademedeki bir gelişim aracı olarak kullanılabilir.

2.6.3.2. Kaynakların Belirlenmesi

Koç, çalışanla yaptığı ilk görüşmede çalışanın mevcut durumunu analiz edecektir. Bu noktada amirin koç rolünü üstlenmesi durum analizi sürecini hızlandıracaktır. Ancak amirin koçluk becerilerine sahip olmadığı durumlarda, uzman koçtan destek alınmalı ve koç ile çalışan arasında gelişen koçluk sürecine ilişkin amir

mutlaka bilgilendirilmelidir(Somers, 2007: 271). Durum analizi aşamasında amirin çalışana ilişkin geribildirimleri koçun daha detaylı bilgi sahibi olmasına yardımcı olacaktır. Böylece koçun süreci yapılandırması ve her bir tarafın süreçteki rollerini belirlemesi daha rahat olacaktır.

2.6.3.3. Koçluk İçin Uygun İklimin Oluşturulması

Koçluk için uygun ortamın oluşabilmesi için çalışan ve koç arasında sürecin en başından bazı hazırlıkların yapılması gerekmektedir. Bunun sebebi çalışanın mevcut durumunun belirlenmesi ve elde edilen sonuçlardan hareketle bir eylem planının oluşturulmasıdır. Burada en etkili yöntem koçun çalışanı belirli bir süre gözlemlemesi ve çalışandan iş performansına ilişkin geribildirim talep etmesidir. Bu sayede koç gözlemleri ile çalışanın kendisini değerlendirmesini karşılaştırma imkânı bulacaktır.

Açık, yazılı ve koç ile danışanın görüş birliğine dayanarak hazırlanan gelişim planı koçluk süreci açısından önem taşımaktadır. Burada koç ile çalışan arasındaki ilişkinin niteliği sürecin gidişatına etki etmektedir. Bu bağlamda gelişim planı çalışana farkındalık kazandıracak, gelişimini analiz etmesine olanak sağlayacak, çalışanın sorumluluğunda olan ve başarılarını gözlemlemesine olanak sağlayan bir özelliğe sahip olmalıdır (Mathison, 2008: 154).

Koçluk sürecinde çalışan ile koç arasındaki ilişkinin niteliği gereği rahatlık ve açık fikirlilik söz konusudur. Bu bağlamda koç, çalışanı cesaretlendirerek düşüncelerini rahat bir dille ifade edebilmesine yardımcı olur. Pozitif bir bakış açısı taşıyan ve çalışanın ön planda olduğu bu süreçte koç çalışan için alternatifler belirler. Ancak bu alternatifler arasından karar verilmesi ve uygulanması sorumluluğu tamamen çalışana aittir. Bu noktada koçun görevi çalışanı düşünmeye yönlendirecek koşulların oluşturulmasıdır.

Koçluk, çalışanın aktif olarak rol aldığı bir süreçtir. Bu süreçte çalışan problemlerini analiz etmesini ve bu analizler sonucu koçun rehberliğinde çözüm üretebilmeyi öğrenmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken uygulamanın sonuçlarının olumlu veya olumsuz olarak değil, pozitif bir bakış açısıyla gelişime açık olarak tarafsız bir şekilde değerlendirilmesidir. Burada koçluk becerileri ön plana çıkmaktadır. Çünkü her ne kadar çalışan bu süreçte aktif rol alsada, çalışanların olumsuz sonuç elde etmeleri durumunda koç bu sonuçların sebeplerine dikkat çekerek ve çalışanı pratik çözümler üretmeye teşvik ederek rehberlik edecektir. Koç ile çalışan arasındaki koçluk ilişkisi buna olanak sağlayan bir nitelik taşımaktadır (Stevens, 2008: 120).

Çalışan performansının geliştirilmesi için söz konusu engellerin kaldırılması ve performansın gelişmesini teşvik eden bir iklimin oluşturulması koçun özellikleri arasında yer almaktadır. Koç güven çerçevesi içerisinde çalışanın kendini rahat hissetmesini sağlayıcı, fikir alışverişine olanak sağlayan bir iklim oluşturmaktadır.

2.6.3.4.Uygulama Planı Konusunda Görüş Birliğine Varılması

Koç ile çalışan uygulama planı konusunda anlaşmalıdır. Açıklayıcı bir şekilde hazırlanmış uygulama planı koçluk sürecinin verimli sonuç vermesinde etkilidir. Bu aşamada çalışan gönüllü olarak uygulama planını kabul etmeli ve hiçbir şekilde zorlanmamalıdır. Koçluk süreci uygulama planı çerçevesinde şekillenmektedir. Süreç boyunca uygulama planı gözden geçirilir ve çalışanın durumu gözlenir. Uygulama planı aşağıda belirtilen konular göz önünde bulundurularak yapılandırılmaktadır (Somers, 2007: 271):

- Çalışan ve koçun sürece ilişkin beklentileri,
- Uygulanacak koçluk süreci,
- Süreçte göz önünde bulundurulacak kritik başarı faktörler,.
- Sürecin zamanlaması,
- Gizlilik.

Yukarıda belirtilen genel hususlar çerçevesinde, koçluk sürecinin ciddiyeti ve karşılıklı beklentiler genel olarak sürecin en başında tartışılmış olacak ve süreç bu yönde şekillenecektir. Böylece, koç ile çalışan arasında güven ortamının oluşması sağlanacaktır.

2.6.3.5.Amaçların Belirlenmesi

Koçluk sürecine başlamadan önce amaçlar belirlenmeli ve elde edilen sonuçlarla karşılaştırılabilmesi için ölçülebilir bir nitelikte yazılı olarak açıklanmalıdır. Bu açıdan çalışanın iş amaçlarının yazılı bir şekilde belirlenmesi sürecin izlenmesinde kolaylık sağlayacaktır. Amaçların belirlenmesi aşamasında koç çalışana destek olacak, çalışanın bilgi ve beceri düzeyi çerçevesinde geliştirilmesi gerekli alanların tespit edilmesinde onu yönlendirecektir. Burada önemli olan çalışan için somut amaçların belirlenmesidir (Luecke, 2009: 44-45).

2.6.3.6.Gelişmelerin İzlenmesi

Uygulama planı aşamasında oluşturulan çalışan gelişim planı koç tarafından

gözlemlenmektedir. Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi koçun sorumluluğundadır. Bunun yanı sıra çalışan karşılaştığı zorlukları koçu ile paylaşmalıdır.

Çalışanın gelişim planının izlenmesinde koçun gözlem, analiz ve değerlendirme becerileri ön plana çıkmaktadır. Koç çalışanın belirlenen gelişim planı çerçevesindeki davranışlarını, iş yapma biçimini gözlemleyerek, Çalışanı problem çözmeye ve alternatifleri değerlendirmeye yöneltecek yönlendirmelerde bulunacaktır. Bu ilişkide pozitif bakış açısı önemlidir. Koçun cesaret verici yönlendirmeleri ile çalışan özgüvenini arttıracak ve kendisini etkileyen hususları tespiti edebilecektir. Böylece koç çalışana düzeltilmesi gereken davranışları, performansını geliştirebilmesi için kazanması gereken yetkinlikleri, güçlü ve zayıf yönleri konusunda geribildirim sağlayabilecektir. Koçluk sürecinde koçun çalışana geri bildirimde bulunması kadar geribildirime ilişkin çalışanın görüşleri de önemlidir. Nitekim süreçte tarafsız olunması ön koşul iken çalışanın davranışlarının analiz edilebilmesi için sebeplerinin bilinmesi kolaylık sağlayacaktır (Luecke, 2009: 51).

Performansın geliştirilmesini hedef alan koç, tarafsız bir şekilde çalışanın mevcut durumu konusunda kendisine bilgi verecektir. Çalışanın potansiyelini ortaya çıkması daha önceki davranışlarının yeniden düzenlenmesi ve geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır (Csoka, 2008: 158).

2.6.3.7.Çalışanlara Gerekli Yardımın Sağlanması

Çalışanın karşılaştığı bir soruna ilişkin olarak koç çözüm sunmayacak ancak çalışanın çözüme kendisinin ulaşabilmesi için ona rehberlik edecektir. Bunun için koç çeşitli sorular sorarak çalışanın konu hakkında detaylı düşünmesini ve alternatifler üretmesini sağlayacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta çalışanın karşılaştığı zorluklarda hazır çözümün sunulması yerine çözüm için alternatifler üretmesini sağlamaktır.

Çalışanın farklı düşünmesine teşvik eden bu süreçte yaşadığı bütün zorlukları aktarabileceği ve gerektiğinde destek alabileceği bir koç bulunmaktadır. Bu açıdan koç, çalışanın gelişim planı çerçevesinde çeşitli yönlendirmelerde bulunan, destek duyduğu her an yanında olan bir arkadaş konumundadır.

2.6.3.8.Amirin Çalışanların Öğrenme Sürecini İzlemesi

Koçluk sürecinde amir çalışanın gelişimini izlemelidir. Bu süreç çalışana özel

olduğu için öğrenme süreci ve aşamaları farklılık göstermektedir. Bu bağlamda çalışanın öğrenme sürecinde kazandığı yeni davranışlar ve bu davranışların çalışana gelişim sağladığı alanlar konusunda bilgi alınabilir. Böylece sürece ilişkin beklentilerin durumu ve çalışanın süreçten sağladığı faydalar konusunda bilgi edinilebilecektir. Ek olarak, çalışanın öğrenme sürecinde gelişim planında belirlenen zaman kısıtları ve kilit başarı faktörleri açısından ne aşamada olduğu analiz edilmelidir. Süreçte karşılaştığı zorluklar ve bu zorluklarla başa çıkma yolları konusunda bilgi alınmalıdır. Bu noktada amir gözlemleyici ve destekleyici konumdadır (Carter ve McMahon, 2005: 80).

2.6.3.9. Kazanılan Bilgi ve Yeni Becerilerin Uygulanması

Çalışana kazandığı yeni becerileri uygulayabileceği fırsatlar verilmelidir. Kazanılan bilgi ve yeni becerilerin pekişmesi bu yolla sağlanacaktır (Uyargil, 2008: 41). Detayların planlanması, öğrenilen bilgilerin kullanılması ve teorik bilgi ile kullanılan bilgilerin sağladığı sonuçların karşılaştırılması ile çalışan gelişim durumunu algılayabilecektir. Bu açıdan uygulama aşamasında gözlem önem taşımaktadır. Kazanılan yeni davranışların tam anlamıyla uygulanması ve alışkanlıkların yeni davranışlarla yer değiştirmesi zaman gerektirmektedir. Bu açıdan uygulama aşamasının en başında yeni davranışlardan elde edilen sonuçlar, uygulama süresi ile doğru orantılı olarak artacaktır.

2.7. Koçluğun Uygulanması

Koçluk programlarının çalışan performansını geliştirmesinin temel nedenleri; oluşan sinerji, öğretilen model ve uzmanlıktır. Bu nedenler şöyle açıklanabilir (Uyargil, 2008: 43):

- **Sinerji:** Koç ile çalışan bir takım oluşturarak çalışanın tek başına gerçekleştirebileceğinden çok daha fazlasına ulaşması için çalışanın hedeflerine ve ihtiyaçlarına odaklanırlar.

- **Model:** Koçun desteği ile çalışan daha da aktifleşir, daha geniş düşünme özelliği kazanır ve koçluk özelliklerinin çalışana yansımalarıyla farklı iş yapış şekilleri hakkında bilgi sahibi olur.

- **Uzmanlık:** Koç çalışanın doğru kararlar verebilmesi için rehberlik edebilecek özellik ve profesyonelliğe sahiptir.

Örgütün ihtiyaçları ve çalışanın niteliklerine ilişkin olarak uygulanan koçluk programı farklılık gösterebilir. Bu kapsamda örgüt, koçluk programları hakkında

informal yollar ile çalışanlara ön bilgi vermelidir.

Örgütün koçluk uygulamaları ile çalışanlar arasında bir bağ kurması için bu konu önem taşımaktadır. Koçluk uygulamasında izlenen uygulama adımları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Koçluk uygulama adımları şöyledir: Koçluk ihtiyacını oluşturan durumların tanımlanması, danışan hakkında bilgi toplanması (çalışan analizi), gelişim planının tanımlanması, uygulama ve gelişimin izlenmesi. Bununla birlikte, her adımda göz önünde bulundurulması gereken bileşenler bulunmaktadır. Kuşkusuz koçluğun uygulanmasından sonra çalışanın gelişmesi beklenmektedir. Tablo 4'te belirtilen gelişimin sürekliliği bileşeni koçluk sonrası çalışanda oluşması beklenen gelişimi ifade etmektedir. Bu gelişim koçluk sonrası başlayan ve çalışanın yeni becerilerini kullanmaya devam ettikçe artan bir gelişimdir.

Tablo1.2: Koçluk Uygulama Adımları

Uygulama Çerçevesindeki Bileşenler					
<i>Koçluk Uygulama Adımları</i>	<i>Koşullar</i>	<i>Amaçlar</i>	<i>Uygulama</i>	<i>Sonuçlar</i>	<i>Gelişimin Sürekliliği</i>
Koçluk ihtiyacını oluşturan durumların tanımlanması	✓				
Danışan hakkında bilgi toplanması (çalışan analizi)		✓			
Gelişim Planının Tanımlanması			✓	✓	
Uygulama ve Gelişimin izlenmesi					✓

Kaynak: COCIVERA, Tracy ve CRONSHAW, Steven; "Action Frame Theory as a Practical Framework for the Executive Coaching Process", Educational Publishing Foundation and the Society of Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 56, No. 4, 2004, s. 242.

Sonuç olarak, koçluk sonrası elde edilen bilgi ve yeni becerilerin çalışan tarafından normal iş süreçlerine uyarlanarak hayata geçirilmesi koçluk programlarından

elde edilen verimi arttırmaktadır.

2.8.Koçun Sorumlulukları

Koçluk programları süresince çalışanın koçluktan tam anlamıyla faydalanabilmesi için koç tarafından yerine getirilmesi gereken bazı sorumluluklar bulunmaktadır. Koçun kendi sorumluluklarını yerine getirmesi çalışanın en iyi performans düzeyine ulaşmasında kilit önem taşımaktadır. Koçun sorumlulukları aşağıdaki gibidir (Wage, 2004: 74).

• ***Koçun işbirliğini ön plana çıkaran bir yaklaşım sergilemesi:*** Koçluk sürecinin her aşamasında çalışan konuya dahil edilmelidir. Çalışanın sorumluluk duygusunun gelişmesi açısından koç ile çalışan arasındaki işbirliği önem kazanmaktadır. Bunun yanı sıra işbirliği ile çalışanın düşüncelerine değer verildiği her iki taraf açısından da görünür olacaktır. Koç çalışana sahip çıkmalı ve koçlukta çalışanın düşüncelerinin işbirliğindeki önemini ortaya koyan bir yaklaşım sergilemelidir.

• ***Koçun çalışanın gelişimi için uygun bir modeli temsil etmesi:*** Koçluk ilişkisinin kurulmasından, sürecin tamamlanmasına kadar Çalışanı destekleyen koç bir model olarak alınmaktadır. Koç çalışanın kendisini model alabileceği niteliklere sahip olmalı ve Çalışanı gelişime teşvik etmeli, örnek olacak davranışlar sergilemelidir. Çalışan için bir model olan koçun özellikle davranışları sözleriyle uyumlu olmalıdır.

• ***Koçluğu örgüte benimsetme, tanıtma ve teşvik etme:*** Uygulanan koçluk programlarının örgüte tanıtılması, benimsetilmesi ve bu programlara katılımın teşvik edilmesi öncelikli olarak üst yönetimin sorumluluğundadır. Örgütte yer alan destekleyici kültür ve örgüt içerisinde belirlenen politika ve prosedürler çalışan gelişimini her yönüyle destekleyen nitelik taşımalıdır. Bu açıdan bakıldığında koçun sorumluluğu çalışanın görevlerini kazandığı yeni becerilerin yardımıyla ve sadece koçluk sürecinde değil genel olarak yüksek düzeyde etkinlikle yerine getirmesini sağlamak amacıyla teşvik etmektir. Koç, çalışanın bağımsız olarak da koçluk sürecinde edindiklerini kullanması yönünde yetiştirmelidir.

• ***Koçun zor ve karmaşık görevleri basamaklandırması:***Koç çalışanlara yüklediği görevleri zorluk derecelerine göre gruplandırmalıdır. En kolaydan daha zor ve karmaşık görevleri orantılı bir şekilde çalışana aktarmalıdır. Bu sayede çalışan başarı duygusunu tadacak ve özgüveni artacaktır. Çalışanın niteliklerine uygun

görevler verilebilmesi açısından koçluk süresi boyunca çalışanın davranışlarının izlenmesi kilit önem taşımaktadır. Verilen bir görev karşısındaki davranışlar analiz edilmeli, çalışanın bu davranışına ilişkin olarak bilgi alınmalı ve çözümü geliştirme imkânına ilişkin olarak çalışan teşvik edilmelidir. Çalışanı farklı alternatiflere yönleltmek, konuyu farklı açılardan çok boyutlu olarak düşünmesini sağlayacaktır.

• **Koçun çalışanın performansını geliştirmesi:** Çalışanın performansını geliştirmesini sağlayacak durumun tespit edilmesi, gelişim için gerekli davranışların tespit edilmesi ve bu davranışların çalışana kazandırılması koçun sorumluluğundadır. Çalışanın gelişim planı bu açıdan koç tarafından çerçevelendirilmekte ancak gelişim planında yer alacak alanlar çalışanın katılımı ile tamamlanmaktadır. Bu ortaklık süreci boyunca koç, çalışanın gelişimine ilişkin geribildirimde bulunacak ve gelişim sürekli olarak koç tarafından izlenecektir.

• **Koçun çalışanın davranışlarını değiştirmesi:** Performansın gelişimini engelleyen davranışların tespit edilmesi ve gelişim sağlayabilmek için değiştirilmesi gerekmektedir. Koç bu konuda analiz yaparak performansı etkileyen davranışın değiştirilebilirliğine karar verecektir. Koç çalışanın performans engellerini doğrudan çözmeyecek aksine çalışanın bu engellerin farkına varmasını sağlayarak alternatif çözümler üretmeye yönlendirecektir. Böylece çalışan davranışlarını daha iyi analiz edebilecek, bu davranışların sonuçlarını değerlendirebilecek ve farklı bir sonuca ulaşabilmesi için yeni davranışlar sergilemesi gerektiğini anlayabilecektir²⁶². Davranış değişikliğinde koçun geribildirimi ayrı bir öneme sahiptir. Çalışanın hangi davranışını neden değiştirmesi gerektiğinin farkına varması değişikliğin başlangıç noktasını oluşturacaktır.

• **Koçun sürekli iyileştirmeyi teşvik etmesi:** Koç öncelikle Çalışanı sürekli iyileştirme hakkında bilgilendirmeli ve sürekli iyileştirme alışkanlığı kazanması için onu teşvik etmelidir. Bu bağlamda çalışanın katılımıyla ve örnek-olay yöntemiyle destek olmalıdır. Çalışanda koçluk ile sağlanan bu değişim sürecinde, karşılaşılan zorlukların kısa sürede üstesinden gelebilmek için kazanılan yeni davranışların koç yardımıyla iş alışkanlıklarına dönüştürülmesi sağlanmalıdır. Böylece koçluk sürecinin sona ermesinden sonra da çalışan işi ile ilgili noktalarda alternatif düşünceleri ortaya koyabilecektir.

Koç, çalışandan beklenenin ne olduğunu net bir şekilde ortaya koymalıdır. Hangi adımları takip ederek sonuca ulaşılacağına ilişkin çalışanı sürekli olarak bilgilendirmeli ve gelişimini izlemelidir. Koçluk sürecinin başarısı büyük ölçüde koçun

sorumluluklarını yerine getirme düzeyi ile doğru orantılıdır. Ancak koçluk özünde davranış değişikliği gerektiren bir süreçtir. Dolayısıyla, bu süreçte çalışanın kişiliği ve davranış değişikliğine olan yatkınlığı da göz önünde bulundurulmalıdır.

2.9.Koçluk Becerileri

Koçluk sürecinden en yüksek verimin alınabilmesi için öncelikle koçun sahip olması gereken bazı beceriler bulunmaktadır. Performans gelişimine destek olabilecek yönlendirmeleri yapabilmek için koçta bu becerilerin bulunması önem taşımaktadır. Koçluk becerileri koçluk sürecinde belirtilen adımları birbiri ile ilişkilendiren bir bağdır. Bu bağın olmaması durumunda koçluk süreci ilişkilendirilemeyecektir.

2.9.1.Dinleme Becerisi

Bir koç için dinleme becerisi başarısının temelini oluşturmaktadır. Genel olarak dinleme esnasında karşımızdakinin konuşması esnasında ona vereceğimiz cevap ya da söylediklerine ilişkin olarak yargılarımızı düşünmekteyiz. Bir koçun dinleme becerisine sahip olması demek danışanın anlattıklarını tam olarak dinlemesinin yanı sıra konuşması ile neler kastettiğini, diğer bir anlamıyla, cümleler ile ifade etmediği anlamları da çözümlenektir. Bunun için kilit nokta tam anlamıyla danışana odaklanmanın yanında koçun tarafsız bir yapıya sahip olmasıdır. Danışanın söylediklerinin koçun düşünceleriyle örtüşmemesi durumunda bile koç yorumda bulunmamalı ve soğukkanlılığını koruyarak danışanı dinlemelidir. Bu davranış danışanın savunmacı bir yaklaşım sergilemeden kişisel gelişimini sürdürmesini sağlayacaktır. Koç, danışanın düşüncelerini ve düşünme yapısını çözümlediği zaman danışanın düşüncelerini istenen yönde etkileyebilecektir. Böylece, danışanın gelişimi için başlangıç noktasını tespit edebilecek ve yönlendirme sürecine başlayacaktır.

Dinleme becerisine sahip olmak, danışanın söylediklerini sözünü kesmeden dinlemek ve göz teması kurmaktan daha fazlasıdır. Karşımızdaki kişiyi dinlememiz gerçekten çaba gerektiren bir beceridir. Bunun sebebi zihnimizde veya çevremizde dikkat dağıtıcı birçok faktörün bulunmasıdır. Dinleme becerisine sahip olmak; karşımızdakine odaklanmak, zihnimizi diğer bütün etmenlerden arındırmaktır. Koçun aynı zamanda danışanın söylediklerini anlaması ve danışandan daha fazla öğrenebilmesi için açık zihinli ve yargısız bir şekilde dinlemesi gerekmektedir.

Koç, danışan ile göz temasını konuşma boyunca sürdürerek ve konuşmanın ahengine göre beden dili ile (gülümseme gibi) onu aktif olarak dinlediğini yansıtmalıdır.

Koç, dinleme esnasında zihnini sadece danışana açmalı ve tüm dikkatini ona vermelidir.

Aktif dinleyici bir koç, danışanını dinlerken şöyle davranır:

- Göz teması kurar,
- Uygun durumlarda gülümser,
- Sadece zorunlu durumlarda not alır,
- Beden dilinde hassaslık gösterir,
- Danışanın söylediklerini sözünü kesmeden dinler, sonra cevap verir,
- Konuşmanın gidişatına göre danışanın bazı cümlelerini daha net anlayabilmek

için tekrarlar,

• Dinleme becerisinin seviyesinin anlaşılabilmesi için aşağıda yer alan ana noktalar göz önünde bulundurulabilir,

- Konuşmacının niyetinin anlaşılabilmesi: Konuşma içerik ve niyetten oluşmaktadır. Sözlü ifadelerin yanı sıra cümlelerle ifade edilmeyen ancak anlatılan noktalar bulunmaktadır,

• Konuşmanın genelinden anlatılmak istenenin anlaşılması: Konuşmada ifade edilen noktalar ile genel olarak anlatılmak istenilen tema arasında ilişkinin kurulması. Her bir cümlenin hem ayrı ayrı analiz edilmesi hem de genel olarak bütün cümlelerin birlikte değerlendirilmesi,

• Dikkat dağıtıcı unsurların engellenmesi: Zihnin konuşmacı için hazırlanması, dikkat dağıtabilecek ve kontrolü mümkün olan unsurların engellenmesi,

• Yargıların bir kenarda tutulması: Konuşmacının düşünceleri ile kendi düşüncelerimizin örtüşmemesi durumunda duygusal tepkilerin engellenmesi,

• Önyargıların engellenmesi: Konuşma esnasında mesajın anlaşılabilmesi için önyargılardan kaçınılması,

• Konuşma esnasında ve sonunda temanın vurgulanması: Aktif dinleme ve daha net anlaşılabilirliği sağlamak amacıyla konuşmanın kendi cümlelerimizle kısaca özetlenmesi.

Koçun dinleme becerisi danışan ile ilişkisini etkilemektedir. Danışanı aktif bir şekilde dinlemek, sözlerinden öte anlatmaya çalıştığını anlayabilmek ona yardımcı olabilmek açısından son derece önemlidir. Ancak, burada daha da önemli olan danışanın dinlendiğini hissetmesidir. Zira dinlemek öncelikli olarak bir saygı göstergesidir. Koçun danışanı dinlemesi ayrıca danışanın özgüvenini arttıracak ve düşüncelerini daha rahat yansıtmasına yardımcı olacaktır.

2.9.2.Danışmanlık Becerisi

Danışmanlık daha çok çalışan veya örgütün iş problemlerinin analizine odaklanır, değerlendirir ve gelişme için sistemler sunar. Bu açıdan koç gerektiğinde danışman rolünü de üstlenebilmesi için danışmanlık becerisine sahip olmalıdır (Şimşek vd., 2004: 234). Hem koçluk hem de danışmanlık davranış, duygu ve farkındalığı konu almaktadır. Koçun danışmanlık becerisine sahip olması, çalışanın probleminin tanımlanmasına, açık bir şekilde ifade etmesine yardımcı olmasını sağlar. Önemli olan danışmanlık becerisinin doğru zamanda kullanılmasıdır. Nitekim koçlukta çalışana hazır çözümler sunmak yerine yönlendirme ön plandadır.

2.9.3.Değerlendirme Becerisi

Koç gelişim planını temel alarak çalışanın gelişimini düzenli olarak değerlendirmelidir. Gelişimin çalışan tarafından bilinçli bir şekilde sağlanıp sağlanmadığı önemlidir. Koçun dikkat etmesi gereken husus çalışan tarafından sebep-sonuç ilişkisinin anlaşılmasıdır. Çalışanın sergilediği davranışın sebebini anlaması benzer durumlarda kendiliğinden çözüm üretmesine katkı sağlayacaktır. Koçun değerlendirme becerisine sahip olması çalışanın belirli davranışlar sergileyerek performansını geliştirdiğini tespit etmesine olanak sağlamaktadır. Bu gelişimin belirlenmesine ek olarak, çalışanın bu davranışı sergilemesini sağlayan özellikleri ve düşünce yapısına ilişkin olarak da koç değerlendirme imkanı bulacaktır(Şimşek vd., 2004: 234).

2.9.4.Soru Sorma Becerisi

Koçlukta soru sorma becerisi danışanın belirlenen hedefe ulaşmasını sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Soru sormada kilit nokta “her soru” değil “güçlü soru”nun sorulmasıdır. Danışanın süreçten en fazla faydayı sağlaması sorunun basit, sonuç odaklı ve etkileyici olmasına bağlıdır (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010: 49).

Soru sorma koçluk sürecinde danışanda merak uyandıran ve ilgisini arttıran bir yöntemdir. Güçlü sorular koçluk sürecinin köşe taşlarını oluşturmaktadır. Güçlü soru açısından şu anlama gelmektedir; sorulan bir soru danışanı cevabını bulacağı alana yönlendirmektedir. Diğer bir deyişle, sorulan soru danışanı belirli bir alana davet etmektedir. Bununla birlikte güçlü sorular çalışanları belirli bir sonuca değil, danışanın kendisinin bir çözüm üretmesini sağlayacak olasılıklar alanına yönlendirmektedir

(Whitworth vd., 2007: 77).

Zihnimizde bilinçli olarak veya olmayarak birçok bilgi, hatıra, tecrübe depolanmaktadır. Sorulan güçlü sorular zihnimizde yer alan bilgileri gözden geçirerek harekete geçmemizi sağlamaktadır. Soruya güçlü özelliğini katan sorunun niteliğidir. Soru sormaya “kim niçin, nasıl, ne zaman” ile başlamak yerine “ne” ile başlanması sorunun gücünü arttıracaktır. Örneğin; “bu kitabı niçin okuyorsun?” sorusuna genel olarak veya bir hikâye ile cevap verilebilir. Bunun yerine “bu kitabı okuyarak ne sonuç elde etmeyi umuyorsun?” sorusunun sorulması cevabın geleceğe yönelik, sonuç odaklı ve anlayış içeren bir nitelik taşımasını sağlayacaktır (Stevens, 2007: 34).

Soru sorma sürecinde dikkat edilmesi gereken aniden oluşan sessizliktir. Bu sessizliğin sebebinin danışanın soru sonrasında düşünmek cevap hazırlamak için zamana ihtiyaç duyması olduğuna özen gösterilmelidir. Bunun sebebi, sorunun anlaşılmamış olması da olabilir. Koç bu durumu analiz etmeli ve danışandan aldığı cevap ile soruyu karşılaştırarak konunun anlaşıldığına emin olmalıdır(Whitworth, 2007: 77).

Soru sorma becerisine ilişkin diğer bir nitelik sorulan soruların açık uçlu olmasıdır. Danışana sorulan soru iç bakış açısının detaylarına inmesini sağlamalı ya da kendi bakış açıları haricinde diğer konuların üzerinde durmalarını sağlayan bir nitelik taşımalıdır. Bunun için sorulan sorular açık uçlu nitelik taşımalıdır. Bu sayede danışan iç bakış açısını açıklamak ve zihninde yer alan konuların detaylarını koç ile paylaşmak imkânı bulacaktır.

Koçluk sürecinde soru sorma yönteminin kullanılma sebeplerinden birisi de danışanın farkındalığının sorulan sorular ile artırılmasıdır. Ek olarak, danışanın söylediklerinin ardında yer alan niyetinin anlaşılması için de sorular sorulabilir. Bu sayede danışanın anlayış yapısı, düşünce şekli ve sezgileri hakkında daha fazla bilgiye sahip olunacaktır.

Odaklanmak ve ilgi birbiri ile doğrudan ilişkilidir. Diğer bir deyişle, danışan daha çok ilgisini çeken noktalara odaklanmaktadır. Bu bağlamda sorulan sorular danışanın ilgisini çekecek bir nitelik taşımalıdır. Bunun yanı sıra hangi nasıl şekillendirileceği konusunda danışanın odaklanması gereken gelişim planı göz önünde bulundurulmalıdır. Gelişim planı temel alınarak, danışanın ilgisini çeken ve dolayısıyla odaklanmasını sağlayan sorular oluşturulmalıdır. Burada sorulan soruların amacı sadece danışandan cevap almak değil aynı zamanda danışandan geri bildirim almaktır (Somers, 2007: 90).

2.9.5. İletişim Becerisi

Koçluk iletişimdir. İletişim becerisinin niteliği bir koçun verimliliğini tümüyle etkilemektedir. Koçluk sürecinde iletişim becerisinin niteliği şu unsurlardan oluşmaktadır: Danışanın düşüncelerini rahatça ifade etmesini sağlamak, ana noktaları açığa çıkarmak, mizah anlayışına yer vermek, takdir etmek ve desteklemektir (Stevens, 2007: 41).

• **Danışanın düşüncelerini rahatça ifade etmesini sağlamak:** Danışanlar düşüncelerini açıklarken bazen hikâyeleri kullanmaktadırlar. Bunun sebebi danışanın kişiliği ve düşünce yapısıdır. Danışanın düşüncelerini aktardığı şekilde ona yanıt vermek, anlaşılmayan hususları benzetmeler ile danışana sunmak ya da bir nesne veya olay yardımıyla konuyu açıklamak danışanın düşüncelerini rahatça ifade etmesini sağlayacaktır.

• **Ana noktaları açığa çıkarmak:** Koçluk görüşmelerinde danışanın kendisini ifade etmesi esnasında sürecin takibi sorumluluğu koça aittir. Bu açıdan danışanın konunun dışına çıkması veya çok derin açıklamalarda bulunması halinde koç ana noktaları açığa çıkararak danışanın yeniden odaklanmasını sağlayacaktır.

• **Mizah anlayışına yer vermek:** Koçluk süreci ciddiyet ve resmiyet çerçevesinde sürdürülen bir süreç değildir. Koçluk öğrenme ile ilişkilidir ve bazı kalıcı öğrenmelerin kaynağı mizahdır. Süreç boyunca koç ve danışan zorlu durumları analiz etmek ve değerlendirmek durumundadırlar. Mizah anlayışının bu zorlu durumlarda etkili olması durumunda koç mizaha yer vermelidir. Ancak koç bu konuda duyarlı olmalı ve gereken durumlarda zamanlamaya da özen göstererek mizaha yer vermelidir.

• **Takdir etmek ve desteklemek:** Güvendiğimiz birisinin yerine getirdiğimiz bir göreve ilişkin olarak bizi takdir etmesinin kendimizi iyi hissetmemizi sağladığı bilinen bir gerçektir. Bu gibi durumlarda biz takdir alan iken çabalarımız da desteklenmektedir. Koç, öğrenme sürecinde, uygulama aşamasında ve gelişimi esnasında danışanı takdir edeceği durumları bilmelidir. Örneğin, koç davranış değişikliğinin olumlu sonuçlar verdiği durumlarda ya da yeni becerilerin kazanılması durumunda danışan takdir edilebilir. Koçun danışanı desteklemesi onun düşündüğünden daha fazlasını yapabilecek kapasiteye sahip olduğu düşüncesine dikkat çekmesini sağlayacaktır.

İletişimin büyük bir bölümü sözlü olmayan yollardan gerçekleşmektedir. İletişim becerisinin belirtilen unsurlarına ek olarak danışanın sözsüz ifadelerinin anlaşılabilmesi, diğer bir anlatımla, vücut dili, ses tonu ve yüz ifadelerinin anlamlarının

anlaşılması empati gerektirmektedir. Empati, karşımızdakinin bakış açısıyla olayları değerlendirmek, başkaları hakkında varsayımlarda bulunmamak, başkalarını yargılamamak ve başkalarının düşüncelerine saygı duymak anlamına gelmektedir.

İletişim becerisi koçun etkileme ve ikna yeteneği ile doğru orantılıdır. Koç iletişim becerilerini kullanarak koçluk ilişkisinde danışanı destekleyecektir. Koçluk süreci boyunca danışanın performansını geliştirmesi için bir takım davranışlarını da değiştirmesi gerekmektedir. Koçun davranış değişikliğini sağlayabilmesi danışan ile olan ortaklığı diğer bir değişle, onunla olan iletişimine bağlıdır. Koçun sebep-sonuç ilişkisi kurarak durumun detaylarını ve değişiklik ihtiyacını tanımlaması, danışana bilgiyi aktarması ve danışanın konuyu algılayarak uyum sağlaması koçun iletişim becerisinin niteliğini ortaya koyacaktır.

2.10.Koçluğun Uygulanmasındaki Engeller

Koçluğun uygulanmasında bazı engellerle karşılaşmaktadır. Bunlar; iç engeller ve dış engeller olarak gruplandırılmaktadır. İç engeller çalışandan kaynaklanan, dış engeller ise örgütten kaynaklanan engellerdir (Nelson-Jones, 2006: 40).

2.10.1.İç Engeller

Danışanların koçluk uygulamalarında karşılaştıkları birçok iç engel bulunmaktadır. İç engeller, koçluk sürecindeki danışanın kendisinden kaynaklanan bariyerlerdir ve detayları aşağıdaki gibidir (Çınar, 2010: 9):

- **Güvensizlik:** Koçluk uygulamalarında karşılaşılan en büyük engeldir. Danışanlar düşüncelerini ya da korkularının açığa çıkmasının utanılacak bir durum olarak nitelendirmektedir. Bu düşünce şekli çok açık bir biçimde doğru değildir. Danışan koçluğun tam olarak ne olduğunu veya olmadığını anlamalıdır. Koçun en büyük sorumluluklarından birisi de koçluğun ne anlama geldiğini, örgüt ve danışan için faydalarını ve koçluk kapsamında nelerin olduğunu danışana açıklamaktır. Detaylı bir şekilde danışanın bilgilendirmesi zamanla koç ve danışan arasında güvenin oluşmasını sağlayacaktır.

- **Direnç:** Danışanlar koçluk sürecinde direnç göstermektedirler. Bu direnç danışanın kişilik özelliklerinden veya soruna ilişkin zorluklar sebebiyle olabilmektedir. Bunun temelinde davranış değişikliği bulunmaktadır. Dolayısıyla koç, danışanın hangi sebeple direnç gösterdiğini analiz etmeli daha sonra davranış değişikliği için planlı bir yönlendirme ile süreci izlemelidir. Direncin diğer bir nedeni ise danışanın yeni bir şeyler yapmaya başlamasıdır. Genel olarak danışanın değerleri ile çatışma olması, değişikliğin duygu karmaşası oluşturması ve rahat olmayan bir duruma yönlendirmesi

sık karşılaşılan durumlardır. Koçun anlayışlı bir şekilde konuyu ele alması, yargılamak yerine danışana empati göstermesi ve ona destek olması danışanı değişim için isteklendirecektir.

• **Önyargı:** Danışanların sahip oldukları düşünceler koçluk uygulamalarında engel oluşturmaktadır. “Daha iyisini yapamam” şeklindeki bir düşünce yapısı, performans gelişimi ve dolaylı olarak danışanın davranışlarında bir değişim gerektiren bu süreçte danışan için sorun oluşturmaktadır. Koç öncelikle bu tarz düşünce yapısını şekillendirmeli ve danışanın motive olmasını sağlayarak danışana özgüven kazandırmalıdır. Bu bağlamda, örnek olay çalışmaları danışanın koçluk uygulamaları hakkında daha detaylı bilgi edinmesine yardımcı olacaktır.

Etkin bir koçluk sisteminin kurulabilmesi, iç engellerin ortadan kaldırılmasını gerektirmektedir. Nitekim çalışanın güvensizlik göstermesi, direnç sergilemesi ve koçluk uygulamalarına yönelik önyargıları koçluktan elde edilebilecek verimi düşürmektedir. O halde, koçluk uygulamasında bu iç engellere yönelik önlemler alınmalıdır.

2.10.2.Dış Engeller

Koçluk uygulamalarında karşılaşılan dış engeller şöyledir: Örgüt kültürü, zaman yönetimi eksikliği, çalışanlar arasındaki alaycı tutum. Bu engellerin detayları aşağıdaki şekildedir (Zenger ve Stinnet, 2010: 38):

• **Zaman Yönetimi Eksikliği:** Amirin koçluk rolünü üstlendiği uygulamalarda karşılaşılmaktadır. Koçluk sürecinde amirin rolü gereği açıklık getirilmesi gereken farklı konulara öncelik vermesi durumunda zamanlama problemleri oluşmaktadır. Koçluk uygulamalarında süreç koç ile danışan arasında planlandığı için burada koçluğa verilen önem ön plana çıkmaktadır. Koçluğun ek bir görev değil bir plan çerçevesinde gerçekleştirilen gelişim faaliyeti olarak değerlendirilmesi koçluk programlarında yaşanan zaman eksikliğini giderecektir.

• **Çalışanlar Arasındaki Alaycı Tutum:** Koçluk uygulamaları önceki örgüt içi iletişim eksikliği durumunda yanlış anlaşılmalara olabilmekte ve koçluk programlarına katılan çalışanlar, diğer çalışanlar tarafından alaycı bir tutum ile karşılaşılabilmektedirler. Koçluk uygulamalarına uygulama hedeflerine ilişkin olarak örgüt içerisinde gerekli iletişim kanalları ile çalışanlar bilgilendirilmelidir.

• **Örgüt Kültürü:** Koçluğun uygulanmasına rağmen üst yönetim tarafından koçluğun desteklenmemesi danışan açısından bir sorun teşkil etmektedir. Koçluk felsefesinin örgüt kültürünün bir parçası olması gerekmektedir. Koçluk öncelikle

doğrudan danışanı ancak dolaylı olarak da örgütün genelini etkileyen bir etkinliktir. Örgüt kültürü ile uyumlu bir koçluk felsefesinin örgütte kabul görmesi bu etkinin yönünü belirleyecektir.

Birbiri ile bağlantılı olan bu engellerin kaldırılması öncelikli olarak üst yönetimin konuyu bakış açısı ile ilişkilidir. Üst yönetimin koçluk felsefesini benimsemesi örgütteki koçluk uygulamalarının etkisini genişletecek ve çalışanlar arasında motivasyon artışı sağlayacaktır.

2.11.Koçluk Programlarının Etkinliğini Artıran Temel Faktörler

Koçluk programlarının etkinliğini arttıran dört temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; iletişim, motivasyon, liderlik ve örgüt kültürüdür.

2.11.1.Koçluk Kültürü

Koçluk kültürü; örgütün tüm üyelerinin amirler tarafından herhangi bir kısıtlama olmaksızın bireysel performanslarını ve örgütün iş performansını nasıl geliştirebileceklerini korkusuzca tartışma imkânı buldukları samimi ve saygılı koçluk konuşmalarının gerçekleştiği bir çevrenin yaratılmasıdır. Bu çevrede bulunanlar geribildirim değerini ve verimli bir şekilde çalışma koşullarına aktarılmasının; bireysel ve örgütsel gelişim sağlamada, yüksek güvene dayalı iş ilişkileri oluşturmada, sürekliliğe dayalı iş performansı artışı sağlamada güçlü bir öğrenme aracı olduğunu bilmektedirler.

Koçluk kültürünün oluşması için, örgütün koçluk eğitimleri almasından daha fazlası gerekmektedir. Koçluk kültürünün oluşturulmasındaki niyet; örgütü, çalışanların yetiştirildiği ve stratejik sonuçlara ulaştığı bir çevreye dönüştürmek ve oluşturulan bu kültürün koçluğun dinamikleri ile sıkı sıkıya bağlı olmasını sağlamaktır. Koçluk kültürünün varlığı durumunda örgüt aşağıdaki özellikleri taşımaktadır (Crane, 2005: 7):

• ***Koçluk örgütün genelinde hissedilmektedir:*** Departman ve takım fark etmeksizin koçluk her alanda uygulanmaktadır. Anahtar nokta, örgütte koçluğun olabildiğince yaygınlaşmasıdır. Bunun için koçluk çeşitli koçluk programları uygulanmakta ve koçluk felsefesi örgütün genelinde aktarılmaktadır.

• ***Amirler olumlu rol modeldirler:*** Örgüt kültürünün bileşenleri üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Örgütteki “doğrular” ve “yanlışlar” onlar tarafından belirlenmektedir. Koçluk felsefesinin amirler tarafından belirlenmesi ile koçluk becerileri amirler tarafından amir-çalışan ilişkilerine aktarılmaktadır. Koç amirler, çalışanlarda cesaret, hırs ve sonucu verimlilik olan olumlu değişiklikler sağlamaktadırlar.

• **Örgütte genel bir koçluk dili ve uygulaması bulunur:** Performans gelişimi sağlamak amacıyla diğerlerine destek olunması süreci olarak genellenen koçluk tanımı örgütte kabul görmekte ve koçluk uygulamalarına ilişkin ortak bir dil oluşturulmaktadır.

• **Öğrenme hızı artar, daha verimli kararlar alınır:** Koçluğun eylem odaklı olması sebebiyle bireysel ve örgütsel öğrenme hızı artmaktadır. Çalışanlar daha çok risk alarak yaratıcılıklarını geliştirmekte, saygılı fikir paylaşımı ile alternatifler değerlendirilmekte ve örgütün geneli alınan kararların bir parçası olmaktadır.

Koçluk programlarının etkinliğini arttıran koçluk kültürünün örgütte oluşturulması için aşağıdaki adımlar izlenebilir (Kirkpatrick, 2006: 125).

1. Koçluk kültürü oluşturulmasındaki sebebi çok iyi bir şekilde açıklayan stratejik bir “niyet” oluşturulması,

2. Koçluğun gelişim sürecinin temeli olduğu bir yapı oluşturulması,

3. Koçluk felsefesini yaygınlaştıracak yetenekli amirlerin belirlenmesi,

4. Öğrenmenin birbiri ile bağlantılı sağlandığı bir yapının oluşturulması,

5. Bireysel gelişim ile koç eğitimi programının birleştirilmesi,

6. Sonuçların ölçülmesi.

Örgüt kültüründe meydana gelen değişiklikler belirli bir zaman gerektirmektedir. Bu açıdan koçluk kültürünün oluşması ve yaygınlaşması gerekli koşulların sağlanması durumunda zaman içerisinde gerçekleşecek olup, ertesi gün örgütün genelinde gerçekleşecek bir değişiklik veya yansıtacak bir koçluk kültürü beklentisine girilmemelidir.

Örgütteki her değişiklik küçük bir adımla başladığı gibi, koçluk kültürünün kurulması da yetenekli ve çalışanları etkileme özelliğine sahip amirlerin tespit edilmesi ve koçluğun koçluk sürecine dahil edilmesiyle başlamaktadır. Bu açıdan koçluk, örgütün gelişim sürecinde yer alabilmesi için amirlerin desteğine ihtiyaç duymaktadır. Stratejik niyetin örgüte iletilmesi, koç rolünün amirler tarafından benimsendiği, koçluğun eğitim programları ile bütünleştirildiği bir ortamın yaratılması durumunda koçluk kültürü, örgütün geneline kademeli olarak yayılacaktır.

2.11.2.İletişim

Koçluk sürecinde danışan ile koç arasında bir iletişim süreci söz konusudur. Bu iletişim her danışan için kendine özgü bir nitelik taşıdığı için eşsiz özelliktedir. Koç ile danışan arasındaki bu benzersiz iletişim koçluk sürecinin başarısını belirlemektedir.

Koç ile danışan arasındaki iletişim süreci karşılıklı işbirliği ile gelişerek devam

eder. İletişimin gelişmesi için etkili dinleme önemlidir. Etkili dinlemenin gerçekleşebilmesi için aşağıda yer alan koşullar sağlanmalıdır (Korkut, 1999: 217):

- Sessizlik,
- Konuyu anlamaya çalışmak,
- Yargılamamak,
- Saygı duymak,
- Konuyla bağlantılı duyguları anlamaya çalışmak.

Koçluk, danışanın daha çok konuştuğu bir süreçtir. Bu bağlamda danışanın dinlendiğini hissetmesi gerekmektedir. Bunun için, vücudumuzun danışana yönelik olması ve göz teması kurulması önemlidir.

Koçun danışanla olan bu iletişimde doğru tutum ve davranışların geliştirilmesi gerekmektedir. Zira iletişimin odak noktası danışanın önem verdiği konular olmalıdır. Bu konular koçluk sürecinin başında her ne kadar belirlenmiş olsa da danışanı motive eden ve öğrenmesini sağlayan asıl noktalar süreçteki iletişimde ortaya çıkacaktır. Koçlukta danışana özel bu ilişkide beklentilerin karşılanması için, güvene dayalı bir ilişki kurulması ve danışanın kendisini rahat ifade edebileceği bir ortamın oluşturulması önemlidir. Koçluk iletişimde özellikle aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir (Young, 2009: 7).

- Koçluk görüşmelerinde danışanın konuşmasına izin verilmeli ve kontrolcü bir davranış sergilenmemelidir,
- Koç iletişimde eşitlik ilkesini benimsemelidir,
- Koçun danışana daha verimli yardımcı olabilmesi için ona güvendiğini hissettirmelidir.

Koçlukta iletişim güven temelleri üzerine kurulan ve danışana özgü bir nitelik taşıyan yapıdadır. Koçluk sürecindeki tutum ve davranışlar iletişimin düzeyini belirlemede ve danışanın güçlü ve zayıf yönlerini bulmasını sağlamaktadır. Böylece iletişim koçluk programlarının etkinliğine katkı sağlamaktadır.

2.11.3.Motivasyon

Danışanın gelişim planı kapsamında belirlediği hedeflere ulaşması için gerekli eylemleri gerçekleştirmemesi durumunda koçluk programlarından beklenen verim sağlanamamaktadır. Danışanların başarmak istediklerini tekrar etmelerine rağmen, herhangi bir eylemde bulunmadıkları durumlarda koçun motivasyonunu arttırarak hedefe odaklanmasını sağlaması gerekmektedir. Bunun için koç, gelişim planında yer alan konulara dikkat çekmeli ve bu konuların önemini danışan tarafından

anlaşılabilmesi için onu desteklemelidir (Stevens, 2007: 72).

Koçluk açısından motivasyon danışanın desteklenmesidir. Koç, danışanın ihtiyaçları ve istekleri ile belirli gelişim planında yer alan kilit noktalar arasındaki bağlantıyı kurmaktadır. Koçun aradaki bağlantıyı net bir şekilde kurarak danışanı cesaretlendirebilmesi için onun ihtiyaçları ve kişisel değerleri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Danışanın koçluk sürecinde eğiliminin başka konulara yönelmesi doğaldır. Bu noktada koç danışana sahip çıkacak ve onun tekrar yoluna devam etmesini sağlayacaktır.

Motivasyon en kısa tanımla duyguların harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Danışanı olumlu ve olumsuz olarak etkileyen duyguların koç tarafından araştırılması gerekmektedir. Danışanın olumlu duyguları değerleri, davranışları, inançları ve istekleri ile bağlantılı olabilmektedir. Bu bağlantıların analiz edilmesi ve danışanın motivasyonunun koçluk süreci boyunca artırılması gerekmektedir.

Danışanlar bazen gelişim planlarında yer alan eylemleri gerçekleştirmek istemelerine rağmen motivasyonlarını etkileyen sebeplerden dolayı sonuç elde edemeyebilirler. Bunun sebebi kişisel yaşamlarında zorlu bir dönemden geçiyor olmaları olabilir. Burada koçun görevi danışanı olumsuz yönde etkileyen noktaları, uygun koşullarda analiz etmek, her durumda danışanın yanında olduğunu hissettirmek ve destek olunabilecek noktaları danışanla paylaşmaktır (Kirkpatrick, 2006: 173).

Duygularımız, motive olmamızda en kritik unsurdur. Bu sebeple koçların danışanlarını cesaretlendirmek ve hedeflerine ilerlemelerini sağlayabilmek için danışanların duygularını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Belirlenmiş olan gelişim planı ile danışanın duyguları arasında bir bağ kurulması danışanın hedefine doğru ilerlemesini sağlayacaktır.

Daha önce karşılaşılan bir problemin çözümünün olumsuz olması durumunda; aynı problem ile yeniden karşılaşılmada başarılı bir sonuca ulaşmak, danışanları motive etmektedir. Bu açıdan, gelişim planının uygulanması sırasında, danışanların hatalarının düzeltilmesinden ziyade, hata ile sonuçlanan problemler için danışanın yeni fikirler üretmesini sağlamak gerekmektedir. Böylece danışan kendi gelişim süreci hakkında tecrübe ederek bilgi sahibi olacaktır (Haan, 2008: 227).

Koçlukta danışanın motive edilebilmesi için öncelikli olarak danışanı motive eden noktaların koç tarafından tespit edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında iletişim ön plana çıkmaktadır. Koçluk sürecinde; danışan ile koç arasındaki iletişim koçun danışan hakkında ihtiyaç duyacağı bilgileri temin etmesini sağlayacak nitelik

taşımalıdır. Burada koçun iletişim becerileri ön plana çıkmaktadır. Bunun sebebi, danışanın kendisini net ifade edemediği durumlarda koç gerekli konular hakkında ek bilgi istemeli ve koçluk sürecinin en başında danışanı motive eden noktaları tespit etmelidir.

2.12.İş Tatmini Kavramı, Tanımı, Önemi

Bu bölümde iş tatmini kavramı ele alınmış ve kavram tanımlanarak önemine ilişkin bilgiler sunulmuştur

2.12.1.İş Tatmini Kavramının Tanımı

İş tatmini; bireyde çalışma ortamı veya kişi ile işyeri koşullarının uyumlu olması sonucunda sağlanan memnuniyet ve kişinin işe karşı pozitif bir tutum ve tavrı olarak tanımlanabilir (Ugoro ve Obeng, 2000: 254, akt. İşcan ve Timuroğlu, 2007).

İş tatminine yönelik birçok tanım mevcuttur. Genel tanım iş tatmininin, çalışanın işten aldığı tatminkârlık hissidir. İş tatmini, şahsın gerçekleştirdiği işin özelliği ile beklentisi uyum içerisinde olursa yapılan ve çalışanın işinden memnun kalmasını belirten bir kavramdır. İş tatmini, kişinin yöneticilerden, işin kendinden, çalışma ortamından, firmasından elde etmeye çalıştığı, iç yatıştırıcı ve rahatlatıcı bir duygu olarak da görülebilmektedir (Öcal, 2008: 31).

İş tatmini, çalışanların işlerinden ve işyerlerinden ne kadar memnun kaldıklarının belirlenmesi; personelin işe karşı genel ılımlı tutumunun göstergesi aynı zamanda işini ne kadar severek yaptığı ile alakalıdır. Başka bir deyişle iş tatmini, çalışanın fizik ve zihin sağlıklarıyla beraber, kişisel, bedensel ve ruhsal duygularının bir geri bildirimidir.

İş tatmini ile kişilik özellikleri arasında ilişki vardır. Genel kanı, özel yaşamda mutsuz personelin işyerinde mutluluk arayışı içinde olacaktır.

Personellerin firmalarına duydukları güven arttıkça işlerinde doyuma ulaşma düzeyleri de artmaktadır. Özellikle, işletmenin elemanlarına destek olması, bireylerin gerek toplam iş tatminleri gerekse dış tatminleri üzerinde olumlu bir etkiye oluşturacaktır. Bununla birlikte şahsın, iş arkadaşları ya da yöneticisiyle işbirlikçi ve arkadaşça hareket ettikleri bir sahada etkileşimde bulunması da onun işten aldığı tatmine etki edecektir.

İş tatmini sağlanan bir kişinin psikolojik şiddetle karşılaşma ya da bu şiddet karşısında direnme durumu, diğer çalışanlara göre çok daha sağlıklı ve dirençli olarak devam ettirilebilir bir özellik olarak değerlendirilebilir.

2.12.2.İş Tatminin Önemi

İş tatminindeki düşüş bir kurumda şartların zorlaştığının en önemli göstergesidir. İş tatmininin azalması, ani grevlere, iş yavaşlatmaya, düşük verimliliğe, disiplin sorunlarına ve diğer kurumsal problemlere neden olmaktadır (Kahn, 1973: 94; akt. Çalışkan, 2005: 11).

Çalışanların işe karşı takındıkları davranışlarının önemi 20. Yüzyılın ilk çeyreğinde yapılan Hawthorne çalışmalarıyla artış göstermiştir. Firmalarda iş tatminine olan alakanın çoğalmasının sebepleri (Baysal, 1997: 30).

1. Toplumların ekonomik gelişmeleri sonucunda belirli bir gelir seviyesini yakalamış bireylerin ihtiyaçları değişik bir boyuta taşınmıştır. Eğitim seviyesinin artması, beklentilerin de değişim göstermesine sebep olmaktadır.

2. Sosyal gelişmeler sonucunda ise kurumsal gelişme meydana gelmiştir. Firmalarda mevcut olan işin şekli ve gerektirdiği de değişmiştir. Başlangıçta performans iyileştirmesi hedefine yönelik olan bu anlayış, yakın geçmişte sosyal sorumluluğa dönüşmüştür.

3. Amerika'da 1930'larda sendikacılığa olan ilginin artması ve beraberinde sendikacılığın güçlenmesiyle 1937'de adı Wagnerr işçi-işveren ilişkileri yasası olan kanunun kabul edilmesi sonucu toplu halde pazarlık hukuksal değer kazanmış ve Amerika'da işverenlerin iş tatminine daha ilgili olmalarında faydalı olmuştur.

4. Kurumların örgütsel değişim uygulamasının mecburiyetini kabul etmesi ve yeniliğin kabul ettirilmesinin gerekli olması iş tatminini ayrıca ilgi konusu haline getirilmiştir. şeklinde sıralanmıştır.

2.12.3.İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler

İş tatminine etki eden en önemli faktörler doğal olarak işin kendisi ile alakalı olmaktadır. Personeller önce kendilerinden beklenenlerin ve amaçların açık şekilde belirlendiği iş ortamlarında çalışmayı tercih ederler. İşin ne olduğunun açık ve net bir biçimde tanımlanmış olması personelin görev ve sorumluluklarını hangi seviyede algıladığını gösterir ve tatmini artırır. Rol çatışması ve belirsizliğinin bulunduğu hallerdeyse iş tatminsizliğine neden olabilir. İşin yapısal özellikleri de tatmin üzerinde etkili olur. İşin işçiye sunduğu başarı ve görünürlük olanağı, maddi ve manevi ödüller ve ücret; tatmine etkide bulunan diğer iş özelliklerindedir. İş tatminini sağlayan başka bir unsur ise işin eğlenceli ve anlamlı olmasıdır. İşin birbirinden değişik birçok yetenekleri gerekli kılması, çalışanın bir işi tüm yönleriyle yapacak olması, işin diğer insanlardaki etkisinin yüksek olması, iş görenin işe dair kararlar vermesi ve işin doğru

yapılıp yapılmadığına ilişkin veri elde edebilmesi iş tatminini artıran diğer iş özellikleri olarak sıralanabilir (Çarıkçı, 2000: 150).

Locke'a (1976) göre iş tatminini meydana getiren en önemli unsurlar, eşit ödüller, destekleyici çalışma koşulları ve iş arkadaşları olarak sayılabilirler. Adaletli ve personellerin beklentilerine uyumlu ücret sistemleri ve terfi politikaları iş tatminini etkileyicidir. Buna göre, ücretler işin talepleri, personelin kişisel yetenek düzeyi ve toplumsal ücret standartları çerçevesinde adil olarak algılandığında tatmin elde edilmesi beklenen bir neticedir. Fiziksel iş ortamlarının elemanların işlerini yapmalarını kolaylık sağlaması iş tatminini etkiler. Bununla birlikte, destekleyici ve arkadaş canlısı tutumları olan mesai arkadaşları ve yöneticiler de iş tatmininin de pozitif etkiye sahiptirler (Locke, 1976: 1319, akt. Yeşilyurt ve Koçak, 2014).

Kurumun özellikleri de iş tatmininde etkiye sahiptir. Firmada yönetsel ve teknolojik yeniliklerin varlığı; firmanın gelişmeye fırsat sunması ve personelin arasındaki etkileşimin olumlu özellik taşıması iş tatminine önemli oranda fayda sağlar. İş ve kurum özelliklerinden başka personelin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu gibi bireysel özellikleri de iş tatminini etkiler. Bunlardan yaşın tatmin üzerinde dolaylı etkileri bulunur. Buna göre yaş olarak büyük olan personeller açısından; ücretin fazlalığı, firmanın faaliyet alanında uzun süre yer alması, kurumda üst düzey pozisyon ve sorumluluk alınmış olunması veya beklentilerin daha düşük seyretmesi, kendilerine olan güvenin ve birikimin ileri seviyede olması gibi benzer nedenlerle tatmin daha üst seviyelerde sağlanabilmektedir. Cinsiyet de iş tatminini etkileyen başka bir önemli faktördür. Yapılan karşılaştırmalı araştırmalar, kadın ve erkeklerin içsel isteklendirme faktörlerinin zaman zaman birbirlerinden farklılıklar gösterdiklerini meydana çıkartmıştır (Çarıkçı, 2000: 163).

2.12.3.1. İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler

İş tatmininin oluşturulmasında önemli yere sahip olan bireysel etkenler, personelin yaradılışından gelen bir takım özelliklerle beraber ömür boyu edindiği tecrübeleri temel alınarak saptanır. Bu çerçevedeyse bireyin demografik özellikleri de işçinin içinde bulunduğu durumun anlaşılmasında dolaysız olarak etkileyici konumdadır.

Personelin yaşı ve hayat dönemi, bireyin takındığı tutum, davranış ve kararlarında tespit konusunda belirleyici rol oynar. Bu nedenlerden dolayı iş görenişiyle alakalı düşünceleriyle tutumlarında da yaşın etkisiyle bazı değişiklikler olabilmektedir. Bu konu kapsamında yapılan araştırmalar, yaşın iş tatminiyle "U" şeklinde bir ilişkiye

girdiği görülmektedir (Okpara, 2006: 50, akt. Eğinli, 2009). Yaşın iş tatminiyle ilişkisi, personel ihtiyaçları ve biliş seviyesi arasında ilişki vardır (Gibson ve Kelin, 1970: 411-425, akt. Eğinli, 2009). Bu durum yaş artışının işçinin edindiği deneyimlerinde de artış olmasında ve bununla birlikte tatmin seviyesinin yükseldiği şeklinde yorumlanabilir (Glenn ve ekibi: 1977). Yaşla iş tatmini arasındaki ilişkiyle alakalı araştırmasına göre; yaşça büyük çalışanın genç işçilere göre iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarak ise, genç elemanların eğitilmiş olmasının işten beklentilerini yükselttiğini ve bunun da iş tatminini azalttığını ifade etmişlerdir (Glenn vd., 1977: 190-193, akt. Eğinli, 2009).

Mottaz (1987), ise çeşitli yaş gruplarının iş tatminiyle ilişkisini hedef alarak yaptığı çalışmada, genç işçilerin içsel güdülemeye önem verdiğini, bu gerekçeyle kendilerinden büyük yaşta çalışanlara göre iş ve işyeri değişikliğini daha eğlenceli olarak değerlendirdiklerini belirtmiştir. Büyük yaşta işçilerin dışsal güdüleme etkenlerine önem verdikleri, bunun sonucunda ücrette artış ve iş yerinin sağladığı imkânlarla bağlı olarak iş tatminlerinde artış olduğu ileri sürülmektedir. Çalışan bireylerin yaşının ilerlemesi sonucu hayatla işe dair beklentilerini elde etmiş olmalarından dolayı iş tatmini sağlanmasının yaşın ilerlemesiyle bağlantılı olduğu da belirtilmektedir. Emeklilik yaşı yaklaşan elemanlarda iş tatmininin düştüğü, bu durumun personelin işten ayrılınca açıkta kalacağına dair endişe edilmesinden dolayı oluştuğu belirtilmektedir (Mottaz, 1987: 389-408, akt. Eğinli, 2009).

Luthans ve Thomas (1987), ise iş tatmininin yaşla ilişkisini saptamak üzere yaptıkları çalışmada ileri yaşta işçinin iş tatminsizliği hissettiği ve bunun sebeplerinin teknolojiye oluşan değişiklikler, üretim ve performans ölçümleri ve fazla iş yükü olduğunu bildirmişlerdir. Yaşı büyük elemanların, teknolojiye ilerlemelere gençlere göre daha zor uyum sağladığı ve alışılmış düzenin dışına çıkılmasından rahatsız oldukları için iş tatminlerinin azaldığı görüşüne sahip olmuşlardır (Luthans ve Thomas, 1987: 23-26, akt. Eğinli, 2009).

Cinsiyetin de iş tatmini üzerinde etkili bir etken olduğu görülmektedir. Çalışanların cinsiyeti işe karşı ne şekilde tutum sergilemelerinde ve iş ortamına karşı gelişen algıda farklılığa neden olabilir. İş tatminiyle cinsiyet ilişkisini araştıran çalışmalara göz gezdirildiğinde görülmektedir ki, söz konusu bulgularla doğru orantılı olan verilerin yanı sıra eşit koşullarda kadın ve erkek çalışanların iş tatmininde farklılıkla karşılaşmamıştır.

Bununla birlikte, erkek işçilerin işte, kendilerini kadınlardan daha fazla göze görünen hale getirebiliyor ve kendilerini geliştirmek için daha çok fırsatlar oluşturuyor olması, işin daha fazla değerli olmasına böylelikle de iş tatmininin daha fazla olmasına sebep olmaktadır (Okpara, 2006: 51, akt. Eğinli, 2009). Kadınların iş tatmininde azlığın olması "kadın personel olma" sonucu karşı karşıya kalınan problemlerin büyük etkisinin olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, kadınların evsel ve ailevi sorumluluklarının onlara daha çok kaos ortamı yaratmakta kadınların iş tatmininde düşüşe sebep olmaktadır.

Garcia-Bernal ve ekibi (2005: 286, akt. Eğinli, 2009), iş tatmininin cinsiyetle bağıntı inceledikleri bir çalışmada çalışma ortamındaki kişisel gelişim, şahıslar arası ilişkiler, ekonomik kazanç, çalışma koşulları olarak belirledikleri dört unsura kadın ve erkeklerin bakış açılarını değerlendirmeye tabii tutmuştur. Araştırmanın sonunda, bireylerarası ilişkiler kavramın erkeklerin bakış açısından iş tatmini üzerinde oldukça önemli etkisinin olduğunu, kadınlar açısından ise aynı seviyede bir önem arz etmediği sonucunu elde etmişlerdir. Çalışılan iş ortamının şartları etkeni, kadın işçiler açısından iş tatmini sağlanmasında önemli etkiye sahipken, erkek elemanların iş ortamı şartlarını göz ardı ettiği sonucuna varılmıştır.

İş tatmininin üzerinde etkili bir diğer etken de eğitim seviyesidir. Araştırma sonuçları değerlendirilerek yüksek eğitim düzeyindeki çalışanların iş tatminlerinin düşük seviyede eğitilmiş elemanlara göre yüksek olduğu dile getirilebilir. İşgörenin eğitim düzeyi ve deneyimine uyumsuz pozisyonlarda çalıştırıldığında mutlu olmadığı ve iş tatmininin düştüğü görülmektedir. Bununla birlikte, elde edilen vasıf ve niteliği aşan beklentilerin varlığı söz konusu ise o konumda çalışan işçide de yüksek oranda endişe ve strese maruz kalmasının iş tatminini azalttığı belirtilmiştir.

Oshagbemi'nin (2003: 51; akt. Uyar, 2013: 256), katılımcıları üniversite öğretim üyelerinden meydana gelen araştırmasında iş tatmini ve kişisel niteliklerin ilişkisi incelenmiş, akademik personellerin iş tatmini üzerinde hizmet süresi ve yüksek eğitim seviyesinin etkisini ortaya koymuştur. Akıncı, (2002: 85) ise, turizm sektörü elemanlarının iş tatminini etkileyen etmenleri belirlemek için gerçekleştirdiği çalışmanın sonunda personellerin iş tatmininde yüksek seviyede etkili olan faktörün psiko-sosyal etmenler olduğunu bildirmiştir. Yani; personelin çalışma koşullarından öte kişilerarası ilişkiler gibi psiko-sosyal etkenlerin etkisi ile iş tatmini veya tatminsizliğinin ortaya çıktığını ifade etmiştir.

İş tatmini ve performans ilişkisi yönünden ise durum şöyledir: Personelin işinde üst düzey performans göstermesi durumunda yöneticileri tarafından ödüllendirildiği ve bunun sonucunda iş tatmininin yükseldiği açıklanmıştır. Ayrıca, kendisinde yüksek iş tatmini hissi meydana gelmiş şahısın performansı da yükselme eğilimi gösterecektir. Bu bulgulardan yararlanarak işten elde edilen tatminin performansı da artıracağını söylemek mümkün olacaktır (Telman ve Ünsal, 2004: 21).

Bireyin çalışma ortamındaki pozisyonunun iş tatmini ile ilişkisinin olup olmadığının incelenmesinde personelin işyerindeki rol ve sorumlulukla birlikte işyerinde yaygın iletişim ağının ve yönteminin iş tatmini üzerinde önemli bir etkileyici niteliği taşıdığı belirtilmektedir. İş görenin işyerinde geçen vaktinin de iş tatminine etkisinden de bahsedilmektedir.

İşyerinde geçirilen zamana karşılık bir ödüllendirme yapılan işçinin iş tatminini sağladığı, bunun yanı sıra bir işyerinde onayı üzerine uzun süreli mesai yapmaya hazır işçinin iş tatmini ile gönüllülük arasındaki ilişkinin incelemeye alındığı çalışma verilerine bakıldığında, 10 seneden çok kıdemli yöneticilerin, 10 seneden daha az kıdem sahibi yöneticilere göre işlerinden daha tatminkâr tutum sergiledikleri sonucu elde edilmiştir. Erkek yöneticilerin ücret, sosyal haklar vb. açısından kadın idarecilerden daha fazla beklentilere sahip oldukları ve bu faktörlere önem vermelerinin bunların iş tatminlerini etkilediği belirtilmektedir (Okpara, 2006: 54-55, akt. Eğinli, 2009).

Cinsiyet, iş tatmini üzerinde etki olan bir unsurdur. Kadınlardaki iş tatmini genel olarak erkeklerden daha az olmaktadır. Bu durumu özellikle vasıfsız işlerde faaliyet gösteren kadınların işleriyle alakalı beklentilerinin daha düşük seviyelerde olması ile açıklamak mümkündür. İş tatmini, işin çeşitli aşamalarına göre incelemeye alındığında benzer bir sonuç elde edilmektedir. Buna göre, cinsiyet faktörü, iş ortamından, saatlerinden ve düzeninden, iş arkadaşlarından ve yöneticilerden edinilen tatmin duygusunda da etkili bir unsurdur. Kadınların işyerindeki çalışma koşulları ve diğer elemanlara bağlı olarak sahip oldukları tatmin, erkeklerden daha düşük seviyelerde seyretmektedir (Baysal, 1997: 80).

Gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda ilköğretim düzeyinde eğitim almış olan elemanların iş tatminlerinin daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Bu sonuç, düşük seviyede eğitim almış olan işçilerin işle ilgili beklentilerinin büyük ölçüde giderildiğini ortaya koymuştur. Eğitim seviyesi daha yüksek olanlar ise beklentilerini tam olarak karşılayamamakta ve bu sebeple tatmin seviyeleri düşük kalmaktadırlar. İş tatmini, işin çeşitli niteliklerine göre incelendiğinde ise eğitim unsurunun özellikle iş ortamı ve

yöneticilerle ilişkilerden kazanılan tatmin üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre, eğitim düzeyi daha düşük olan personeller yönetimle ilişkilerinden ve iş ortamından meydana gelen pozitif etkiyle daha fazla tatmin olmayı başarmaktadırlar (Baysal, 1997: 88).

Yaş, iş tatminini etki altına alan bir diğer faktördür. 25 yaşından küçük olan personeller, yaşı 25'den büyük olanlara nazaran işlerinden daha fazla tatmin olabilmektedirler. Bunun sonucu da elemanların beklentileri ile alakalıdır. Yaşı daha küçük olanların yaşı büyük olanlara göre daha az beklentilerinin olduğu göz önüne alındığında bu tür iş görenler de iş tatmininin daha yüksek olması beklentisi de doğabilir. Benzer bir sonuç, yönetimle ilişkilerden kazanılan tatmin açısından da geçerlidir. Yaşı 25'den daha az olan personeller üstleriyle ilişkilerinden daha az tatmin olmaktadır (Çarıkçı, 2000: 165).

2.12.3.2. İş tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Belirli faaliyetlerin gerçekleştiği çevrede ve belli sürede gerçekleştirilen görev şeklinde izlenim oluşturan iş, çalışanın fiilen yer aldığı iş ortamına sağladığı katkı veya değer şeklinde de tanımlanabilir. İşçilerin iş tatmini ise, işe ve çalıştığı iş yeriyle alakalı çeşitli parametrelerin etkilemesi sonucu meydana gelen tutumlar olarak ifade edilmektedir. Söz konusu parametreler, iş için gerekli olan bilgi durumu ve işe yatkınlıktan işin çalışana sağlamış olduğu toplumsal ve maddi imkânlarla kadar birçok faktörü kapsamaktadır.

İş tatmininin meydana gelmesinde büyük önem arz eden etkileyicilerden birisi de ücrettir. Ücret, personelin gözünde ekonomik bir kazançtan ziyade, kendisinin işyerine kazandırdığı varlıklara bir karşılık ve emeğin parasal karşılığıdır. Bundan dolayı ücret işçinin tatminiyle yakın ilişkisi olan bir parametredir. Çalışanın ücretle alakalı beklentilerinin giderilmemiş olması, üstelik eşit işe eşit ücret ilkesinin eksik uygulanması neticesinde mesai arkadaşından daha az ücretle aynı işi yapması iş tatmini üzerinde olumsuz yönde etki de bulunmaktadır. Ücretin düşük veya yüksek şeklinde algılanması çalışanların yapılan işin karşılığında hak edilenin verilip verilmediği durumuna bağlanmıştır.

Clark ve Oswald (1995; akt. Eğinli, 2009: 41), iş tatmininin ücretle bağlantısını inceledikleri çalışmada işçilerin iş tatmini hakkında ücretteki azalmanın iş tatminini olumsuz etkilediğini belirtmektedirler (Groot ve Van Den Brink, 1999: 344; akt. Eğinli, 2009: 41). Ayrıca, elemanların görevini gerçekleştirmesinden dolayı ödüllendirilmesinin ve ödüllendirme uygulamalarının adil şekilde yapılmasının iş

doyumunda artışa sebep olduğu görülmüştür. İşyerindeki adil ödüllendirme sistemi, personelin başarısının getirisi olduğu kanaatine varmasına sebep olmakta ve kendisinin çalışmalarının karşılığının alınacağına dair rahatlık duymasına fırsat sunmaktadır.

Bir kurumda işgücü devir oranı fazla ise iş gören iş tatminsizliği hissetmektedir. Bunun nedeni, çalışanın kendi işyerinden beklentisinin karşılıksız kalması sonucu başka iş yerinde iş arayışına girmeleri, kendilerinde işyerine aitlik hissi oluşmadığı ve bu sebeple faaliyet gösterdikleri o işyerinde çalışmaktan rahatsız olduğu görülmektedir. Çalışan işgücü devir oranları ve iş tatmininin arasındaki bağın incelenmesi, yüksek iş tatminine sahip elemanların düşük bir işgücü devir oranına sahip olduğu, işte devamsızlık yapıldığı ve o işyerini terk etme oranları fazla olduğu, çalışanın iş tatmininde düşüklük gerçekleştiği görülmektedir (Poon, 2004: 325, akt. Eğinli, 2009).

İş ortamının, iş görenin iş verimliliği ve performansı üzerinde direkt etki sahibi olduğu gözlemlenmektedir. Verimlilik ve performans ölçümlerinden doğru sonuçların elde edilmesi işçinin iş tatminine ulaşmasında etkili olmanın yanı sıra, çalışma ortamının nitelikleri iş görenin işini severek yapması ve işine güdülenmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Fiziki çalışma şartlarının iyi olmaması halinde çalışanın iş tatmini düzeyi düşer. Bunun yanı sıra iş hayatında işçiler arasındaki ast-üst bağlarında üstün asta karşı takındığı tutumu, iş görenin iş tatmini oluşturabilmesinde büyük öneme sahip etkileyicilerdendir. Amirin, astlarına eşit yaklaşarak ve hak yemeden yönetmesi, anlayış sahibi ve iletişime açık yönetim politikasını izlemesi çalışanın iş tatmininin artmasına sebep olur.

Bir iş yerindeki çalışma süresi aynı zamanda mesleki tecrübenin bir göstergesi sayılabilir. Bilhassa bir iş yerinde uzun süre çalışmış olanların iş tatmin seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir. Söz konusu tatminin yüksek olması, çalışanın iş ortamına alışkın olması, işyeri ve ortamına bağlılık hissetmesi, iş yerindeki tecrübenin getirisi olan beklentilerin uygun biçimde giderilmesinin sağlanması ile ilişkilendirilebilir. Bulgular ışığında, bir iş yerindeki işine yeni başlamış çalışanın iş tatmininin uzun zaman çalışanlardan azda olsa düşük olması beklenen bir tepkidir. Söz konusu durumun ise işe yeni başlayan işçinin işine ve işyerine ilişkin beklentilerinin tecrübeli çalışanlarından yüksek olması, hatta gerçek dışı beklentilerinin olmasından kaynaklandığı dile getirilebilir. Buna rağmen, bir işyerinde uzun dönem çalışmış, terfi imkânı olmayan çalışanın iş tatmini seviyesi değişim göstermemekte, hatta iş tatminsizliği yaşadığı görülmemektedir (Oshagbemi, 2003: 213-226; akt. Uyar, 2013: 256).

İş görenin iş tatmininin öznel biçimde, az sayıda işçiden oluşan kurumlarda daha yüksek gelişirken, büyük firmalarda elemanların arzularını yöneticilerin göz ardı etmesi sebebi ile daha düşük seviyede bir iş tatmini oluşması söz konusu olmuştur. Büyük firmalarda iş tatmininin düşük çıkmasına, işçiler arasındaki samimiyet ve dostluk bağlarının zayıf olması da bir gerekçe olarak gösterilebilir.

Kanada'da yapılmış araştırma sonuçları % 44 oranla iş tatmini yüksek çalışanın küçük işletme çalışanları olduğu, % 40 oranla büyük işletme işçilerinin ikinci sırayı aldığı, en düşük oranınsa % 38 ile orta seviye firma çalışanı oldukları şeklindedir. Küçük firmaların elemanlarının iş tatminlerinin % 60 gibi yüksek bir orana sahip olmasının başta gelen nedeni, işverene ve mesai arkadaşlarına güven duymalarıdır (Solmuş, 2004: 189).

Diğer taraftan, küçük işletmelerde işçilerin üstleri ve iş arkadaşlarıyla bağlarının hayli tatmin edici görünmesinin iş tatmininin yüksek olarak gerçekleşmesinde etkili olduğunu belirtilmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, kamu ve özel sektör çalışanı bazında bir değerlendirmeyle, kamu personelini özel sektörüne göre işten ve iş ortamından daha düşük bir tatmine sahip oldukları izlenmiştir. Kamu çalışanı, karar alma yetkisi, yöneticileri ve diğer çalışanlarla bağı ve ilişkileri, ücret, çalışma sürelerinde toleranslı olunması gibi konuların işten alınan tatminde olumsuz etkisi olduğu gözlenmiştir.

Thakur (2007), özel sektör ve kamu bankası personellerinin iş tatminini konu alan çalışması ile özel banka ve kamu bankası çalışanlarının iş tatmininde eşitlik olduğunu tespit etmiştir. Kamu bankası çalışanlarının iş güvenliği sağlanması ve bankanın sunduğu imkânlar iş tatmini sağlarken, özel banka personelinin çalışmaya olanaklı iş ortamı, ücretlerinin yüksek olması sebepleriyle iş tatmini sağlandığı belirtilmektedir (Thakur, 2007: 60-68; akt. Eğinli, 2009: 42).

Özel sektör ve kamu çalışanı ve onların yöneticileri arasında bulunan farklılıkları görmek için yapılan araştırma sonucu, özel sektör çalışanı ve onların üstlerinin güdülenme düzeyinin daha yüksek olduğu izlenmiştir. Bu durumun, özel sektör elemanlarına kamu sektöründe faaliyet gösterenlerden daha fazla maddi imkân sunulmasına dayandırıldığı belirtilmektedir.

Ayrıca kamu çalışanlarının içsel güdülenme oranlarının daha yüksek olduğu izlenmektedir. Her iki sektör çalışanını güdüleyici etkileyicilerden en önemlisinin ise iş güvenliğinin sağlanması ve iş görenlerin iş güvenliğinin sağlanmasını maddi

imkânlardandaha önemli olduğu da üzerinde durulan kavramlardandır (Buelens ve Van den Broeck, 2007: 65-67; akt. Eğinli, 2009: 43).

2.12.4.İş Tatminin Ölçülmesi

İş tatmini ölçümü bakımından bir kısım çözümleme çeşitleri geliştirilmiş ve uygulamaya koyulmuştur. Bunlardan kullanımda iş tatmini envanteri en fazla tercih edilendir. Yöntemde, işin şahıs açısından farklı yönleri verilerek bu yönler doğrultusunda işçinin tatmin seviyelerinin (çok, az, normal gibi) tespiti hedeflenir.

İş tatmin taramaları, anketler, görüşmeler sorunun türlerine göre üç genel başlıkta açıklanabilir.

- Nesnel Tarama: Bu taramaların çok fazla çeşidi vardır. En fazla tercih edileni ise şıklı soru şeklinde olmaktadır. Bu çeşit taramada, sorunun sorulduğu elemanlar soruların tüm cevaplarını okurlar ve aralarından fikirlerine uygun olanı seçerler. Bazısında ise “Doğru” “Yanlış” olarak da işaretlenme yapılmaktadır. Nesnel taramaların en büyük sınırlayıcısı, yanıtların idare tarafından belirlenmesidir. Taramaya dahil olan personellerin yapabildikleri, kendilerine en uygun olan yanıtı işaretlemekle sınırlı kalmaktadır. Bu ise, katılımcıların fikir ve hislerinin gerçekten uzak yansıtması veya hiç yansıtamaması riskini meydana getirmektedir.

- Betimleyici Tarama: Bu taramada cevaplar işçiler tarafından verilir. Tepkiler yönlendirmeli ya da yönlendirmesiz olarak açığa çıkartılır. Yönlendirmeli soru, iş görenin dikkatinin işin belirli bir tarafında yoğunlaşmasını sağlar ve ona dair sorular yöneltir. Yönlendirmesiz soru ise, elemanın o anda belleğinde oluşmuş ifade etmesine fırsat verir.

- İzdüşel Tarama: Bu taramalar, psikiyatristlerin ya da psikologların akıl sağlığı incelemesinde faydalanılması üzere oluşturulan kişilik testlerinden içerir. İzdüşel tarama genel amaçlı olarak kullanılmaz.

Ölçme araçlarının temel görevi, sayıca ve teknik olarak belirli ve seçilmiş uyarıcılara verdikleri cevaplara ve gösterdikleri tepkiler doğrultusunda, bireyin ölçülen değeri bakımından psikolojik durumunu analiz etmektir. İş tatmini benzeri davranışların ölçümünde günümüze kadar devam eden yaklaşımlardan en sık kullanılanı, bir ölçek hazırlanması ve seçilen bu ölçekle alakalı faaliyet gösterilmesidir (Tezbaşaran, 1997: 4-5).

Günümüzde var olan kurumlarda iş tatmini ölçümüne dair Türkiye’de tercih edilen ölçeklerin birçoğu dış kaynaklıdır. Adaptasyon, ölçeğin Türkçe mealıyla hedef kitlenin anlayabileceği bir dil düzenlemesi ile başlatılır. Bunu, standardizasyon

uygulamasını takip eder, bu ölçüğe ait Türkiye normları geliştirilmiş ve geçerlilik ve güvenilirlik bölümünün eksiklikleri giderilmiştir (Gülgöz, 1994: 5).

Spielberg ve Sharma (1976; akt. Savaşır, 1994: 28), bir ölçek çevrilirken hedef kitleye ait en uyumlu metin şeklinin, deyimlerin seçimi, bununla birlikte kültüre yabancı faktörlerin değiştirilmesi gerektiğini vurgular. Ölçek uyarlamalarında dört dönem yer alır:

1. Maddelerin asıl dilden hedef dile çevrilmesi,
2. Tercümenin analiz edilmesi ve deneysel formun tasarlanması,
3. Orijinal formla deneysel formdaki maddelerin eşdeğer olduğu çıkarımına varılması,
4. Yeni formun geçerlilik ve güvenilirliğinin oluşturulmasıdır (Savaşır, 1994: 28).

Türkiye’de ölçeklere dair adaptasyon uygulamalarında genelde alt uzmanlık konularında, uluslararası kaynaklardaki tercihin araçların çevirisi veya uyarlaması şeklinde olduğu görülür (Şahin, 1994: 20).

Genel iş tatmininin ölçülmesinde Kunin (1955, akt., Kaya, 2007).’in geliştirdiği, sembolik özellikler olan “gülümseyen yüzler”den, sıklıkla faydalanılmaktadır. Duygusal düşünceler için sembolik orana sahip ölçeklerin faydalarının örgütsel kabul görmesinde (1955, akt. Kaya, 2007).’in çalışmalarıyla birlikte Andrew ve Whitney (1976, akt. Kaya, 2007). Ekman (1972, akt. Kaya, 2007). Izard (1971, akt. Kaya 2007). Neuberger ve Allerbeck (1980, akt. Kaya, 2007).’in çalışmalarının önemli yararları bulunmaktadır (Kaya, 2007: 358).

İçsel ve dışsal iş tatmininin ölçülmesinde Weis, Dawis, England ve Lofquist (1967)’in birlikte geliştirdiği “The Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Doyum Anketi)” kullanımı yaygın olarak tercih edilmiştir. İnsanların psikolojik ihtiyaçlarından olan, bilinirlik, sorumluluk, başarı elde etme, meslekte ilerleme gibi içsel etkenlerle birlikte, iş çevresi ile alakalı olan dışsal etkenler; ücret, kontrol, terfi, çalışma ortamı koşulları ve örgütsel stratejileri ölçekler aracılığıyla analiz edilmektedir (Kaya, 2007: 370).

Personelin içsel ve dışsal mesleki tatminini ölçen ölçeklerden diğerleri ise Cammann ve ekibi (1983, akt. Kaya, 2007). tarafından geliştirilen “MOAQ (Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği).”, Mathieu ve Zajac (1990, akt. Kaya, 2007). tarafından geliştirilen “OC (Örgütsel Bağlılık). ölçeği”, Testa, Williams ve Pietrzak (1998, akt., Kaya 2007), tarafından geliştirilen “CLJS (Gemi Çalışanları İş Tatmin

Ölçeği)” ve Mount ve Bartlett (2002, akt., Kaya, 2007) tarafından geliştirilen “konaklama endüstrisi çalışanları iş tatmin ölçekleridir (Kaya, 2007: 358).

Kesit boyutunda iş tatmininin ölçülmesinde Smith, Kendall ve Hulin (1969, akt. Kaya, 2007)’in geliştirdiği “İş Tanımlama İndeksi”, Spector (1985, akt. Kaya, 2007).’un geliştirdiği “İş Tatmin Ölçeği”, Downs ve Hazen (1977, akt. Kaya, 2007)’in geliştirdiği “İletişim Tatmin Ölçeği”, Hackman ve Oldham (1975, akt. Kaya, 2007).’ın geliştirdiği “İş Tanımlama Ölçeği”, Ironson ve ekibi (1989, akt. Kaya, 2007) nin geliştirdiği “Genel İş Tatmin Ölçeği” ve Cammann ve ekibi (1983, akt. Kaya, 2007).’nin geliştirdiği “Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği” ve en yaygın olarak kullanılan Weis, Dawis, England ve Lofquist (1967, akt. Kaya, 2007). tarafından geliştirilen “Minnesota Doyum Anketi” sıkça kullanılan ölçeklerdir (Spector, 1997: 17-19, akt. Kaya, 2007).

Söz konusu ölçekler, uluslararası düzeyde kabul görmüş ölçekler olmakla beraber birçok ülkede güvenilirlik ve geçerlilik yönünden araştırma sonuçlarına dayanılarak ispatlanmış ölçeklerdir. Bu zamanda da birçok sektörde çalışanların iş tatminlerinin ölçülmesi için sıklıkla tercih edilen ölçeklerin başında yer alır.

2.12.4.1.İş Tatmini Anketi

İş tatmin anketi (TheJobSatisfactionSurvey) Hackman ve Oldman tarafından 1975 yılında, iş tanımlama indeksine dört boyut daha eklenmesiyle özellikle insan temelli hizmet işletmeleri için geliştirilmiştir. Ücret, terfi, yöneticiler, ek imkânlar, ödül, işletme prosedürü, iş arkadaşları, işin tanımı ve iletişim olmak üzere dokuz boyut ve bu boyutlardaki toplam otuz altı maddeden oluşmaktadır. İş tatmini anketi sadece insan temelli hizmet işletmeleri için değil tüm işletmeler için kullanılabilir (Noyan, 2009:74).

2.12.4.2.Minnesota Tatmin Ölçeği

Bu ölçek 1967 yılında WeissDavis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte işin koşullar ile iş tatminini ilişkileridir. 1985 yılında da Asli Baycan tarafından Türkçe’ne çevrilmiştir. MSQ’daki her bir ifade “Hiç memnun değilim” “Memnun değilim” “kararsızım” “memnunum” ve “çok memnunum” yanıtlarından oluşan 5’li Likert tipi ölçek ile değerlendirilmektedir. Tatmin sağlayan ya da tatminsizliğe neden olan faktörlerin her biri birer ölçek olarak kabul edilir. Cevaplayıcıdan bu ölçeğin ifadelerini ayrı ayrı değerlendirmesi ve her ifade için kendine en uygun yanıtı işaretlenmesi istenir. Tüm cevaplayıcıların verdiği bilgilere göre iş tatmin yaratan yönleri iş görenlerden toplam olarak tatmin düzeyini ve tatminsizliği yaratan faktörler bulunabilmektedir. Ölçekten sağlanacak en yüksek puan

100, en düşük puan 20 dir. Yüksek puanlar çalışanın iş tatmini derecesi ile doğru orantılıdır (Gözen, 2007: 36).

2.12.4.3. Mülakat Yöntemi

İş tatmini ölçmenin bir başka yolu da mülakattır. Mülakat, ilgili kişi ile veya grupla karşılıklı olarak konuşmak, soru sormak ve alınan belgeleri kaydetmek suretiyle yapılan çalışmadır. Bu amaçla, anket formu olarak düzenlenmiş soru ve çizelgelerden de yararlanılabilir. Ancak, soruların çok dikkatli hazırlanması ve belli bir düzen içinde sorulması gerekir. İş görenden alınan cevapların kayıt altına alınması gerekir Mülakat yöntemi olayın derinlemesine analizine olanak verir. Ankette cevap veren kişi, araştırmacının anlamadığı veya daha derinlemesine analiz etmek istediği bir şey söylenirse, mülakatı yapanın ek sorular sormasına ve konuyu fok boyutlu hale getirmesine imkân verir. Mülakat yönteminde dikkatli davranılması iş görenlerin tepkilerinin yanlış yorumlanmaması ve değerlendirmede objektif davranılması gerekir. Mülakatı yapan, kendi düşüncelerinin verilen cevapları etkilememesine çalışmalıdır. Sorular, objektif bir biçimde sorulmalı, herhangi bir düşüncenin daha doğru ve kabul edilebilir olduğu izlenimi verilmemelidir (Alkış, 2008:94).

2.12.4.4. Spector'in İş Tatmini Ölçeği

Sipector tarafından 1985 yılında geliştirilmiş dokuz ana grup ve 36 alt gruptan oluşturulmuş bir ölçektir. İş tatmin ölçekleri içerisinde en çok kullanılan bir ölçektir. Ölçekteki dokuz grubun her birinin dörder alt değişkeni bulunmaktadır. İş tatmini anketinin uygulanmasında altılı ölçek kullanılmaktadır (Dönmez, 2013: 27). Spector'in iş Tatmini Ölçeğindeki dokuz ayrıntılı boyut; ücret, terfi, yönetim, yan ödemeler, performansla bağlı ödüller, çalışma şartları, eşit düzey çalışanlar, işin doğası ve iletişimdir. İş Tatmini Ölçeği 1'in tam doyumsuzluk, 5'in de tam doyumunu temsil ettiği Likert ölçeği kullanarak dokuz boyut ve toplam tatmin puanının elde edilmesini sağlar. Ölçek hem eğitim hem de eğitim çevrelerinin dışında da kullanılabilir (Gülнар, 2007:148).

2.13. Yönetici Koçluk Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini, koçluk davranışının etkili olduğu ilk olgudur. İş tatmini, içsel bir davranışı ifade eden bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır(Mullins, 1999: 277). İş tatminiyle ilgili değişkenlerin tümünün analizinde,yapılan iş ve iletişim hakkında geri besleme veya takdir edilme iş tatmininin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadırBlegen (1993: 3641).Kariyer gelişim ilişkileri ile bunların işe devam eğilimi,profesyonellik ve iş tatmini üzerindeki algılanan etkilerini değerlendirmiştir (Yoder1995: 293).

Kanadalı onkoloji hemşireleri ile yapılan benzer bir liderlik şekli ile iş tatmini arasındaki ilişki çalışmasında, duygusal zeka teorisi üzerine kurulu ilişkisel liderlik yönetiminin iş tatminini geliştirmede doğrudan ve olumlu ilişkisinin olduğu bulunmuştur (Cummings vd.2008: 510). Hemşire yöneticileri tarafından sürdürölen personel geliştirme faaliyetlerinin önemi, her iki çalışmada da iş ortamını iyileştirme ve iş tatmini ile işte kalıcılığı etkileme stratejisi olarak belirtilmiştir.

Uluslararası alanda, yönetici desteği, çalışanlar üzerinde sağlıklı bir iş ortamının oluşmasında anahtar özelliklerinden biri olarak tanımlanmıştır(Kanste, Kyngas ve Nikkila, 2007: 755; Kramer vd., 2007: 325-340; Cummings vd., 2008: 510; Sellgren, Ekvall ve Tomson, 2008: 578-587).

İş tatmini kavranı, kişinin işinesosyal ve fiziki şartlara karşı verdiği duygusal bir cevap olarak ele alınmıştır.İş tatmini, kişinin işinden umduklarına karşılık ne derece tatmin olduğunun bir göstergesidir. Yönetici koçluğu sonuçların değerlendirilmesi ve bireyselleştirmesi, kişisel ve iş yaşamındaki engelleri ve bariyerleri kaldırması, iş tatminini doğrudan etkilediği anlaşılmaktadır (Ellinger ve Bostrom, 1999: 752-771; Ellinger ve Keller, 2003: 435-458; Hargrove, 1995; Peterson ve Hicks, 1996; Zemke, 1996: 24-28). Yönetici koçluğu davranışları, çalışanların iş memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir (Kalkavan, 2014: 43-44-47).

3. YÖNETİMSEL KOÇLUK DAVRANIŞININ ÇALIŞAN TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, giyim sektöründe faaliyet gösteren özel bir firma çalışanlarının yönetsel koçluk davranışlarının iş tatminlerine etkisine yönelik olarak elde edilen bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

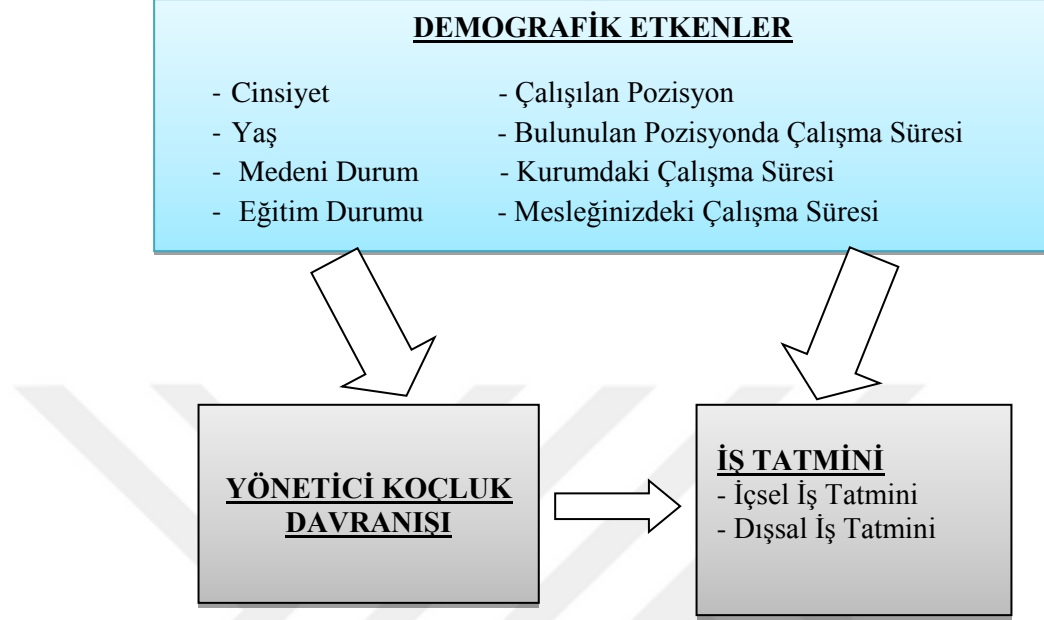
Araştırmada giyim sektörü çalışanlarında, yönetici koçluk davranışının iş tatminine etkisi ve aralarındaki ilişki araştırılmaktadır. Bu kapsamda demografik etkenlerin yönetici koçluk davranışı ve iş tatminini nasıl ve ne oranda etkilediği ortaya çıkmaktadır. Ellinger ve Keller 2003 yılında geliştirilen yönetici koçluk davranışı ölçeği ve 1967 yılında geliştirilen Minnesota iş tatmini ölçeğinin kısa formu giyim sektöründe çalışanlara uygulanmıştır. Ölçeklerde yer alan sorular faktör analizi yapılarak yeniden boyutlandırılmıştır. Demografik değişkenlerin yönetici koçluk davranışı ve iş tatminine etkisini belirlemek için t testi ve anova testlerini, yönetici koçluk davranışının iş tatminine etkisi ve aralarındaki ilişkiyi ölçmek için de regresyon analizi ve pearsonkorelasyon analizleri yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, özel bir giyim firması çalışanlarının yönetici koçluk davranışlarının iş tatminine etkisi ve aralarındaki ilişkinin ölçülebilmesi için ampirik olarak analiz yapılması amaçlanmaktadır. Araştırmanın bir diğer amacı ise, katılımcıların demografik değişkenlere göre yönetici koçluk davranışı algısı ve iş tatmininin farklılık gösterip göstermediğini saptamaktır. İlgili firmaya çalışanlarının yönetici koçluk davranışı ve iş tatmini ile ilgili düşünce düzeyleriyle ilgili geri bildirim sağlanarak, olumsuz değerlendirilen konuların tespit edilerek çözüm yolları üretilmesi konusunda önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, konuyla ilgili literatüre katkı sağlanması ve bu alanda yapılacak olan araştırmalara rehberlik edecek öneriler sunulması amaçlanmaktadır.

3.3. Araştırmanın Modeli

Verilerin toplanmasında ve analizinde çeşitli yöntemler uygulanmıştır. Bu yöntemlerde kullanılan değişkenler araştırmanın modelinde gösterilmiştir (Şekil 3.1).



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinde demografik etkenlerin yönetici koçluk davranışı ve iş tatminine etkisi ve aralarındaki ilişkiye yer verilmiştir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez, araştırma problemi ile ilgili olarak ileri sürülen iddia ve açıklamalardır. Bu iddialar veya açıklamalar, araştırma probleminin çözümüne katkıda bulunacak hareket tarzlarının istatistiksel parametrelerle ifadesidir. Hipotez testi bu iddialar ve açıklamaların doğruluğunun araştırılması ve karara bağlanmasıdır (Yükselen 2011, s.18). Hipotez testi sürecinin başında sıfır (H_0) hipotezine karşı mutlaka bir alternatif hipotez (H_1) oluşturulması gerekmektedir. Hipotez kurulduktan sonra ilgili hipotezi test etmek için uygun bir test tekniğinin seçilmesi gerekir. Araştırmada anlamlı farklılık gösteren sonuçlara yer verildiği için hipotezlerde de anlamlı farklılık gösteren sonuçların hipotezlerine yer verilmiştir. Araştırmada anlamlı farklılık gösteren 3 adet ana hipotez ve 10 adet yardımcı hipotez olmak üzere toplam 13 hipotez kurulmuştur. Kurulan hipotezler şu şekildedir:

H₁: Çalışanların demografik değişkenleri ile yönetici koçluk davranışı ve iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1a}: Yaş değişkeni ile yönetici koçluk davranışı ve içsel iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1b}: Medeni durum değişkeni ile dışsal iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1c}: Eğitim durumu ile yönetici koçluk davranışı ve içsel iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1d}: Çalışılan pozisyon değişkeni ile yönetici koçluk davranışı ve içsel iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1e}: İş yaşamındaki toplam çalışma süresi değişkeni ile yönetici koçluk davranışı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Çalışanlarda yönetici koçluk davranışı iş tatminine anlamlı bir şekilde etki etmektedir.

H_{2a}: Yönetici koçluk davranışı içsel iş tatminine anlamlı bir şekilde etki etmektedir.

H_{2b}: Yönetici koçluk davranışı dışsal iş tatminine anlamlı bir şekilde etki etmektedir.

H₃: Çalışanlarda yönetici koçluk davranışı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3a}: Yönetici koçluk davranışı ile içsel iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3b}: Yönetici koçluk davranışı ile dışsal iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3c}: İçsel iş tatmini ile dışsal iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3d}: Çalışma ortamı ile işletme özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın, incelenen konuda ana kütle tümünü kapsamaması pratik olmadığı gibi, çoğu kez buna olanak da bulunmayabilir. O nedenle bütünün tamamı yerine onun temsil edici bir parçası dikkate alınarak ana kütle özellikleri belirlenmeye çalışılır (Seyidoğlu 2000, s. 39). Örneklem seçimi, olasılığa dayanan ve olasılığa dayalı olmayan olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Bu çalışmada, olasılığa dayalı olmayan örneklem seçme tekniklerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, örneğe ulaşılabildiği kadar çok kişinin dâhil edilmesini esas almaktadır (Altunışık ve diğ. 2012, s.142). Giyim sektöründe çalışan da 127 çalışana anket uygulanmış ve katılımcılar tarafından hatalı ve eksik doldurulan 2 anket elendikten sonra geriye kalan 125 anket analize tabi tutulmuştur.

3.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Bu araştırmada, nicel ve tanımlayıcı araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak ise anket tekniği kullanılmıştır. Anket, birinci dereceden veri toplamada çok kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde, araştırma konusu olan bilgiler ana kütleden seçilen örneğe dahil kişilere yazılı, söz ile yahut soru sormak yolu ile sağlanır. Buradaki asıl amaç davranışları, bilgi düzeyini, demografik özellikleri, ve fikirlerini ölçmektir. Anket yönteminin uygulanmasında telefon, kişisel görüşme, mektup ve e-posta gibi araçlardan yararlanılabilir. Anket sorularının oluşturulması için literatür araştırılmış ve daha önce yapılan çalışmalarda geliştirilen ölçekler incelenmiştir.

Anketin birinci bölümündeki sorular, anket katılımcılarının demografik ve diğer özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Demografik ve diğer değişkenleri belirlemeye yönelik olan sorular; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, alınan eğitimler, çalışılan pozisyon ve çalışma sürelerine ilişkin sorular sorulmuştur.

Anket formunun ikinci bölümünde yer alan sorular Ellinger ve Keller tarafından 2003 yılında geliştirilen yönetici koçluk davranışı ölçeğinde yer alan sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde Likert ölçeğinde (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) hazırlanmış 8 soru mevcuttur. Anket formunun üçüncü bölümünde yer alan sorular 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından oluşturulmuş Minnesota iş tatmini ölçeğinin kısa formunda yer alan sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde Likert ölçeğinde (1=Hiç Memnun Değilim, 5=Çok Memnunum) hazırlanmış 20 soru mevcuttur.

3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmalarda yapılmak istenen, ancak çeşitli nedenlerle yapılması mümkün olmayan bazı sınırlılıklar bulunabilmektedir. Bu sınırlılıklar, bazen araştırmacının kontrol ve etki alanının dışında olabileceği gibi, bazen de fayda-maliyet açısından uygun olmadığı için ortaya çıkabilir (Karasar, 2012: 73). Anket sorularının sektör çalışanlarının çok sayıda olması nedeniyle tüm çalışanlara uygulanamaması, araştırmanın en önemli kısıdını oluşturmaktadır.

Araştırmada bütçe imkânları, zaman kısıtları, araştırma içeriği ve istenen cevaplama oranı (Gegez 2011: 79) gibi nedenlerle veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır.

3.8. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences for Windows) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma demografik etkenlerle yönetici koçluk davranışı ve iş tatmini arasında fark olup olmadığını, yönetici koçluk davranışının iş tatminine etkisi ve aralarındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. Faktör analiziyle yönetici koçluk davranışı ve iş tatmini ölçekleri yeniden düzenlenmiştir. Ölçeklere ait güvenilirlik sonuçları Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Sonuçları

	Ort.	s.s.	C. Alpha	
1. Yöneticim, öğrenmeye yardımcı olmak için analogiler, senaryolar ve örnekler kullanır	3,54	1,167	Yönetici Koçluk Davranışı ,908	,920
2. Yöneticim, büyük resmi görmeye yardım ederek bakış açımı genişletmem için beni teşvik eder.	3,64	1,058		
3. Yöneticim bana yapıcı nitelikte geri bildirim verir.	3,86	,913		
4. Yöneticim, etkileşimlerin bana fayda sağladığından emin olmak için benden de geri bildirim ister.	3,94	,901		
5. Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için tüm gerekli kaynakları tedarik eder.	3,91	,976		
6. Olayları ayrıntılarıyla düşünmeye yardımcı olmak için yöneticim, çözüm üretmektense bana sorular sorar.	3,59	1,086		
7. Yöneticim benimle birlikte beklentileri belirler ve bu beklentilerin, kurumun hedeflerini genişletmedeki önemini bana anlatır.	3,75	,997		
8. Olaylara farklı bakış açılarından bakmama yardımcı olmak için yöneticim benimle rol değişimi yapar.	3,39	1,156		
9. Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	3,79	,901	İçsel İş Tatmini ,835	
14. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	3,92	,819		
15. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	3,68	,972		
16. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,76	,902		
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	3,94	,780	Dışsal İş Tatmini ,827	
10. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,59	1,009		
10. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	3,62	,965		
12. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	3,82	,880		
13. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından (iş Güvencesi)	3,90	,878		
17. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	3,10	1,142		
18. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	3,54	1,082		
19. Çalışma şartları bakımından	3,50	1,005		

Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha değeri yönetici koçluk davranışı için ,908, iş tatmini için ,881, içsel iş tatmini alt boyutu için ,835 ve dışsal iş tatmini alt boyutu için ,827 olarak bulunmuştur. Toplam Cronbach’s Alpha değeri ise ,920 olarak bulunmuştur. Bu değerler $0,80 \leq \alpha < 1,00$ değerleri arasında olmasından dolayı, ölçek yüksek derecede güvenilirdir denilebilir (Kalaycı 2010, s. 405).

3.9. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3.2'de incelenmiştir.

Tablo 3.2: Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	75	60
Erkek	50	40
Toplam	125	100

Örneklem grubundaki kişilerin % 60'ı kadın, % 40'ı erkek katılımcıdır. Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı Tablo 3.3'de incelenmiştir.

Tablo 3.3: Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
20-25 Yaş	29	23,2
26-30 Yaş	41	32,8
31-35 Yaş	38	30,4
36 Yaş ve Üzeri	17	13,6
Toplam	125	100

Örneklem grubundaki kişilerin % 23,2'si 20-25 yaş aralığında, % 32,8'i 26-30 yaş aralığında, % 30,4'ü 31-35 yaş aralığında, % 13,6'sı 36 ve üzeri yaştadır. Örneklem grubunda yer alan katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı tablo 3.4'de incelenmiştir.

Tablo 3.4: Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Evli	57	45,6
Bekar	68	54,4
Toplam	125	100

Örneklem grubundaki kişilerin % 45,6'sı evli, 54,4'ü bekadır. Örneklem grubunun eğitim durumlarına göre dağılımı tablo 3.5'te incelenmiştir.

Tablo 3.5: Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Lise	37	29,6
Ön Lisans	38	30,4
Lisans	43	34,4
Yüksek Lisans	7	5,6
Toplam	125	100

Örnekleme grubundaki kişilerin % 29,6'sı lise, % 30,4'ü ön lisans, % 34,4'ü lisans ve % 5,6'sı yüksek lisans eğitim düzeyine sahiptir. Örnekleme grubunun çalışmış oldukları pozisyonlara göre dağılımı tablo 3.6'da incelenmiştir.

Tablo 3.6: Örnekleme Grubunun Çalışmış Oldukları Pozisyonlara Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Müdür-Uzman-Uzman Yardımcısı	59	47,2
Tekniker	7	5,6
Eleman/Memur	29	23,2
Diğer	30	24,0
Toplam	125	100

Örnekleme grubundaki kişilerin % 47,2'si müdür-uzman-uzman yardımcısı, % 6,6'si tekniker, % 23,2'si eleman/memur ve % 24'ü diğer pozisyonlarda çalışmaktadır. Örnekleme grubunun kurumdaki çalışma sürelerine göre tablo 3.7'de incelenmiştir.

Tablo 3.7: Örnekleme Grubunun Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1-3 Yıl	64	51,2
4-7 Yıl	39	31,2
8-10 Yıl	11	8,8
11 Yıl ve Üzeri	11	8,8
Toplam	125	100

Örnekleme grubundaki kişilerin % 51,2'si 1-3 yıl aralığında, % 31,2'si 4-7 yıl aralığında, % 8,8'i 8-10 yıl aralığında ve % 8,8'i 11 yıl ve üzeri süredir kurumda çalışmaktadır. Örnekleme grubunun meslekteki çalışma sürelerine göre dağılımı tablo 3.8'de incelenmiştir.

Tablo 3.8: Örnekleme Grubunun Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1-3 Yıl	45	36,0
4-7 Yıl	38	30,4
8-10 Yıl	17	13,6
11 Yıl ve Üzeri	25	20,0
Toplam	125	100

Örneklem grubundaki kişilerin % 36'sı 1-3 yıl aralığında, % 30,4'si 4-7 yıl aralığında, % 13,6'sı 8-10 yıl aralığında ve % 20'si 11 yıl ve üzeri süredir meslekte çalışmaktadır. Örneklem grubunun iş yaşamındaki toplam çalışma sürelerine göre dağılımı tablo 3.9'da incelenmiştir.

Tablo 3.9: Örneklem Grubunun İş Yaşamındaki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1-3 Yıl	30	24,0
4-7 Yıl	35	28,0
8-10 Yıl	18	14,40
11 Yıl ve Üzeri	42	33,6
Toplam	125	100

Örneklem grubundaki kişilerin % 30'u 1-3 yıl aralığında, % 35'i 4-7 yıl aralığında, % 18'i 8-10 yıl aralığında ve % 42'si 11 yıl ve üzeri süredir iş yaşamında çalışmaktadır. Örneklem grubunun okul dışında almış oldukları eğitimlere göre dağılımı tablo 3.10'da incelenmiştir.

Tablo 3.10: Örneklem Grubunun Okul Dışında Almış Oldukları Eğitimlere Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Dil Kursları	3	2,4
Bilgisayar	9	7,2
Mesleki Gelişim	11	8,8
Hobi	8	6,4
Bilgisayar, Mesleki Gelişim, Kişisel Gelişim	10	8,0
Bilgisayar, Kişisel Gelişim	10	8,0
Dil Kursu, Bilgisayar	3	2,4
Bilgisayar, Hobi	3	2,4
Dil Kursu, Bilgisayar, Mesleki Gelişim, Kişisel Gelişim	7	5,6
Mesleki Gelişim, Kişisel Gelişim, Hobi	2	1,6
Dil Kursu, Mesleki Gelişim, Hobi	3	2,4
Dil Kursu, Hobi	3	2,4
Dil Kursu, Mesleki Gelişim, Kişisel Gelişim	1	,8
Mesleki Gelişim, Kişisel Gelişim, Hobi, Girişimcilik	1	,8
Kişisel Gelişim, Hobi	1	,8
Bilgisayar, Kişisel Gelişim, Hobi, Girişimcilik	2	1,6
Mesleki Gelişim, Kişisel Gelişim	5	4,0
Bilgisayar, Mesleki Gelişim	13	10,4
Dil Kursu, Kişisel Gelişim	1	,8
Dil Kursu, Kişisel Gelişim, Hobi	2	1,6
Dil Kursu, Kişisel Gelişim, Girişimcilik	1	,8

Dil Kursu, Bilgisayar, Mesleki Gelişim	1	,8
Mesleki Gelişim, Hobi	4	3,2
Dil Kursu, Mesleki Gelişim	2	1,6
Dil Kursu, Bilgisayar, Mesleki Gelişim, Kişisel Gelişim	2	1,6
Dil Kursu, Bilgisayar, Hobi	2	1,6
Dil Kursu, Mesleki Gelişim, Kişisel Gelişim, Hobi	1	,8
Bilgisayar, Kişisel Gelişim, Hobi	2	1,6
Diğer	12	9,6
Toplam	125	100

Örneklem grubundaki kişilerin büyük bir kısmı % 10,4'si bilgisayar-mesleki gelişim konusunda eğitim almıştır. Örneklem grubunun çalıştığınız pozisyonunuz yöneticilik düzeyinde mi? Sorusuna vermiş olduğu cevaplara göre dağılımı tablo 3.11'de incelenmiştir.

Tablo 3.11: Örneklem Grubunun Çalıştığınız Pozisyonunuz Yöneticilik Düzeyinde mi? Sorusuna Vermiş Olduğu Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Evet	58	46,4
Hayır	67	53,6
Toplam	125	100

Örneklem grubundaki kişilerin % 46,4'ü yöneticilik pozisyonunda çalıştığını ifade ederken, % 67'si yöneticilik pozisyonunda çalışmadığını ifade etmiştir. Örneklem grubunun bağlı bulunduğunuz koçluk eğitimi aldı mı? sorusuna vermiş olduğu cevaplara göre dağılımı tablo 3.12'de incelenmiştir.

Tablo 3.12: Örneklem Grubunun Bağlı Bulduğunuz Yöneticiniz Koçluk Eğitimi Aldı mı? Sorusuna Vermiş Olduğu Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Evet	80	64
Hayır	45	36
Toplam	125	100

Örneklem grubundaki kişilerin % 64'ü yöneticilerinin koçluk eğitimi aldığını ifade ederken, % 36'sı yöneticilerinin koçluk eğitimi almadığını ifade etmiştir. Örneklem grubunun koçluk eğitimi aldınız mı? Sorusuna vermiş olduğu cevaplara göre dağılımı tablo 3.13'de incelenmiştir.

Tablo 3.13: Örneklem Grubunun Koçluk Eğitimi Aldınız mı? Sorusuna Vermiş Olduğu Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Evet	45	36
Hayır	80	64
Toplam	125	100

Örneklem grubundaki kişilerin % 36'sı koçluk eğitimi aldığını ifade ederken, % 64'ü koçluk eğitimi almadığını ifade etmiştir. Giyim sektöründe çalışanların yöneticilerin koçluk davranışı ve iş tatmini düzeylerinin belirlenmesi amacıyla sorulan sorulara örneklem grubunun vermiş olduğu cevaplara ilişkin bazı istatistiksel bilgiler Tablo 3.14'de görülmektedir.

Tablo 3.14: Örneklem Grubunun Cevaplarına İlişkin İstatistiksel Bilgiler

	N	Min.	Mak.	Ort.	s.s.
1. Yöneticim, öğrenmeye yardımcı olmak için analogiler, senaryolar ve örnekler kullanır	125	1	5	3,54	1,167
2. Yöneticim, büyük resmi görmeme yardım ederek bakış açımı genişletmem için beni teşvik eder.	125	1	5	3,64	1,058
3. Yöneticim bana yapıcı nitelikte geri bildirim verir.	125	1	5	3,86	,913
4. Yöneticim, etkileşimlerin bana fayda sağladığından emin olmak için benden de geri bildirim ister.	125	1	5	3,94	,901
5. Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için tüm gerekli kaynakları tedarik eder.	125	1	5	3,91	,976
6. Olayları ayrıntılarıyla düşünmeme yardımcı olmak için yöneticim, çözüm üretmektense bana sorular sorar.	125	1	5	3,59	1,086
7. Yöneticim benimle birlikte beklentileri belirler ve bu beklentilerin, kurumun hedeflerini genişletmedeki önemini bana anlatır.	125	1	5	3,75	,997
8. Olaylara farklı bakış açılarından bakmama yardımcı olmak için yöneticim benimle rol değişimi yapar.	125	1	5	3,39	1,156
9. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	125	1	5	3,59	1,009
10. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	125	1	5	3,62	,965
11. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	125	1	5	3,79	,901
12. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından	125	1	5	3,82	,880
13. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından (iş Güvencesi)	125	1	5	3,90	,878
14. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	125	1	5	3,92	,819
15. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	125	1	5	3,68	,972
16. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	125	1	5	3,76	,902
17. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	125	1	5	3,10	1,142
18. İş içinde terfi olanağının olması bakımından	125	1	5	3,54	1,082
19. Çalışma şartları bakımından	125	1	5	3,50	1,005
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	125	2	5	3,94	,780

Tablo 3.14'de örneklem grubunun araştırma sorularına vermiş olduğu cevapların minimum, maksimum, ortalama ve standart hata puanları gösterilmiştir. Sorulara verilen cevapların minimum puanı 1 maksimum puanını 5'tir. Yöneticim, etkileşimlerin bana fayda sağladığından emin olmak için benden de geri bildirim ister ve yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissindendeğişkenlerinin ortalama değeri (3,94) en

yüksek puandadır. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımındandeki değişkeninin puan ortalaması (3,10) en düşük puandadır.

3.9. Örneklem Grubunun Yönetici Koçluk Davranışı ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Yapılan Analizler

Katılımcıların yönetici koçluk davranışı ölçmek için Ellinger ve Keller 2003 yılında geliştirilen yönetici koçluk davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. Katılımcılardan ölçekteki 8 maddenin her birine ne ölçüde katıldıklarını “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden oluşan beşli likert ölçeğinde işaretlemeleri istenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda 8 madde değişmeyerek tek boyut altında toplanmıştır.

Yönetici koçluk davranışı ölçeğinin yapı geçerliliğini sınamak için özel bir giyim firması çalışanlarına açıklayıcı (Principal Components Analysis) faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi terimi, birbirinden farklı fakat aynı zamanda birbiriyle ilişkili teknikleri içerir. Sayılan bu faktör analizi yöntemlerinden, faktörlerin elde edilmesinde en yaygın kullanılanı Principal Component Analysis (Temel Bileşenler Analizi)'dir. Bu yöntemde, değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanır. Kalan maksimum miktardaki varyansı açıklamak için ikinci faktör hesaplanır. Bu durum böylece devam eder (Kalaycı 2010, s.321). Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile bulunur. Bartlett küresellik testinin aldığı değer ve onun anlamlılığı ise; değişkenlerin birbirleri ile ilişki gösterip göstermediklerini test eder. KMO'nun, 60'dan yüksek, Bartlett testinin anlamlı bulunması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. Sonuçlar (KMO=0,914; $X^2= 576,669$; $p=,00$), veri grubunun faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Varimax dönüştürmeli temel bileşenler faktör analizi sonucuna göre, puanlardaki değişimin % 66,38'ini açıklayan ve öz değeri 1'in üzerinde olan tek faktör belirlenmiştir. Özdeğer grafiği, analiz sonucunda ortaya çıkan gerçek ve hata faktörlerini gösteren bir grafikdir. Faktör sayısına karar verme kuralının güçlü ve zayıf yanlarının olduğu gerçeğinden hareketle, faktör analizi çalışmalarında çoklu ölçüt kullanılması önerilmektedir. Veri grubuna uygulanan öz değer grafiği sonuçları maddelerin üç boyutlu bir özelliği ölçtüğünü desteklemektedir (Özdemir 2009, s.61). Tablo 3.15' de görüldüğü üzere öz değeri 1.00'den bir faktör çıkmıştır.

Tablo 3.15: Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğinin Faktöre Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri

Maddeler	1.Faktör Yönetici Koçluk Davranışı
1. Yöneticim, öğrenmeye yardımcı olmak için analogiler, senaryolar ve örnekler kullanır	,750
2. Yöneticim, büyük resmi görmeye yardımcı olarak bakış açımı genişletmem için beni teşvik eder.	,870
3. Yöneticim bana yapıcı nitelikte geri bildirim verir.	,841
4. Yöneticim, etkileşimlerin bana fayda sağladığından emin olmak için benden de geri bildirim ister.	,766
5. Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için tüm gerekli kaynakları tedarik eder.	,786
6. Olayları ayrıntılarıyla düşünmeye yardımcı olmak için yöneticim, çözüm üretmektense bana sorular sorar.	,625
7. Yöneticim benimle birlikte beklentileri belirler ve bu beklentilerin, kurumun hedeflerini genişletmedeki önemini bana anlatır.	,835
8. Olaylara farklı bakış açılarından bakmama yardımcı olmak için yöneticim benimle rol değişimi yapar.	,804
Özdeğer	4,96
Açıklanan Varyans %	62,06
Toplam Açıklanan Varyans %	62,06

En düşük faktör yükü, 45 alınmıştır ve ölçekteki bir maddenin bir faktördeki yükü, 45'in üstünde ve bu maddenin diğer faktörlerdeki yükünden,10 veya daha yüksek ise madde o faktörde sayılmıştır (Özdemir 2009, s. 67). Açıklanan varyans, toplam varyansın % 62,06'sını açıklamakta, özdeğerinin ise 4,96 olduğu görülmektedir. Tablo 3.15'de görüldüğü gibi, maddeler bir faktör oluşturmuştur. Ölçeğin faktör yapısı Ellinger ve Keller'in (2003) ileri sürdüğü faktörlü yapıyla örtüştüğü belirlenmiştir. Maddeler özgün yapıya uygun dağılmışlardır.

İş tatmini ölçeği yapılan testlerde ($KMO=0,879$; $X^2= 591,79$; $p=,00$), veri grubunun faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. İş tatmini ölçeğinden elde edilen veriler daha sonra açıklayıcı faktör analizine Principal Components Analysis tabi tutulmuştur. Kaisers' ölçütüne göre özdeğeri (eigenvalue) 1,00'a eşit veya daha büyük olan faktörler analizde kalır. Varimaks dönüştürmeli temel bileşenler faktör analizi sonucuna göre, puanlardaki değişimin % 55,10'unu açıklayan ve öz değeri 1'in üzerinde olan 2 faktör belirlenmiştir. Özdeğer grafiği, analiz sonucunda ortaya çıkan gerçek ve hata faktörlerini gösteren bir grafikdir. Faktör sayısına karar verme kuralının güçlü ve zayıf yanlarının olduğu gerçeğinden hareketle, faktör analizi çalışmalarında çoklu ölçüt kullanılması önerilmektedir. Veri grubuna uygulanan öz değer grafiği sonuçları

maddelerin iki boyutlu bir özelliği ölçtüğünü desteklemektedir (Özdemir 2009, s.61). Tablo 3.16’da görüldüğü üzere öz değeri 1.00’den büyük iki faktör çıkmıştır.

Tablo 3.16: İş Tatmini Ölçeğinin Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri

Maddeler	1.Faktör Dışsal İş Tatmini	2.Faktör İçsel İş Tatmini
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	,665	
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	,621	
3. Toplumda ‘‘saygın’’ bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından		,735
4. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından	,564	
5. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından (iş Güvencesi)	,547	,399
6. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	,472	,604
7. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından		,749
8. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından		,872
9. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	,720	
10. İş içinde terfi olanağının olması bakımından	,671	
11. Çalışma şartları bakımından	,802	
12. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	,351	,643
Özdeğer	5,28	1,32
Açıklanan Varyans %	29,43	25,66
Toplam Açıklanan Varyans %	29,43	55,10

En düşük faktör yükü, 45 alınmıştır ve ölçekteki bir maddenin bir faktördeki yükü, 45’in üstünde ve bu maddenin diğer faktörlerdeki yükünden, 10 veya daha yüksek ise madde o faktörde sayılmıştır (Özdemir 2009, s. 67). Buna göre 3, 5, 6, 12, 15, 16, 18 ve 19. maddeler birbirine yakın yük değerleri aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddeler çıkarıldıktan sonra analiz tekrarlandığında açıklanan varyans, toplam varyansın % 55,10’unu oluşturmuştur. 1. faktörün toplam varyansın % 29,43’ünü açıkladığı, özdeğerinin5,28; 2. Faktör toplam varyansın % 25,66’sını açıkladığı, özdeğerinin1,32 olduğu belirlenmiştir.Tablo 3.16’da görüldüğü gibi, maddelerin önemli bir bölümü ayrı birer faktör oluşturmuştur. Ölçeğin faktör yapısı Wasti (2000) ileri sürdüğü yapıyla büyük ölçüde örtüştüğü belirlenmiştir. Maddelerin büyük bir kısmı özgün yapıya uygun dağılmışlardır.Araştırmada kullanılan ölçeklerin boyutlarına ilişkin puan ortalamaları tablo 3.17’de gösterilmiştir.

Tablo 3.17: Boyutlara İlişkin Puan Ortalamaları

Değişkenler	N	Ort.	s.s.
Yönetici Koçluk Davranışı	125	3,70	,808
İş Tatmini	125	3,69	,621
İçsel İş Tatmini	125	3,81	,680
Dışsal İş Tatmini	125	3,58	,699

Tablo 3.17’de boyutlara ilişkin ortalama puanlara yer verilmiştir. Yönetici koçluk davranışının puan ortalamasının 3,70, genel olarak iş tatmini değişkeninin puan ortalamasının ise 3,69 içsel iş tatmini boyutunun puan ortalamasının 3,81 ve dışsal iş tatmini boyutunun puan ortalamasının 3,58 olduğu görülmektedir.

Yönetici koçluk davranışı ile iş tatminini incelemeye yönelik sorulardan oluşan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini değişkenleri örneklem grubunun cinsiyetleriyle karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Cinsiyet değişkeni ile yönetici koçluk davranışı ($p=,559>,05$), içsel iş tatmini ($p=,907>,05$) ve dışsal iş tatmini ($p=,903>,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Anova testiyle iş tatminini incelemeye yönelik sorulardan oluşan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini ile yönetici koçluk davranışı değişkenleri örneklem grubunun yaş durumlarıyla karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Anova testi sonucunda yaş değişkeni ile dışsal iş tatmini ($p=,337>,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yaş ile yönetici koçluk davranışı ve içsel iş tatmin değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren anovatesti sonuçları Tablo 3.18’de verilmiştir.

Tablo 3.18: Yaş ile Yönetici Koçluk Davranışı ve İçsel İş Tatminine İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kay.	Kareler Top.	N	Kareler Ort.	F	P	Anl. Fark
Yönetici Koçluk Davranışı	Gruplararası	6,314	3	2,10	3,40	,020	1-2, 1-3
	Gruplarıçi	74,79	121	,618			
	Toplam	81,11	124				
İçsel İş Tatmini	Gruplararası	4,33	3	1,445	3,29	,023	1-3
	Gruplarıçi	53,10	121	,439			
	Toplam	57,44	124				

Tablo 3.18’de verilen analiz sonuçları, yaş ile yönetici koçluk davranışı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,020<,05$). Analiz sonuçları yine yaş ile içsel iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,023<,05$). Yaş grupları arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla LSD testi yapılmıştır. LSD testine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 3.19’da verilmiştir.

Tablo 3.19: Yaş ile Yönetici Koçluk Davranış ve İçsel İş Tatmini Değişkenlerine İlişkin LSD Testi Sonuçları

	Yaş Durumu	Farkların Ort.	St. Hata	P
Yönetici Koçluk Davranışı	20-25 Yaş	,402	,190	,037
	26-30 Yaş			
	20-25 Yaş	,616	,193	,002
	31-35 Yaş			
İçsel İş Tatmini	20-25 Yaş	,510	,163	,002
	31-35 Yaş			

Tablo 3.19’da görüldüğü gibi, 20-25 yaş ile 26-30 yaş ($p=,037<,05$) ve 20-25 yaş ile 31-35 yaş ($p=,002<,05$) aralığındaki katılımcıların yönetici koçluk davranışı durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 26-30 ve 31-35 yaş aralığındaki çalışanların aleyhinedir. Yönetici koçluk davranışını 20-25 yaş aralığındaki ($\bar{X}=4,07$) çalışanlar, 26-30 yaş ($\bar{X}=3,67$) ve 31-35 yaş aralığındaki ($\bar{X}=3,45$) çalışanlara göre daha olumlu bulduğu belirlenmiştir. 20-25 yaş ile 31-35 yaş ($p=,002<,05$) aralığındaki katılımcıların içsel iş tatmini durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 31-35 yaş aralığındaki çalışanların aleyhinedir. İçsel iş tatminini 20-25 yaş aralığındaki ($\bar{X}=4,11$) çalışanlar, 31-35 yaş aralığındaki ($\bar{X}=3,60$) çalışanlara göre daha olumlu bulduğu belirlenmiştir.

Yönetici koçluk davranışı ile iş tatminini incelemeye yönelik sorulardan oluşan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini değişkenleri örneklem grubunun medeni durumlarıyla karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Medeni durum değişkeni ile dışsal iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren (bağımsız iki örnek) t testi sonuçları Tablo 3.20’de verilmiştir.

Tablo 3.20: Medeni Durum ile Dışsal İş Tatmini Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ortalama	St. Hata	F	P
Dışsal İş Tatmini	Evli	57	3,57	,578	6,933	,010
	Bekar	68	3,58	,790		

Medeni durum değişkeni ile dışsal iş tatmini ($p=,010<,05$) değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Değişkende bekarların puan ortalaması evli katılımcılara göre daha yüksektir. Değişkene bekar katılımcıların evli katılımcılara göre daha fazla katılım gösterme nedeni olarak dışsal iş tatminine daha fazla önem vermeleri olduğu düşünülmektedir.

Anova testiyle iş tatminini incelemeye yönelik sorulardan oluşan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini ile yönetici koçluk davranışı değişkenleriörneklem grubunun eğitim durumlarıyla karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Anova testi sonucunda eğitim durumu ile dışsal iş tatmini ($p=,069>,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim durumuile yönetici koçluk davranışı ve içsel iş tatmini değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren anova testi sonuçları Tablo 3.21’de verilmiştir.

Tablo 3.21: Eğitim Durumu ile Yönetici Koçluk Davranışı ve İçsel İş Tatminine İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kay.	Kareler Top.	N	Kareler Ort.	F	P	Anl. Fark
Yönetici Koçluk Davranışı	Gruplararası	,88	3	2,96	4,962	,003	1-3
	Gruplariçi	72,22	121	,59			
	Toplam	81,11	124				
İçsel İş Tatmini	Gruplararası	3,68	3	1,22	2,766	,045	1-3, 2-3
	Gruplariçi	53,75	121	,44			
	Toplam	57,44	124				

Tablo 3.21’de verilen analiz sonuçları, eğitim durumu ile yönetici koçluk davranışı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,003<,05$). Analiz sonuçları yine eğitim durumuile içsel iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,045<,05$). Eğitim durumu grupları arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla LSD testi yapılmıştır. LSD testine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 3.22’de verilmiştir.

Tablo 3.22: Eğitim Durumu ile Yönetici Koçluk Davranışı ve İçsel İş Tatmini Değişkenlerine İlişkin LSD Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	Farkların Ort.	St. Hata	P
Yönetici Koçluk Davranışı	Lise	,663	,173	,000
	Lisans			
İçsel İş Tatmini	Lise	,404	,149	,008
	Lisans			
	Ön Lisans	,309	,148	,039
	Lisans			

Tablo 3.22’de görüldüğü gibi, lise ile lisans($p=,000<,05$)eğitim durumundaki katılımcıların yönetici koçluk davranışı durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık

lisans eğitim durumundaki çalışanların aleyhinedir. Yönetici koçluk davranışını lise eğitim durumundaki ($\bar{X}=4,06$) çalışanlar, lisans eğitim durumundaki ($\bar{X}=3,40$) çalışanlara göre daha olumlu bulduğu belirlenmiştir. Lise ile lisans ($p=,008<,05$) ve ön lisans ile lisans ($p=,039<,05$) eğitim durumundaki katılımcıların içsel iş tatmini durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık ön lisans ve lisanseğitim durumundaki çalışanların aleyhinedir. İçsel iş tatminini lise eğitim durumundaki ($\bar{X}=4,00$) çalışanlar, ön lisans ($\bar{X}=3,90$) ve lisans ($\bar{X}=3,59$) eğitim durumundaki çalışanlara göre daha olumlu bulduğu belirlenmiştir.

Anova testiyle iş tatminini incelemeye yönelik sorulardan oluşan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini ile yönetici koçluk davranışı değişkenleri örneklem grubunun çalıştıkları pozisyonlarıyla karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Anova testi sonucunda çalışılan pozisyon ile dışsal iş tatmini ($p=,378>,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çalışılan pozisyon ile yönetici koçluk davranışı ve içsel iş tatmini değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren anova testi sonuçları Tablo 3.23’de verilmiştir.

Tablo 3.23: Çalışılan Pozisyon ile Yönetici Koçluk Davranışı ve İçsel İş Tatminine İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kay.	Kareler Top.	N	Kareler Ort.	F	P	Anl. Fark
Yönetici Koçluk Davranışı	Gruplararası	8,39	3	2,79	4,65	,004	1-4, 3-4
	Gruplariçi	72,71	121	,601			
	Toplam	81,11	124				
İçsel İş Tatmini	Gruplararası	4,80	3	1,60	3,68	,014	1-4, 3-4
	Gruplariçi	52,63	121	,435			
	Toplam	57,44	124				

Tablo 3.23’de verilen analiz sonuçları, çalışılan pozisyon ile yönetici koçluk davranışı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,004<,05$). Analiz sonuçları yine çalışılan pozisyon ile içsel iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,014<,05$). Çalışılan pozisyon grupları arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla LSD testi yapılmıştır. LSD testine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 3.24’de verilmiştir.

Tablo 3.24: Çalışılan Pozisyon ile Yönetici Koçluk Davranışı ve İçsel İş Tatmini Değişkenlerine İlişkin LSD Testi Sonuçları

	Çalışılan Pozisyon	Farkların Ort.	St. Hata	P
Yönetici Koçluk Davranışı	Müdür-Uzman-Uzman Yardımcısı	-,633	,173	,000
	Diğer			
	Eleman/Memur	-,504	,201	,014
	Diğer			
İçsel İş Tatmini	Müdür-Uzman-Uzman Yardımcısı	-,454	,147	,003
	Diğer			
	Eleman/Memur	-,477	,171	,006
	Diğer			

Tablo 3.24’de görüldüğü gibi, müdür-uzman-uzman yardımcısı ile diğer ($p=,000<,05$) ve eleman/memur ile diğer ($p=,014<,05$) pozisyonlardaki katılımcıların yönetici koçluk davranışı durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık müdür-uzman-uzman yardımcısı ile eleman/memur pozisyonlarında çalışanların aleyhinedir. Yönetici koçluk davranışını diğer pozisyonlarda çalışanlar ($\bar{X}=4,13$), müdür-uzman-uzman yardımcısı ($\bar{X}=3,50$) ile eleman/memur ($\bar{X}=3,62$) pozisyonunda çalışanlara göre daha olumlu bulunduğu belirlenmiştir. Müdür-uzman-uzman yardımcısı ile diğer ($p=,003<,05$) ve eleman/memur ile diğer ($p=,006<,05$) pozisyonlardaki katılımcıların içsel iş tatmini durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık müdür-uzman-uzman yardımcısı ile eleman/memur pozisyonlarında çalışanların aleyhinedir. İçsel iş tatminini diğer pozisyonlarda çalışanlar ($\bar{X}=4,16$), müdür-uzman-uzman yardımcısı ($\bar{X}=3,70$) ile eleman/memur ($\bar{X}=3,68$) pozisyonunda çalışanlara göre daha olumlu bulunduğu belirlenmiştir.

Anova testiyle iş tatminini incelemeye yönelik sorulardan oluşan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini ile yönetici koçluk davranışı değişkenleri örneklem grubunun meslekteki çalışma süreleriyle karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Anova testi sonucunda meslekteki çalışma süresi ile yönetici koçluk davranışı ($p=,849>,05$), içsel iş tatmini ($p=,823>,05$) ve dışsal iş tatmini ($p=,734>,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Anova testiyle iş tatminini incelemeye yönelik sorulardan oluşan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini ile yönetici koçluk davranışı değişkenleri örneklem grubunun kurumdaki çalışma süreleriyle karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Anova testi sonucunda kurumdaki çalışma süresi ile yönetici koçluk davranışı ($p=,839>,05$), içsel iş tatmini ($p=,852>,05$) ve dışsal iş tatmini ($p=,887>,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Anova testiyle iş tatminini incelemeye yönelik sorulardan oluşan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini ile yönetici koçluk davranışı değişkenleri örneklem grubunun iş yaşamındaki toplam çalışma süreleriyle karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Anova testi sonucunda iş yaşamındaki toplam çalışma süresi ile yönetici koçluk davranışı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren anova testi sonuçları Tablo 3.25’de verilmiştir.

Tablo 3.25: İş Yaşamındaki Toplam Çalışma Süresi ile Yönetici Koçluk Davranışına İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kay.	Kareler Top.	N	Kareler Ort.	F	P	Anl. Fark
Yönetici Koçluk Davranışı	Gruplararası	5,21	3	1,73	2,77	,045	2-3, 2-4
	Gruplariçi	75,89	121	,627			
	Toplam	81,11	124				

Tablo 3.25’de verilen analiz sonuçları, iş yaşamındaki toplam çalışma süresi ile yönetici koçluk davranışı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,045<,05$). İş yaşamındaki toplam çalışma süresi grupları arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla LSD testi yapılmıştır. LSD testine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 3.26’da verilmiştir.

Tablo 3.26: İş Yaşamındaki Toplam Çalışma Süresi ile Yönetici Koçluk Davranışı Değişkenine İlişkin LSD Testi Sonuçları

	Top. Çalışma Süresi	Farkların Ort.	St. Hata	P
Yönetici Koçluk Davranışı	4-7 Yıl	,536	,229	,021
	8-10 Yıl			
Çalışma Ortamı	4-7 Yıl	,397	,181	,030
	11 Yıl ve Üzeri			

Tablo 3.26’da görüldüğü gibi, 4-7 yıl ile 8-10 yıl ($p=,021<,05$) ve 4-7 yıl ile 11 yıl ve üzeri ($p=,030<,05$) iş yaşamında toplam çalışma süresi olan katılımcıların yönetici koçluk davranışı durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 8-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri iş yaşamında toplam çalışma süresi olan çalışanların aleyhinedir. Yönetici koçluk davranışında 4-7 yıl aralığında ($\bar{X}=3,93$) iş yaşamında toplam çalışma süresi olan çalışanlar, 8-10 yıl ($\bar{X}=3,40$) ve 11 yıl ve üzeri ($\bar{X}=3,54$) iş yaşamında toplam çalışma süresi olan çalışanlara göre daha olumlu bulunduğu belirlenmiştir.

Yönetici koçluk davranışının ve iş tatminine etkisini belirleyebilmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yönetici koçluk davranışı genel bir değişken olarak değerlendirilerek analize tabi tutulmuştur. Yönetici koçluk davranışı bağımsız değişken; iş tatmini ve alt boyutları içsel ve dışsal iş tatmini ise bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir.

Genel olarak yönetici koçluk davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında, $R= 0,594$; $R^2=0,352$; $F=66,922$ ve $Sig.=,000$ olarak bulunmuştur. R^2 değeri ile iş tatminindeki değişimin % 35'lik kısmı yönetici koçluk davranışı tarafından açıklanmaktadır. Sig. değeri ($p=,000<,05$) 0,05'ten küçük olduğu için F değeri, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon analizine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 3.27'de verilmiştir.

Tablo 3.27: Yönetici Koçluk Davranışının İş Tatminine Etkisi

Değişkenler	Model Değişken.	St. Hata	Standart Coefficients (β)	t	Sig.
Sabit	2,010	,211		9,512	,000
Yönetici Koçluk Davranışı	,456	,056	,594	8,181	,000

Tablo 3.27'de görüldüğü üzere yönetici koçluk davranışındaki 1 birimlik artış toplamda iş tatminini ,456 birim artıracaktır. Yönetici koçluk davranışının ($p=,000<,05$) sig. değeri 0,05'ten küçük olması nedeniyle t değeri de her düzeyde anlamlı bulunduğundan yönetici koçluk davranışının katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre iş tatminin arttırmak için yönetici koçluk davranışın artırılması gerekmektedir.

Yönetici koçluk davranışı ile içsel iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında, $R= 0,584$; $R^2=0,341$; $F=63,729$ ve $Sig.=,000$ olarak bulunmuştur. R^2 değeri ile içsel iş tatminindeki değişimin % 34'lük kısmı yönetici koçluk davranışı tarafından açıklanmaktadır. Sig. değeri ($p=,000<,05$) 0,05'ten küçük olduğu için F değeri, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon analizine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 3.28'de verilmiştir.

Tablo 3.28: Yönetici Koçluk Davranışının İçsel İş Tatminine Etkisi

Değişkenler	Model Değişken.	St. Hata	Standart Coefficients (β)	t	Sig.
Sabit	1,997	,233		8,553	,000
Yönetici Koçluk Davranışı	,492	,062	,584	7,983	,000

Tablo 3.28’de görüldüğü üzere yönetici koçluk davranışındaki 1 birimlik artış toplamda içsel iş tatminini ,492 birim artıracaktır. Yönetici koçluk davranışının ($p=,000<,05$) sig. değeri 0,05’ten küçük olması nedeniyle t değeri de her düzeyde anlamlı bulunduğundan yönetici koçluk davranışının katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre içsel iş tatminin arttırmak için yönetici koçluk davranışın artırılması gerekmektedir.

Yönetici koçluk davranışı ile dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında, $R= 0,486$; $R^2=0,237$; $F=38,103$ ve $Sig.=,000$ olarak bulunmuştur. R^2 değeri ile dışsal iş tatminindeki değişimin % 23’lük kısmı yönetici koçluk davranışı tarafından açıklanmaktadır. Sig. değeri ($p=,000<,05$) 0,05’ten küçük olduğu için F değeri, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon analizine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 3.29’da verilmiştir.

Tablo 3.29: Yönetici Koçluk Davranışının Dışsal İş Tatminine Etkisi

Değişkenler	Model Değişken.	St. Hata	Standart Coefficients (β)	t	Sig.
Sabit	2,024	,258		7,837	,000
Yönetici Koçluk Davranışı	,421	,068	,486	6,173	,000

Tablo 3.29’da görüldüğü üzere yönetici koçluk davranışındaki 1 birimlik artış toplamda dışsal iş tatminini ,421 birim artıracaktır. Yönetici koçluk davranışının ($p=,000<,05$) sig. değeri 0,05’ten küçük olması nedeniyle t değeri de her düzeyde anlamlı bulunduğundan yönetici koçluk davranışının katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre dışsal iş tatminin arttırmak için yönetici koçluk davranışın artırılması gerekmektedir.

Yönetici koçluk davranışı ve çalışanların iş tatminlerinin incelemeye yönelik sorulardan oluşan içsel ve dışsal tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearsonkorelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan Pearsonkorelasyon analizi sonuçları Tablo 3.30’da verilmiştir.

Tablo 3.30: Yönetici Koçluk Davranışı, İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini Değişkenleri Arasındaki İlişkinin PearsonKorelasyon Analizi ile İncelenmesi

Boyutlar	Boyut	N	r	p
Yönetici Koçluk Davranışı	İş Tatmini	125	,594	,000
Yönetici Koçluk Davranışı	İçsel İş Tatmini	125	,584	,000
Yönetici Koçluk Davranışı	Dışsal İş Tatmini	125	,486	,000

İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini	125	,622	,000
------------------	-------------------	-----	------	------

Genel olarak yönetici koçluk davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda % 59,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) orta bir ilişki bulunmuştur. Buna göre yönetici koçluk davranışı değişkeninin puanı arttıkça iş tatmini değişkeninin de puanı artmaktadır.

Yönetici koçluk davranışı ile içsel ve dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, içsel iş tatminideğişkeniyle % 58,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) orta bir ilişki, dışsal iş tatmini değişkeniyle % 48,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna göre yönetici koçluk davranışı değişkeninin puanı arttıkça içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini değişkenlerinin de puanı artmaktadır.

İçsel iş tatmini ile dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, % 62,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) orta bir ilişki bulunmuştur. Buna göre içsel iş tatmini değişkeninin puanı arttıkça dışsal iş tatmini değişkeninin de puanı artmaktadır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında, giyim sektöründe görev yapan çalışanların koçluk sistemlerine bakış açıları, yönetici koçluk davranışı algılarının iş tatminlerine etkisi olup olmadığı, bağlı buldukları yöneticilerin koçluk eğitimine sahip olup olmadıkları araştırılmıştır. Şayet bir organizasyonda yöneticiler koçluk davranışına uygun bir şekilde hareket ederlerse çalışanların yeteneği ve motivasyonu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu aynı zamanda bireysel performansı geliştirdiği tespit edilmiştir. Koçluk yönetimi çalışanın iş tatminini artırarak, hatalarını düzeltmesine yardım eder, ayrıca firmanın insan kaynaklarının gelişimi hususunda sistematik bir rol oynar. Bu çalışmanın sonucu da yönetici koçluğu davranışının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermiştir.

Yapılan t testi ile medeni durum değişkeni ile dışsal iş tatmininde değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Değişkende bekarların puan ortalaması evli katılımcılara göre daha yüksektir.

Bu çalışmada yapılan Anova testi ile 20-25 yaş ile 26-30 yaş ve 20-25 yaş ile 31-35 yaş aralığındaki katılımcıların yönetici koçluk davranışı durumlarında farklılık bulunmuştur. Yönetici koçluk davranışını, 20-25 yaş aralığındaki çalışanlar, 26-30 yaş ve 31-35 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha olumlu bulduğunu saptanmıştır. 20-25 yaş ile 31-35 yaş aralığındaki katılımcıların içsel iş tatmini durumlarında farklılık bulunmuştur. İçsel iş tatminini 20-25 yaş aralığındaki çalışanlar, 31-35 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha olumlu bulduğunu tespit edilmiştir.

Lise ile lisans eğitimi almış katılımcıların, yönetici koçluk davranışı durumları karşılaştırıldığında farklılık bulunmuştur. Yönetici koçluk davranışını lise eğitimi almış çalışanlar, lisans eğitimi almış çalışanlara göre, daha olumlu bulduğunu belirlenmiştir. Lise ile lisans ve ön lisans ile lisans eğitimi almış katılımcıların içsel iş tatmini durumlarında farklılık bulunmuştur. İçsel iş tatminini lise eğitim durumundaki çalışanlar, ön lisans ve lisans eğitim durumundaki çalışanlara göre daha olumlu bulduğunu belirlenmiştir.

Müdür-uzman-uzman yardımcısı ile diğer eleman/memur ile diğer pozisyonlardaki katılımcıların yönetici koçluk davranışı durumlarında farklılık bulunmuştur. Yönetici koçluk davranışını diğer pozisyonlarda çalışanlar, müdür-uzman-uzman yardımcısı ile eleman/memur pozisyonunda çalışanlara göre daha olumlu bulduğu belirlenmiştir. Müdür-uzman-uzman yardımcısı ile diğer ve eleman/memur ile diğer pozisyonlardaki katılımcıların içsel iş tatmini durumlarında farklılık bulunmuştur.İçsel iş tatminini diğer pozisyonlarda çalışanlar, müdür-uzman-uzman yardımcısı ile eleman/memur pozisyonunda çalışanlara göre daha olumlu bulduğu belirlenmiştir.

4-7 yıl ile 8-10 yıl ve 4-7 yıl ile 11 yıl ve üzeri iş yaşamında toplam çalışma süresi olan katılımcıların yönetici koçluk davranışı durumlarında farklılık bulunmuştur. Yönetici koçluk davranışında 4-7 yıl aralığında iş yaşamında toplam çalışma süresi olan çalışanlar, 8-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri iş yaşamında toplam çalışma süresi olan çalışanlara göre daha olumlu bulduğu belirlenmiştir.

Yapılan regresyon analizi ile yönetici koçluk davranışındaki 1 birimlik artış toplamda iş tatminini 0,456 birim artıracaktır. Bu sonuca göre iş tatminin arttırmak için yönetici koçluk davranışın artırılması gerekmektedir.Yönetici koçluk davranışındaki 1 birimlik artış toplamda içsel iş tatminini 0,492 birim artıracaktır. Bu sonuca göre içsel iş tatminin arttırmak için yönetici koçluk davranışın artırılması gerekmektedir.Yönetici koçluk davranışındaki 1 birimlik artış toplamda dışsal iş tatminini 0,421 birim artıracaktır. Bu sonuca göre dışsal iş tatminini arttırmak için yönetici koçluk davranışın artırılması gerekmektedir.

Genel olarak yönetici koçluk davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda pozitif yönde anlamlı, orta bir ilişki bulunmuştur. Yönetici koçluk davranışı ile içsel ve dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, içsel iş tatminideğişkeniyle pozitif yönde anlamlı orta bir ilişki, dışsal iş tatmini pozitif yönde anlamlı zayıf bir ilişki bulunmuştur. İçsel iş tatmini ile dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, pozitif yönde anlamlı orta bir ilişki bulunmuştur.

İş tatmini, koçluk davranışından etkilenen ilk olgudur. Koçluk uygulamalarının örgüte faydası örgütün performansını ve verimliliğini arttırarak yüksek performanslı ve verimli bir örgüte dönüşmesine olanak sağlar. Koçluk davranışı hem örgütsel açıdan hem de çalışanlar açısından kişisel anlamda danışmanlık ve doğruya yönelme amacı doğrultusunda uygulanan bir yönetim yöntemidir.

Yönetim koçluğu,kariyer planının desteklenmesi,kişisel yetersizliklerin giderilmesi, yeteneklerin güçlendirilmesi, çalışanların performansını arttırmak için çalışanları geliştirmeye yardımcı bir süreçtir. Yönetim koçluğu aynı zamanda kişilerin rekabete hazırlanması ve kritik iş kararlarının alınmasına odaklanmış bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan yönetici desteği, sağlıklı bir iş ortamının anahtar özelliklerinden biri olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışmada, ampirik çalışmalar sonucunda elde edilen bulgulara da dayanarak, tüm yöneticilere koçluk davranışlarının benimsenmesi tavsiye edilir. Yönetici desteği çalışanlar üzerinde sağlıklı bir iş ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Takım performansının artırılması, kişisel engellerin kaldırılması, hataların hızlıca düzeltilmesi, iş birliği, özveri özelliklerinin ön plana çıkması yani sonuç olarak tüm çalışanların performanslarının ve verimliliklerinin artması örgütün totalde verimlilik ve karlılığının artması ile sonuçlanacaktır. Yönetici koçluğu neticesinde, çalışandan gerçekleştirilmesi beklenen hedefler ve iş davranışları eksiksiz ve başarılı bir şekilde elde edileceğinden dolayı tüm yöneticilere ve yönetici adaylarına koçluk davranışlarını benimsemeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Carter, E. ve McMahon, F. (2005). Improving Employee Performance Through Workplace Coaching: A Practical Guide to Performance Management, Kogan Page Limited Publishing, Sterling.

Downey, M. (2003). Effective Coaching: Lessons From the Coaches' Coach, Second Edition, Thomson Texerer, New York.

Emerson, B. ve Loehr, A.(2008). A Manager's Guide to Coaching: Simple and Effective Ways to Get the Best Out of Your Employees, AMACOM Publishing, New York.

Gegez, A. Ercan (2005), Pazarlama Araştırmaları, Beta Yayınları, İstanbul.

Haan, E. De (2008) Relational Coaching: Journeys Towards Mastering One-to-One Learning (Translation by Sue Stewart), John Wiley & Sons, Inc., England.

Homan, M. ve Miller, L. J. (2008). Coaching In Organizations, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

INC. Coach U (2005). Coach U's Essential Coaching Tools: Your Complete Practice Resource, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Karasar, N. (2012). Bilimsel araştırma yöntemleri. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Kirkpatrick, D. L. (2006). Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching, 2nd edition, AMACOM, New York.

Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, 10. Baskı, Arıkan Basım Yay. Dağ., İstanbul,

Lebling, M. ve Prior, R. (2003). Coaching Made Easy: Step-by-Step Techniques That Get Results, Kogan Page Limited Publishing, London.

Luecke, R. (2009). İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar, (Çev.: Ümit Şensoy), 3. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Mackintosh, A. (2003). The Successful Coaching Manager, Matador Publishing, Leics.

Mathis, R. L. ve Jackson, H.(1997). Human Resource Management, 13th Edition, South-Western College Publishing, Ohio.

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

McLeod, A. (2003). Performance Coaching - The Handbook for Managers, HR Professionals and Coaches, Crown House Publishing, Carmarthen.

Neale, S., Spencer-Arnell, L. ve Wilson, L.(2009). Emotional Intelligence Coaching, Kogan Page Limited Publishing, Philadelphia.

Nelson-Jones, R. (2006). Human Relationship Skills: Coaching and Self-Coaching, 4th Edition, Routledge Taylor&Francis Group, London.

O'connor, J. ve Lages, A. (2007). How Coaching Works, A & C Black Publishers Ltd., London.

Pocket, Mentor Koçluk (2007). Harvard Business Scholl Press, Optimist Yayınları, İstanbul.

Solmuş, T. (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

Somers, M. (2007). Coaching at Work: Powering Your Team with Awareness, Responsibility and Trust, John Wiley & Sons Ltd., England.

Stevens, N.(2007). Learning to Coach: For Personal and Professional Development, 2nd Edition, How to Content Publishing, Oxford.

Sugars, B. J. (2006). The Business Coach, McGraw Hill Comp. Inc., New York, 2006.

Şimşek, Ş., Çelik A., Akgemci T., Soysal A. (2004). Kariyer Yönetimi, Can Yayınları, İstanbul.

Telman, N. Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayınları, İstanbul.

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

Uyargil, C. (2008). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, 2. Baskı, Arıkan Basım Yay. Dağ., İstanbul.

Weiss, T. B. ve Kolberg, S. (2003). Coaching Competencies and Corporate Leadership, CRC Press Taylor&Francis Group, New York.

Whitmore, J. (2005). Coaching for Performance, Third Edition, Nicholas Brealey Publishing, London,.

Whitworth, L., Kimsey-House, H., Sandahl, P. Ve Kimsey- House, K. (2007). Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life, Second Edition, Davies-Black Publishing, California.

Young, S. (2009). How to be a Succesfull Life Coach, How to Content Publishing, Oxford.

Zenger, J. H. ve Stunnet, K. (2010). The Extraordinary Coach, McGraw Hill Comp. Inc., New York.

TEZLER

Alkış, H. (2008). Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen- Motivasyon) Kuramının İş Görenin İş tatminine Etkisi Ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Dönmez, F. Y. (2013). Çalışanlarda İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gözen, E. D. (2007). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Gülнар, B. (2007). Araştırma Görevlilerinin İş tatmini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel iletişim ve iletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversiteler Karşılaştırması, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Kulaç, T.(2002). The Role of the Coaching In Career Development (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kalkavan, S. (2014). Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatminini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Algılarına Etkisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi/Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Noyan, F. (2009). Çok Aşamalı Yapısal Eşitlik Modellerinin iş Tatmini ile örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki Üzerine Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Öcal, Ö. (2008). İş-Aile Çatışması, İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisini Belirlemeye Yönelik Tekstil İşletmesi Çalışanlarında Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SÜRELİ YAYINLAR

Andrew, F.M. ve Withey, B (1976). Social Indicators of Well-being. New York: Plenum Press, akt. Kaya İ (2007). "Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş Tatminini

Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol.: 7- Sayı/No: 2,

Baysal, A. C (1997). "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C: 16, İstanbul.

Buelens, M., Van Den Broeck, H (2007). “An Analysis Of Differences In Work Motivation Between Public And Private Sector Organizations”,s.65-67, akt. Eğinli, A (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3.

Cammann, C., Fichman, M.G., Jenkins, D. ve Klesh, J.R (1983). Assessing the Attitudes and Perceptions of Organization Members, p.71-138, John Wiley & Sons Inc, akt. Kaya İ (2007). “Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol.: 7- Sayı/No: 2

Clark, A.E., A.J. Oswald and Warr, P. B., (1995). Is Job Satisfaction U-shaped In Age?, Journal of Occupational and Organizational Psychology, forthcoming, akt. Eğinli, A. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3.

Cocivera, T. Ve Cronshaw, S. (2004). "Action Frame Theory as a Practical Framework for the Executive Coaching Process", Educational Publishing Foundation and the Society of Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 56, No.4.

Crane, T. (2005). "Creating a Coaching Culture", WABC Coaches Inc. Publishing, Business Coaching Worldwide, Premier Issue, Volume 1, Issue 1.

Csoka L. S. (2008). "The Five Points of Peak Performance", Building High-Performance People and Organizations, Volume 2, Praeger Publishers, London.

Çarıkçı İ. H (2000). Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler, Süpermarket çalışanları Üzerine Bir Araştırma, S.D.Ü. – İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, Isparta.

Downs, C. W. ve Hazen, M. (1977). Comprehensive Measures of Organizational Communication CSQ,

Erişim tarihi 18.04.2015, <http://uwec.edu/Sampson/measures/CSQ.htm>, akt. Kaya, İ. (2007). “Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler:

Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol.: 7- Sayı/No: 2

Eğinli, A. (2009). “Çalışanlarda İş Doymu: Kamu ve Özel Sektör”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3.

Ekman, P. (1972). Universals and Cultural Differences in Facial Expressions of Emotion: İçinde: Cole, J.K. (Ed.). Nebraska Symposium on Motivation, (Vol.19, 207-283). Lincoln: University of Nebraska Press, akt. Kaya, İ. (2007). “Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol.: 7- Sayı/No: 2

Garcia-B., J. Gargallo-C. A., Marzo- N. M., Rivera- T. P. (2005). “Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences”, Women in Management Review, Vol. 20, No. 4, ss.286, akt. Eğinli A. T. (2009). “Çalışanlarda İş Doymu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doymuna Yönelik Bir Araştırma”, A.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009.

Gibson, J.L, Klein S.M.(1970). “Employee Attitudes As a Function of Age and Length Service: A Re-Conceptualisation”, Academy of Management Journal, Vol. 13, ss.411-425, akt. Eğinli A. T. (2009). “Çalışanlarda İş Doymu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doymuna Yönelik Bir Araştırma”, A.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009.

Glenn, N.D. Taylor R. D., Weaver C.N. (1977). “Age and Job Satisfaction Among Males and Female: A Multivariate Multi-Study”, Journal of Applied Psychology, Vol. 62, ss.190-193, akt. Eğinli A. T (2009). “Çalışanlarda İş Doymu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doymuna Yönelik Bir Araştırma”, A.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3.

Groot,W., Van Den Brink, H.M. (1999). “Job Satisfaction of Older Workers”, International Journal of Manpower, Vol. 20, No.6, s.344, akt. Eğinli, A. (2009). “Çalışanlarda İş Doymu: Kamu ve Özel Sektör”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3.

Gülgöz, İ (1994). Test Kullanımında Temel Konular. Türk Psikoloji Dergisi, 9 (33).

Izard, C. E. (1971). The Face of Emotion New York: Appleton, akt. Kaya İ. (2007). “Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol.: 7- Sayı/No: 2

Kahn, L.R, (1973). "The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude", Pyschology Today akt. Çalışkan, Z (2005): 94. İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Malatya.

Korkut, F. (1999). "Etkili İletişim Becerileri, Çatışma Çözme Biçimleri ve Takım Çalışması", Eğitim-Sen Yayınları Eğitici ve Yönetici Eğitimi Seminer Notları, Ankara, Ekim 1999.

Kufman, B. (2006) "The Role of Executive Coaching in Performance Management", Handbook of Business Strategy, Emerald Group Publishing Limited.

Kunin, T. (1955). The Construction of a New Type of Attitude Measure. Personnel Psychology, 8, akt. Kaya, İ. (2007). "Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol.: 7- Sayı/No: 2

Locke, E.A. (1976). The Nature and Consequences of Job Satisficfaction, Handbook of İndustrial and Organizational Phsycology, Ed. M.D. Dunnette , R. Mc. Nally, Chicago, akt. Yeşilyurt H. ve Koçak, Nç (2014). İş Doyumunu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi, D.E.Ü.- Sbe Dergisi Cilt: 16, Sayı: 2, Yıl: 2014, , Issn: 1302-3284 E-Issn: 1308-0911.

Luthans, F. Thomas, L.T. (1987). "The Relationship Between Age and Job Satisfaction: Curvilinear Results From an Emprical Study: A Research Note", Personel Review, Vol. 18, No.1, ss. 23-26, akt. Eğinli A. T. (2009). "Çalışanlarda İş Doyumunu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", A.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009.

Mathison, D. (2008). "Coaching for High Potentials to Become High-Performing Leaders", Building High-Performance People and Organizations, Volume 2, Praeger Publishers, London.

Mathieu, J.E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta- Anlysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, The American Psychological Association, 108 (2), akt. Kaya, İ. (2007). "Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol.: 7- Sayı/No: 2

Mottaz, C. J. (1987). "Age and Work Satisfaction", Work and Occupations, Vol.14, No.3, ss. 389-408, akt. Eğinli A. T. (2009). "Çalışanlarda İş Doyumunu: Kamu ve

Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, A.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009.

Mount, D. J. ve Bartlett, A.L. (2002). Development of a Job Satisfaction Factor Model for the Lodging Industry, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, Haworth Press, 1 (1). Erişim tarihi: 19.03.2015, wwwadres: <http://www.haworthpressinc.com/store/product.asp?sku=J171>.

The Haworth Pres, akt. Kaya, İ. (2007). “Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol.: 7- Sayı/No: 2

Neuberger, O. ve Allerbeck, M. (1980). Arbeitsbeschreibungsbogen. Goch: Bratt-Institut für Neues Lernen, akt. Kaya, İ. (2007). “Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol.: 7- Sayı/No: 2

Okpara, J.O. (2006). “The Relationship of Personal Characteristics and Job Satisfaction: A Study of Nigerian Managers in the Oil Industry”, The Journal of American Academy of Business, Vol. 10, No.1, s.50-51-54-55, akt. Eğinli, A. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3.

Oshagbemi, T. (2003). “Personal Correlates of Job Satisfaction: Emprical Evidence Form Uk Universities”, International Journal of Social Economics, Vol. 30, No.12, s.51-213-226, akt. Uyar, T. (2013). Türk İş Havacılığı Sektörü Teknisyenlerinde İş Tatmini, İşletme Araştırmaları Dergisi, C.5.

Park, S., Mclean, G. N., Yang, B. (2008). ‘Revision and Validation of an Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations’, Academy of Human Resource Development International Research Conferans in the America, s. 1-3.

Poon, J.M.L. (2004). “Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover İntention”, Personel Review, Vol. 33, No.3, s. 325, akt. Eğinli A. T. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, A.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı:3.

Redshaw, B. (2000). ”Do We Really Understand Coaching? How Can We Make It Work Beter?”, Industrial and Commercial Training, Vol. 32, No: 3.

Savaşır, I. (1994). Ölçek uyarlamasındaki sorunlar ve bazı çözüm yolları, Türk Psikoloji Dergisi, 9 (33).

Spielberg, C.D. ve Sharma. (1976). Cross-cultural measurement of anxiety. C.D. Spielberg and R.Diaz-Guerero.(Ed.), Cross-Cultural Research on Anxiety. Washington D.C. Hampshire, Wiley. Akt. Savaşır, I. (1994). Ölçek uyarlamasındaki sorunlar ve bazı çözüm yolları, Türk Psikoloji Dergisi, 9 (33).

Testa, M. R. Williams, J. M. ve Pietrzak, D. (1998). The Development of The Cruise Line Job Satisfaction Qusttionnaire, Journal of Travel Research (36), akt. Kaya, İ. (2007). "Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol.: 7- Sayı/No:2

Thakur, M. (2007). "Job Satisfaction in Banking: A Study Of Private And Public Sector Banks", The Icfai Journal of Bank Management, Vol. 6, No. 4, ss. 60-68, akt. Eğinli A. T (2009). "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", A.Ü.İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009.

Tezbaşaran, A. (1997). Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu (İkinci Baskı). Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.

Ugoro, A. O. & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, jobsatisfaction, and customersatisfaction in total quality management organization: an empirical study. Journal of Quality Management. Vocational Behavior, (in press)., akt. İşcan, Ö.F., Timuroğlu M.K. (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama " A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 21, Ocak 2007 Sayı: 1.

Wage, H. (2004). "Managerial Growth: A Coaching Case Study", Emerald Group Publishing Limited, Industrial and Commercial Training, Volume: 36, No:2.

Zhang, L. (2008). 'Multidimensional Managerial Coaching Behavior and Its Impact on Employee Performance', International Conference on Management Science & Engineering, s. 977-978.

İNTERNET KAYNAKLARI

Anonymous, (2005). Coaching Models-used in the Workplace, <http://www.1to1coachingschool.com/> (25.02.2007).

Austin, J., Williams, V., Klaver N.,Cherbuliez. A. (2007). What has caused tremendous growth in the coaching industry?, <http://www.auralifecoach.com/> (11.04.2007).

Baltaş, A. (2007). Yöneticilere Koçluk, <http://www.baltas-baltas.com/> (25.04.2007).

Barutçugil, İ: Erişim Tarihi: 15.08.2010,
<http://www.rcbadoor.com/rcba/coaching.htm>.

Çınar, Z. (2012) "Coaching ve Mentoring", PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979 - Yıl:3 Sayı:1.

Ezerler, U.D. (2007). Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk (Coaching), <http://www.peryon.org.tr/> (22.03.2007).

Hersey, P. ve Chevalier, R. (2010); "Situational Leadership and Performance Coaching".Erişim Tarihi: 01.09.2010:<http://www.aboutiwp.com/articles.htm>.

Mackintosh, Allan. (2010). "Successful Implementation of Company Wide Coaching Programmes".Erişim Tarihi: 05.09.2010,
<http://www.performance-am.com/articles.htm>.

EKLER



ANKET

Sayın Çalışan,

Bu anket, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Handan Gezer'in yüksek lisans tezi kapsamında yapılan ön bir araştırmadır. Anket yönetsel koçluk davranışının çalışan performansına etkisi üzerine yapılmaktadır. Anketin üzerine isim ve soy isim yazmayınız. Verdiğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketi yanıtlarak verdiğiniz destek, sağladığınız katkı ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz. Proje sorumlusu; Handan GEZER handangezer.tgh@gmail.com

Proje Danışmanı; Yrd. Doç. Dr. Özlem ATAN ozlematan@halic.edu.tr

Cinsiyet : Bay Bayan

Yaş : 20-25 26-30 31-35 36-40 40 ve üstü

Medeni Durumunuz : Evli Bekar

Eğitim Durumunuz :Lise Ön Lisans Lisans Yüksek lisans Doktora

Okul dışında aldığınız eğitimleri işaretleyiniz.

Dil kursları Bilgisayar Mesleki gelişim Kişisel gelişim Hobi

Diğer (Belirtiniz) Girişimcilik

Hangi pozisyonda olduğunuzu işaretleyiniz

Müdür Uzman/Uzman yrd. Tekniker Eleman/Memur Diğer.....

Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz? 1-3 4-7 7- 10 10 ve üzeri

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz? 1-3 4-7 7- 10 10 ve üzeri

İş yaşamınızdaki toplam tecrübeniz? 1-3 4-7 7- 10 10 ve üzeri

Pozisyonunuz yöneticilik düzeyinde mi? () Evet () Hayır

Bağlı bulunduğunuz yöneticiniz koçluk eğitimi aldı mı? () Evet () Hayır

Siz herhangi bir koçluk eğitimi aldınız mı? () Evet () Hayır

BÖLÜM 1: Aşağıda yöneticinizin size karşı davranışlarını içeren ifadeler yer almaktadır. Lütfen bağlı bulunduğunuz yöneticinizi düşünerek, her bir davranışının yöneticiniz tarafından ne sıklık ile yapıldığını işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
A 1. Yöneticim, öğrenmeye yardımcı olmak için analogiler, senaryolar ve örnekler kullanır	1	2	3	4	5
A 2. Yöneticim, büyük resmi görmeye yardım ederek bakış açımı genişletmem için beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
A 3. Yöneticim bana yapıcı nitelikte geri bildirim verir.	1	2	3	4	5
A 4. Yöneticim, etkileşimlerin bana fayda sağladığından emin olmak için benden de geri bildirim ister.	1	2	3	4	5
A 5. Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için tüm gerekli kaynakları tedarik eder.	1	2	3	4	5
A 6. Olayları ayrıntılarıyla düşünmeye yardımcı olmak için yöneticim, çözüm üretmektense bana sorular sorar.	1	2	3	4	5
A 7. Yöneticim benimle birlikte beklentileri belirler ve bu beklentilerin, kurumun hedeflerini genişletmedeki önemini bana anlatır.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 2: Bu bölümde ise, bir çalışan olarak işinizden ne derecede memnun olduğunuz belirlenmeye çalışılacaktır. İşinizden ne derece memnun olduğunuzu 5'li ölçekte düşüncenizi en doğru şekilde yansıtan seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz

Şimdiki işimden;	Hiç Memnun	Değilim	Memnun	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
8 1 Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5	
8 2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5	
8 3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5	
8 4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5	
8 5. Amirimin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	1	2	3	4	5	
8 6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5	
8 7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5	
8 8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından (iş Güvencesi)	1	2	3	4	5	
8 9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5	
8 10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5	
8 11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5	
8 12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	1	2	3	4	5	
8 13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5	
8 14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5	
8 15 Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5	
8 16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	1	2	3	4	5	
8 17. Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5	
8 18. Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşması bakımından	1	2	3	4	5	
8 19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	1	2	3	4	5	
8 20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5	

ÖZGEÇMİŞ

Handan Gezer 1983 tarihinde İstanbul, Eyüp’de doğmuştur. Lise öğrenimini Eyüp İmam Hatip Lisesi’nde tamamlamıştır. Üniversite ihtisasını Kadir Has Üniversite’si, Hastane Yönetimi ve Organizasyon Bölümü’nde tamamladıktan sonra, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesini bitirmiştir. 2015 yılında Haliç Üniversitesi İşletme Fakültesinde, İşletme Ana Bilim dalında Tezli Yüksek Lisans Programına başlamıştır. Şuan Haliç Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesinde, Fakülte Sekreteri olarak görev yapmaktadır.