

KOÇLUK DESTEĞİ ALAN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Dr. Kezban TALAK

Yeditepe Üniversitesi

ktalak@gmail.com

Orcid No: 0000-0002-7837-5852

Öz

Günümüzde koçluk, özellikle son yirmi yılda gösterdiği ilerlemenin ardından, organizasyonlarda önemli bir yer tutmaktadır. Organizasyonlar koçluğun pozitif etkilerini gördükçe bu konuya daha çok önem vermeye başlamışlardır. Diğer taraftan iş tatmini de verimliliği artırması, işe devamı sağlaması, işten ayrılmayı azaltması açısından organizasyonlar için önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada “Koçluk desteği alan çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında pozitif bir ilişki var mıdır?”, “Koçluk davranışı ile koçların iş deneyimleri arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorularına cevap aranacaktır. Araştırmanın birinci bölümünde koçluk ve iş tatmini hakkında literatür araştırması verilmiştir. İkinci bölümde, koçluğun gelişimi ve bir terim olarak nasıl değiştiği ele alınmıştır. Yine bu bölümde, koçluk sürecinin amacına göre koçluk alanları ve koçluğun yararları hakkında bilgi verilmiştir. Son bölümde yapılan anket çalışması ile elde edilen bilgiler doğrultusunda, iş tatmini ve koçluk desteği alan çalışanlar arasında nasıl bir bağ bulunduğu, iş tatmini ve koçluk desteği arasında hangi yönde bir ilişkinin bulunduğu ve koçluk davranışı ile koçların iş deneyimleri arasında nasıl bir ilişki olduğu gibi konular araştırılmıştır.

Anahtar kelimeler: İş Tatmini, Koçluk, Kişilik, Öz-Yeterlilik.

JEL Kodları: J20, J53, J24.

INVESTIGATION OF JOB SATISFACTION LEVEL OF EMPLOYEES WHO RECEIVE COACHING SUPPORT

Abstract

Nowadays, coaching has an important place in organizations, especially after its progress in the last two decades. Organizations have started to pay more attention to this issue as they see the positive effects of coaching. On the other hand, job satisfaction also has an important place for organizations in terms of increasing productivity, maintaining work and reducing turnover. In this study, "Is there a positive relationship between the job satisfaction levels of the employees who receive coaching support?" answers to questions will be sought. In the first part of the research, a literature research about coaching and job satisfaction is given. In the second part, the development of coaching and how it changed as a term is discussed. Again in this section, information is given about the coaching areas and the benefits of coaching according to the purpose of the coaching process. In line with the information obtained through the survey study conducted in the last section, topics such as the relationship between the employees who received job satisfaction and coaching support, the relationship between job satisfaction and coaching support, and the relationship between the coaching behavior and the work experience of the coaches were investigated.

Keywords: Job Satisfaction, Coaching, Personality, Self-Efficacy.

JEL Codes: J20, J53, J24.

GİRİŞ

Bugün organizasyonların önemli bir parçası olan koçluk son yirmi yılda çok ilerleme kaydetmiştir. Organizasyonlar koçluğun olumlu etkilerini fark ettikleri için bu konuya daha fazla dikkat etmeye başlamışlardır. Bu durum, insan kaynaklarının artan önemi ve rolü ile yakından ilgilidir. Çalışanlar artık görevlerini yerine getiren bir çalışan değil, çalıştıkları şirketleri için kritik öneme sahip kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Bu nedenle kuruluşlar çalışanlarına koçluk yapma konusunda daha geniş bir bakış açısıyla bakmaya başlamışlardır. Aynı zamanda, bu konuda çeşitli eğitimler ve seminerler şirketler arasında öncelik kazanan aktiviteler haline gelmiştir.

Öte yandan, iş tatmini organizasyonlar için hayati önem taşımaktadır. İşlerine yönelik görüş, davranış ve tutumlara katkıda bulunan çalışanlar, organizasyonların hayatta kalması için önemli bir rol oynamaktadır. Çalışan memnuniyeti son yıllarda önemli bir örgütsel hedef haline gelmiştir. Motive olmuş ve kendini adanmış bir çalışan, organizasyonun başarısında belirleyici bir faktör olarak önemli bir konuma sahiptir. Çalışanların iş tatminleri yetersiz olduğunda, organizasyonlar rekabetçi kalite seviyelerine ulaşmakta zorlanmaktadır. Bu nedenle iş tatmini en sık çalışılan iş tutumlarından biri olmuştur. Bu geniş araştırma konusunun amacı iş doyumunun korelasyonlarını ve olası sonuçlarını daha iyi anlamaktır. İş doyumunu, kişinin iş ve iş bağlamı hakkındaki değerlendirmesini temsil etmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996:74). İş tatminini etkileyebilecek çeşitli faktörler vardır; bu faktörlerden bazıları ücreti, şirket içinde terfi sisteminin algılanan adaletini, çalışma koşullarını, çalışanların amirleri ile ilişkilerinin kalitesini, sosyal ilişkilerini ve işin zorluk derecesini içermektedir. Literatür sıklıkla iş tatmininin durumsal ve eğilimsel faktörleri arasında ayırım yapmaktadır. Durumsal faktörler iş özelliklerini temsil ederken, eğilim faktörleri bireyin kişisel özelliklerini temsil etmektedir.

Bu çalışmada “*Koçluk desteği alan çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında pozitif bir ilişki var mıdır?*” ve “*Koçluk davranışı ile koçların iş deneyimleri arasında nasıl bir ilişki vardır?*” sorularına yanıt aranacaktır.

1. KOÇLUK TANIMI

Koçluk, yöneticilerin beceri geliştirmeyi teşvik etmek, bilgi vermek, örgütsel hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmak, çalışanlarını daha zorlu görevlere hazırlamak, değer ve davranışları aşmak için astlarla birlikte çalıştığı bir etkinlik olarak tanımlanmaktadır. Koçluk, bir koç ve çalışan arasında mesleki gelişim veya performansla ilgili hedeflere ulaşmasına yardımcı olan bir gelişim sürecidir. Çalışanların iş dünyasındaki eylemleri hakkında daha bilinçli olmalarına odaklanmaktadır (Coaching ve Mentoring, 2004:11).

İş hayatı ve yaklaşımlar değiştikçe, iyi yönetilen şirketler insan kaynaklarını geliştirmeye özen göstermeye başlamışlardır. Bu sayede şirketlerin verimliliğini artıran eğitim, ödül ve performans değerlendirmesini içeren performans yönetimi önemli bir unsur olarak görülmeye başlanmıştır. Her ne kadar performans yönetimi birçok şirkette rutin bir kavram olarak benimsense de çalışanların moral ve motivasyon unsuru, yönetici-çalışan etkileşimleri, bilgiyi genişleten, becerileri güçlendiren, istenen işyeri değerlerini aşılama gibi etkileşimler son derece önemlidir. İşyerinde koçluk bu önemli etkileşimlerden biridir.

Koçluk son yıllarda oldukça yaygınlaşan bir endüstridir. Örgütlerde, özellikle üst düzeylerde koçluk ihtiyacı hızlı bir şekilde artmıştır. Koçluk, çalışanlara ne yapmaları gerektiğini anlatan ve çok fazla bilgi aktaran geleneksel öğrenme programlarından farklı bir kavramdır. Koçluk, çalışanlarla, işlerinde mükemmel sonuçlar üretmelerini öğretecek şekilde etkileşim kurmakla ilgili bir olgudur (Howard vd. 2005:1) Yine de koçluk günümüz kuruluşları için yeni bir kavramdır. Koçluk terimi geleneksel olarak spor ve atletizm ile ilişkilendirilmiştir. Spor alanında koçluk 20. yüzyılın başlarına kadar uzanmaktadır. Koçluk bir kişinin kendi performansını en üst düzeye çıkarmasında zihinsel olarak ona yardımcı olan bir unsur olarak yorumlanabilmektedir. Bu yoruma göre koçluk başkalarına öğretmekten ziyade öğrenmelerine yardımcı olmak şeklinde tanımlanır (Hargrove, 1995:1). Bu bakış açısına benzer şekilde, temelde Sokrates'in yaklaşımı iki bin yıl önce hayata geçmiştir. Sokrates, insanların sorularının cevaplarını onlara sorular sorarak ve cevapları kendi başlarına bulmalarını sağlayarak yol göstermiştir. Bugün, performansı artırmak için koçluk hem spor hem de iş dünyasında büyük bir endüstri haline gelmiştir.

1.1. Amacına Uygun Koçluk Alanları

Performans Koçluğu: Performans koçluğunda koçluk faaliyetleri, bireyin işyerindeki mevcut rolündeki performansını, etkinliğini ve verimliliğini artırmak için odaklanır. Bugün, performansı artırmak için organizasyonlar ve bireyler tarafından bire bir performans koçluğu daha fazla tercih edilmektedir (Zeus ve Skiffington, 2004:48).

Beceri Koçluğu: Bu tür koçluk, çalışanların rollerini yerine getirmesi için gereken temel becerilere odaklanır. Esnek, uyarlanabilir, tam zamanında bir yaklaşımdır. Koçluk programları kişiye özel uyarlanmıştır.

Kariyer Koçluğu: Burada, koçluk faaliyetleri bireyin kariyer kaygılarına odaklanır; koç, kariyer seçeneklerinin bir parçası olarak bireyin yetenekleri hakkında geri bildirim alır ve kullanır. Koç, bireyi yeni bir sorumluluk seviyesi ile optimize etme, yeni bir pozisyon arayan birey için bir birleşme veya devralma arasında yeni kariyer seçenekleri tanımlamak için çalışabilir. Süreç, daha fazla açıklık, kişisel değişim ve ileriye doğru eyleme neden olmalıdır. Başka bir bakış açısından, koçluk alanları bireysel / yaşam koçluğu, organizasyon koçluğu, örgütsel / yönetici koçluğu, takım koçluğu, sistemik koçluk ve tez koçluğudur (Louis, 2005:3).

Bireysel / Yaşam Koçluğu: Bu koçluk, hayatlarında önemli değişiklikler yapmayı planlayan kişilere destek sağlamaya odaklanmaktadır. Bu koçluk türünün temel amacı, bireye ihtiyaçlarının ve hedeflerinin öncelik sırasını belirlenmesinde yardımcı olmaktır. Koçlar, bireylerin yaşamlarından beklentilerini, isteklerini nasıl gerçekleştirebileceklerini ve ihtiyaçlarını nasıl karşılayacaklarını keşfetmelerine yardımcı olur. Bireysel / yaşam koçluğu genellikle bireyin gündemini başlangıç noktası olarak alır.

İşletme Koçluğu: İşletme koçluğu, 21. yüzyılda çeşitli iş alanlarında en yaygın koçluk türlerinden biri haline gelmiştir. Bir organizasyonun sahibine, operatörüne veya yöneticisine, uygulanabilir ve etkili bir iş planı oluşturmada yardımcı olur. İş koçluğu her zaman örgütsel bağlamda tanımlanan kısıtlamalar dahilinde yürütülür.

Örgütsel / Yönetici Koçluğu: Genellikle talep edilen koçluk hizmetleri, kararlaştırılan süre veya sayıda koçluk seansı olarak, kuruluş dışında faaliyet gösteren koçlar tarafından verilir.

Takım Koçluğu: Bu tip koçlukta koç genellikle kolaylaştırıcı rolünü üstlenir. Burada, koç takımdaki mevcut durumu gözlemlemelidir. Bu gözlemsel aşamada, koç daha sonra belirli bir

ekibin güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirebilir ve analiz edebilir. Sonunda, koç takım veya kuruluş bağlamında değişiklik için bir eylem planı geliştirerek uygular.

Sistemik Koçluk: Sistemik koçluk, belirli insan sistemlerinin hayatta kalma ve etkililiğini geliştirme sürecini içerir. Aile ilişkileri, ekipler, toplum örgütleri ve ticari örgütlerden yararlanılabilir. Belirli bir sistemin işleyişini ve amaçlarını inceler ve değerlendirir. Çoğu zaman, sistemik bir koç mevcut sorunlu durumları çözmeli, sistemi oluşturan bireyler arasındaki çatışmalar ve daha sonra hedefler belirlenmelidir. Bireysel koçluk da sistemik koçluğun bir bileşenidir (Minibaş, 2004:41)

Tez Koçluğu: Yüksek lisans öğrencilerinin, genellikle doktora diplomalarını almak için çalışan öğrencilerin yardımını içeren uzmanlaşmış bir koçluk dalıdır. Bu koçlar öğrencilere araştırma yapmaktan tez yazmaya kadar etkili bir tez hazırlamak için önemli görevleri koordine etmede yardımcı olur.

1.2. Koçluğun Yararları

Koçluğun, yöneticiler ve organizasyonlar için çok çeşitli faydaları bulunmaktadır ve bunlar birkaç faktörde sınıflandırılmaktadır. Bu faktörlerden en önemlisi performans sorunlarının üstesinden gelme ve çalışanların yeteneklerinin gelişmesi olarak gösterilebilir. Bununla birlikte diğer faktörler de şu şekilde sıralanır (Howard vd. 2005:1):

Performans Sorunlarının Üstesinden Gelme: Koçlukta en faydalı faktör sıralamasında ilk sırada yer almaktadır. Koçluk, bireylerde ve takımlarda en iyisini ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bu, herhangi bir talimat verme süreci ile elde edilemeyen bir durumdur.

Çalışan Gelişimi: Koçluk, çalışanlar arasında yeni yetenekler geliştirmenin bir yolu olarak tanımlanmaktadır. Daha fazla yeteneğe sahip çalışanlar, genellikle yöneticilerin verdiği bazı rutin görevleri üstlenebilirler. Yöneticinin görevleri dağıtma yeteneği, çalışanların performansını ve motive olmasını etkileyen önemli bir faktördür.

İlişkilerin Geliştirilmesi: Çalışana soru sorarak, çalışanın bir durum ya da proje hakkında bilgisini alarak ikili ilişkiler daha da sağlamlaştırılır. Bu, iyileştirilmiş ilişkilere giden yoldaki temel adımlardan biridir.

Verimliliği Artırma: Koçluk yoluyla, daha fazla bilgi ve etkinlik kazandırarak, daha verimli çalışma ortamı sağlanmaktadır.

İşyerinde Yaşam Kalitesinin İyileştirilmesi: İyileştirilmiş ilişkiler ve iyileştirilmiş işyeri fiziksel şartları işyerinin başarı iklimini etkilemektedir.

Olumlu Bir Çalışma Kültürünün Geliştirilmesi: Koçluk daha fazla iş memnuniyeti ve daha yüksek motivasyon üretmek için odaklanmaktadır. Bununla birlikte astlarla olan ilişkilerini geliştirebilir, böylece benimsenen yönetici ile birlikte işler daha kolay halde yürütülebilmektedir.

Yönetici için Daha Fazla Zaman: Çalışanlarına koçluk yapan bir yönetici de onlara daha fazla sorumluluk vererek diğer işlere odaklanabilmektedir.

Daha Hızlı ve Daha Etkili Acil Müdahale: Koçluk, çalışanlara denetim yoluyla kendilerini değerli hissettirmekle birlikte kendini geliştirme ve iyileştirme fırsatları sunmaktadır. Böyle bir ortamda çalışanlar, hızlı organizasyon süreçlerine yol açarak gönüllü olarak birçok şey yapma ya da çok hızlı yanıt verme eğilimindedir (Robbins, 2003:153).

2. İŞ TATMİNİ

İş tatmini branşında ortaya konmuş olan çalışmalarda araştırmacıların genellikle yapılan işin kapsamı ve iş çevresine dönük argümanlar üzerinde konsantre oldukları gözlenmektedir (Newstron ve Davis, 1997:256). İş tatminini belirlemeye yönelik ölçütler için farklı metodların da bu kapsamda ortaya konarak geliştirildiği anlaşılmaktadır. Bu çalışmaların en önde geleni Minnesota İş Tatmini Ölçeği çalışmasıdır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği, çalışanların mevcut durumdaki çalışmalarının hangi taraflarıyla (sorumluluk derecesi, ilerleme fırsatları, ödeme imkânları vb. gibi) tatmin olduklarını ortaya koymaktadır. Bu ölçekte bireyler ne kadar yüksek oranlar ortaya koyarsa, çalışmalarında o kadar fazla tatmin olduklarını belirtmişlerdir (Baron, 1986:151).

İş tatmininin sonuçları, görev yapan çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, organizasyon içi barışçıl çalışma ortamını, verimliliğini, toplumun gelişme ve huzurunu etkilemesi bakımından oldukça önemlidir. Dolayısıyla bu noktada belirtilebilir ki, iş tatmini neticeleri itibariyle yalnızca kişisel değil aynı zamanda örgütsel ve toplumsaldır. Bu sebeple iş tatmini, olması çok istenen ancak elde edilmesi o kadar kolay olmayan bir olgudur. İş tatmin oranının yüksek olması olumlu çalışma koşullarını sağladığı için idareciler tarafından arzu edilen bir durumdur. Diğer yandan düşük iş tatmin durumu bir organizasyonda işlerin iyi gitmediğinin kanıtı olarak görülmekte, düşük verimlilik, işi yavaşlatma, disiplin sorunları gibi gizli şekillerde kendini gösterebilmektedir (Davis, 1988:95)

Yaşadığımız dönemde iş tatmininin önemi doğrudan iş ile ilgili olmayıp yaşamın diğer noktalarına da etki etmesinden kaynaklanmaktadır. Luthans (1989:177) çalışmalarında bu hususu dört grupta toplamaktadır:

- Yaşam Tatmini
- Beden Sağlığı
- Ruh Sağlığı
- Verimlilik (Luthans, 1989:177).

Bilhassa son yıllarda iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki bağı inceleyen bilim adamlarının (Judge ve Locke, 1993:78; Schmitt ve Mellon, 1980:16) üzerinde çalıştığı önemli bir alan, iş tatmininin yaşam tatminini, yaşam tatmininin iş tatminini artıracakları konusundaki incelemelerdir. Bu fikre göre, iş yerinde tatmin olmuş kişiler, iş dışındaki yaşamlarında da tatmin olma yoluna yönelecektir. Ya da bunun tam tersi olacak şekilde yaptığı işinden tatmin olmayan kişiler, kişisel yaşamlarında da tatmin olamayacaklardır. Ancak Iverson (2000), iş tatmininin yaşam tatmini üzerine olan etkisinin, yaşam tatmininin iş tatmini üzerine olan etkisinden daha fazla olacağına dikkat çekmiştir (Iverson, 2000:807). Bunun yanında birçok araştırmacı tarafından yapılan çalışmalarda, çalışanların işlerinden tatmin olma eğilimlerinin, yalnızca iş ve iş çevreleriyle alakalı olmadığı, kişilerin kendi özel hayatlarındaki kalite ve/veya kalitesizlikle de ilişkili olduğu üzerinde de durulmaktadır (Newstron ve Davis, 1997:256).

Modern yönetme ve idare etme yöntemlerinin en önemli etkenlerinden biri olarak kabul edilen iş tatmininin birtakım yönetsel ve davranışsal neticeleri bulunmaktadır. Bir organizasyonda işlerin iyi gitmediğinin en iyi göstergesi iş tatmin duygusunun azalmasıdır. İş tatminsizliği, organizasyonun ümmün (karşı koyma) sistemini zayıflatarak iç ve dış tehditlere karşı verilen tepkiyi azaltabilir ve daha da ileri olarak yok edebilir. Benzer durumda çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıkları ve iş tatmini arasında yakın bir bağ olduğu bilinmektedir. Çalışanlarda görülen iş doyumsuzluğu ve tatminsizliği bir takım zihinsel ve

fiziksel davranış bozuklukları meydana getirmektedir. Bunun yanı sıra iş tatminsizliği sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açmakta, iştahsızlık, uykusuzluk, hayal kırıklığı ve duygusal çöküş gibi rahatsızlıklara sebep olmaktadır. Netice olarak iş tatminsizliğinin çalışanların hayatında bir takım kısır döngüler yaratmakta ve birçok sağlık sorunlarına neden olduğu gözlemlenmektedir (Miner, 1992:119).

Bu bağlamda iş tatminsizliği, meydana getirdiği boşluk ve kişinin yaptığı işten soğuma duyguları sadece düşük moral ve düşük verimliliğe değil aynı zamanda sağlıksız bir topluma evirilmeyi de hızlandırmaktadır. Fakat çalışmalar bu etkileri göz ardı ederek genellikle örgütsel etkileri üzerinde durmakta ve aşağıdaki sonuçlara dikkat çekmektedir.

- İsteksizlik
- İşi bırakma
- Uzaklaşma
- İş birliği kuramama
- Yetersizlik
- Yanlış karar verme
- İş miktarı ve kalitesi azalması

Bu sonuçlar rekabet şartlarında, çalışanların rekabette üstünlük gücünü meydana getirdiği şeklindeki bilgiyle birlikte değerlendirildiğinde, organizasyonlar iş tatminsizliğinin gelecek adına ciddi bir sorun olduğunu daha iyi algılayacaklardır. Bir anlamda iş tatmininin sağladığı tatmin, örgütsel başarıda süreklilik olarak değerlendirilecektir (Vecchio, 1988:117).

3. YÖNTEM

Çalışma için Yeditepe Üniversitesi'nden 09.08.2020 tarihinde 21568116-302.14.01-E.571 sayı ile Etik Kurul Onayı alınmıştır.

3.1. Amaç

Bu araştırmada soru ve hipotezler şu şekilde belirlenmiştir.

Koçluk desteği alan çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında pozitif bir ilişki var mıdır?

H₀: “Koçluk desteği alan çalışanlar ile çalışanların iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki yoktur.”

H₁: “Koçluk desteği alan çalışanlar ile çalışanların iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki vardır.”

Soru: “Koçluk davranışı ile koçların iş deneyimleri arasında nasıl bir ilişki vardır?”

3.2. Araştırmanın Metodolojisi ve Sınırlamaları

Bu araştırma tanımlayıcı bir araştırmadır. Bir durumdaki ilgili değişkenlerin özelliklerini tespit etmeyi ve tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu araştırma ile yöneticilerin koçluk davranışlarının çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisini açıklığa kavuşturma amaçlanmıştır.

Araştırma bir sigorta şirketinde özel sektörde uygulanmıştır. Araştırma uygulanmadan önce anket formları farklı sektör ve şirket içi koçluk yapan firmalara gönderilmiştir. Fakat çalışan-yönetici ilişkileri arasında koçluk uygulaması yapan firma sayının sınırlı olması ve bazı şirketlerin araştırma uygulaması için geri dönüt yapmaması sonucu örneklem seçmede zorluk

yaşanmıştır. Sadece bir sigorta şirketi bu araştırmayı desteklemeye karar vermiştir. Bu şirket aynı zamanda çalışan-yönetici ilişkileri arasında koçluk uygulaması yapmaktadır. Dolayısı ile bu araştırma bir sigorta şirketi ile sınırlıdır. Koçluk ve iş tatmini konusunda daha fazla bilgi için başka araştırmalarla desteklenmelidir.

3.3. Veri analizi

Veri analizi, bilgisayar ortamında SPSS V.25.0 uygulama yazılımı kullanılarak yapılmıştır. Anketin güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Anket 99 katılımcıdan toplanan verilerden oluşmaktadır. Anketin Cronbach Alpha güvenilirlik sabiti $\alpha = 0,954$ olarak ölçülmüştür. Faktör analizi sonuçlarından hem koçluk hem de iş tatmini anketlerinin üç faktörden oluştuğu belirlenmiştir.

3.4. Verilerin Çözümlemesi

Yapılan istatistiksel araştırmada koçluk ve iş tatmini faktörleri normal dağılım gösterdiği tespit edilmiş ve Pearson Korelasyonu kullanılmıştır. Ayrıca hipotez testi ve aralıklı değişkenler için de Pearson Korelasyonu uygulanmıştır. Pearson Korelasyon katsayısı 1,00 olduğunda, mükemmel bir pozitif ilişki olduğunu, -1,00 olduğunda, mükemmel bir negatif ilişki olduğunu ve 0.00 olduğunda, bir ilişki olmadığını göstermektedir. Korelasyonun ne anlama geldiğini açıklarken, genellikle bazı belirli aralıklar kullanılmaktadır. Pearson katsayısı mutlak değer olarak 0.70-1.00 arasında ise, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu; Pearson katsayısı 0.70-0.30 arasında ise, orta düzeyde bir ilişki olduğu ve katsayı 0.30-0.00 arasında ise, düşük düzeyde bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir.

Koçluk davranışının bileşenleri ile koçların iş deneyimleri arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak test edilmiştir. Değerlendirmede anlamlılık en az 0,05 olarak belirlenmiştir.

4.BULGULAR

4.1 Koçluğun İş Doyumu Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Koçluğun iş tatmini üzerindeki etkisi ve iş tatmini oluşturan boyutlar Pearson Korelasyonu ile analiz edilmiştir. Aşağıdaki hipotez, ana araştırma hipotezi olarak belirlenmiştir.

H₀: Koçluk desteği alan çalışanlar ile çalışanların iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki yoktur.

H₁: Koçluk desteği alan çalışanlar ile çalışanların iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 1’de veriler incelendiğinde, koçluk ve iş tatmini arasındaki ilişki $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı görünmektedir. Dolayısıyla bu bulgu, H₀: “*Koçluk desteği alan çalışanlar ile çalışanların iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki yoktur.*” hipotezi reddedilmiştir ve koçluk davranışının sıklığı arttıkça, iş tatmini orantılı olarak artmakta olduğu gözlenmiştir.

Tablo 1. Koçluk ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

		Koçluk	İş Tatmini
Koçluk	Pearson Correlation	1	,506
	Sig.		,000
	N	99	99
İş Tatmini	Pearson Correlation	,506	1
	Sig.	,000	

N 99 99

Çalışanların yöneticilerinden aldığı koçluk davranışlarının, araştırma yapılan şirkette iş memnuniyetini orta düzeyde (0,506) etkilediği görülmektedir. İş tatminini oluşturan “Denetim”, “Sorumluluk”, “Bilinirlik ve Yükselme” faktörleri ile koçluk davranışlarını oluşturan “Pozitif İletişim Ortamı Yaratma”, “Motivasyon ve Övgü” ve “Öğrenme Ortamı Yaratma ve Yetki Verme” faktörleri arasındaki ilişki Pearson Korelasyonu ile incelenmiştir.

Tablo 2. İş Tatmini ve Koçluk Davranışları Arasındaki İlişki

		Denetim	Sorumluluk	Bilinirlik ve Yükselme	
Pozitif iletişim ortamı yaratma	Pearson	,488	,278	,500	
	Correlation				
	Sig.	,000	,005	,000	
	N	99	99	99	
Motivasyon ve övgü	Pearson	,487	,252	,476	
	Correlation				
	Sig.	,000	,012	,000	
	N	99	99	99	
Öğrenme ortamları yaratma ve yetki verme	Pearson	,483	,265	,451	
	Correlation				
	Sig.	,000	,008	,000	
	N	99	99	99	

yon ve övgü, öğrenme ortamları yaratma ve yetki verme koçluk davranış bileşenleri ile çalışanların denetim, sorumluluk, bilinirlik ve yükselme iş tatmin bileşenleri arasındaki ilişki $p < 0,05$ düzeyinde belirlenmiş olup istatistiksel olarak anlamlı görünmektedir (Tablo 2).

Eldeki tüm veriler bir bütün olarak analiz edildiğinde, koçluk davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur, bu faktörler ile ilgili maddeler arasındaki ilişki anlamlıdır. Bu bulgular ışığında genellikle koçluk davranışlarının çalışanların iş doyumunu artırdığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 2 analiz edildiğinde, pozitif iletişim ortamı yaratma sürecinin yüksek düzeyde denetim, bilinirlik ve yükselme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu açıktır. Fakat sorumluluk üzerinde daha az etkiye sahiptir. Çalışanların yöneticilerinden aldıkları motivasyon ve övgü, yüksek düzeyde denetim ve bilinirlik ve yükselme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmasına karşın sorumluluk üzerinde nispeten daha düşük etkiye sahiptir. Çalışanların öğrenme ortamları yaratma ve yetki verme sürecinin yüksek düzeyde denetim, bilinirlik ve yükselme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, fakat sorumluluk üzerinde daha az etkiye sahip olduğu açıktır. Bu, çalışanlara yetki verilip öğrenme için yeterli ortam sağlandığında, orta düzeyde sorumluluktan memnun oldukları anlamına gelmektedir. Bu nedenle, çalışanlar daha özgürce hareket etme cesaretini bulabilir ve sorumlulukları yerine getirmekten memnun oldukları için eylemleri koç tarafından desteklenebilir. Çalışan sürekli yeni şeyler öğrenme, bazı projelerde devredilme cesaretiyle, uzak durmak yerine inisiyatif, sorumluluk ve yeni projeler almaktan memnun olabilir. Bu durum çalışanın, işinde daha iyi tanınmasına ve daha

iyi bir yükselme sağlamasına yol açabilir. Bu çalışma ile elde edilen sonuçlar çalışanların yönetici koçlarından memnuniyet düzeylerine ilişkin araştırma sonuçları ile uyum içindedir.

Bu faktörlerden daha düşük, ancak yine de pozitif bir ilişki içinde pozitif iletişim ortamı yaratma ile motivasyon ve övgü, hatta daha da düşük ama yine de pozitif olarak ilişkili sorumluluk ve pozitif iletişim ortamı yaratma arasındaki ilişkiler de belirtilebilir. Tablo 2'den anlaşılacağı üzere, çalışanlar için pozitif iletişim ortamı yaratma faktörünü artırmakla, öğrenme ortamları oluşturma ve yetki verme faktörünün orta düzeyde etkileneceği söylenebilir. Ayrıca çalışanların denetim faktörünün, koçun motivasyonu ve övgüsünden, pozitif iletişim ortamını yaratmasından, öğrenme ortamları oluşturmaktan ve yetki vermesinden yüksek düzeyde etkilendiği söylenebilir. Bu, koçun çalışanını motive ettiğinde; çalışanın koçundan olumlu bir denetim algılayabileceğini göstermektedir. Benzer şekilde koçun öğrenme ortamları oluşturma ve yetki vermesinin ve pozitif iletişim ortamını sağlamasının da çalışanın koçundan olumlu bir denetim algılayabileceğini göstermektedir. Yine bir koç, çalışmanı için öğrenme ortamları yarattığında ve bazı işleri kendisine devrettiğinde, çalışan kendisi üzerinde olumlu bir denetim hissedebilir.

Tüm bu veriler sigorta şirketinin çalışanlarına uygulandığında, koçluk ile oluşturulan pozitif iletişim ortamının sağlamasından daha çok memnun olduklarını doğrulamaktadır. Bu nedenle, koçluk sistemi uygulanırken, bu konuya dikkat edilmelidir. Ayrıca koçun yetki verme ve öğrenme ortamları oluşturmaları çalışanın sorumluluk memnuniyetini artırmak için kullanılabilir. Bu, araştırmanın yapıldığı şirkette bu faktörlerden motivasyon ve övgü daha sonra gelmektedir. Bu nedenle, koçluk uygularken, motivasyon ve övgü faktörünün uygulanmasına dikkat edilmelidir.

Dolayısıyla, bu sonuçlara dayanarak, sigorta şirketlerinde, genellikle çalışanlarına koçluk uygulayan yöneticilerin öncelikle pozitif iletişim ortamı yaratma, daha sonra ikincil olarak, iş memnuniyetini artırmak için yetki verme ve öğrenme ortamları oluşturmaları daha fazla dikkat etmesi gerektiği söylenebilir. Bunu yaparak, motivasyon ve övgü faktörü daha sonra doğal olarak gelişecektir.

4.2 Koçluk Davranışı ile Koçların İş Deneyimleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

“Koçluk davranışı ile koçların iş deneyimleri arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorusunu yanıtlamak üzere, koçluk davranışının bileşenleri ile koçların iş deneyimleri arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak test edilmiş ve sonuçlar Tablo 3'de verilmiştir. Anlamlılık sütunundaki değerlerden, koçların iş deneyimleri ile pozitif iletişim ortamı yaratma, motivasyon ve övgü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ($p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır) ve koçların iş deneyimleri ile öğrenme ortamları yaratma ve yetki verme arasında ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 3. Koçluk Davranışı ile Koçların İş Deneyimleri Arasındaki İlişki

		Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
Pozitif iletişim ortamı yaratma	Gruplar arası	23,000	4	5,750	2,840	,028
	Grup içi	190,315	94	2,025		
	Toplam	213,316	98			
Motivasyon ve övgü	Gruplar arası	23,029	4	5,757	2,951	,024
	Grup içi	183,422	94	1,951		
	Toplam	206,451	98			

Öğrenme ortamları yaratma ve yetki verme	Gruplar arası	15,837	4	3,959	1,901	,117	Koçluk davranışının
	Grup içi	195,822	94	2,083			
	Toplam	211,659	98				

bileşenlerinin, koçların iş deneyimlerine dayanarak farklılaştırılması Tablo 3’de verilmiştir. Ortalama Kare sütunundaki değerlerden, pozitif iletişim ortamı yaratma, motivasyon ve övgü bileşenleri oluşturmak için koçluk davranışlarının koçların iş deneyimlerine bağlı olarak farklı olduğu görülmektedir.

Ayrıca, 3-5 yıl arası deneyime sahip koçlar için pozitif iletişim ortamı yaratma bileşeninin; motivasyon, övgü, öğrenme ortamları yaratma ve yetki verme bileşenlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Pozitif iletişim ortamı yaratma, motivasyon ve övgü yaratma faktörlerinin koçların iş deneyimlerine bağlı olduğu, yetki verme ve öğrenme ortamları yaratma faktörünün ise bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu sonuçlar, koçların pozitif iletişim ortamı yaratma, öğrenme ortamları yaratma ve yetki verme becerilerinin, koçluk faaliyetlerine ilk olarak başladığı yıllarda daha etkin olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Koçluğun İş Deneyimlerine Göre Koçluk Davranışının Bileşenlerinin Farklılaştırılması

	Yıl	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Pozitif iletişim ortamı yaratma	3-5	2	5,4554	,23991	,16964
	5-8	6	4,2560	1,24184	,50698
	8-10	31	4,1630	1,45026	,26047
	15-20	21	3,6845	1,58391	,34564
	20 Üstü	39	4,8602	1,35018	,21620
	Toplam	99	4,3679	1,47536	,14828
Motivasyon ve övgü	3-5	2	4,8833	,40069	,28333
	5-8	6	4,5000	1,53840	,62805
	8-10	31	4,2489	1,43538	,25780
	15-20	21	3,6698	1,45093	,31662
	20 Üstü	39	4,9222	1,33292	,21344
	Toplam	99	4,4194	1,45143	,14587
Öğrenme ortamları yaratma ve yetki verme	3-5	2	5,0833	,35355	,25000
	5-8	6	4,2500	1,70538	,69622
	8-10	31	4,0699	1,49739	,26894
	15-20	21	3,8286	1,57195	,34303
	20 Üstü	39	4,7624	1,30252	,20857
	Toplam	99	4,3229	1,46962	,14770

İş tatmini bileşenleri ile koçların iş deneyimleri arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak test edilmiş ve sonuçlar Tablo 5’de verilmiştir. Anlamlılık sütunundaki değerlerden, koçların deneyimleri ile denetim, sorumluluk, bilinirlik ve yükselme faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 5. İş Tatmini ve Koçların İş Deneyimlerinin Bileşenleri Arasındaki İlişki

		Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
Denetim	Gruplar arası	7,490	4	1,873	1,246	,297
	Grup içi	141,304	94	1,503		
	Toplam	148,794	98			
Sorumluluk	Gruplar arası	9,487	4	2,372	1,664	,165
	Grup içi	134,006	94	1,426		
	Toplam	143,493	98			
Bilinirlik ve yükselme	Gruplar arası	1,096	4	,274	,155	,960
	Grup içi	165,724	94	1,763		
	Toplam	166,820	98			

Tablo 6. Koçların İş Deneyimine Dayalı İş Tatmini Farklılaşması

	Yıl	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Denetim	3-5	2	4,5833	,82496	,58333
	5-8	6	4,0556	,91692	,37433
	8-10	31	4,5038	1,39515	,25058
	15-20	21	4,5810	,99881	,21796
	20 Üstü	39	4,9991	1,23623	,19796
	Toplam	99	4,6897	1,23220	,12384
Sorumluluk	3-5	2	3,3500	,21213	,15000
	5-8	6	4,2024	1,24410	,50790
	8-10	31	4,9101	1,35375	,24314
	15-20	21	5,0340	,95368	,20811
	20 Üstü	39	5,0965	1,18158	,18920
	Toplam	99	4,9354	1,21005	,12161
Bilinirlik ve yükselme	3-5	2	5,3750	,53033	,37500
	5-8	6	4,7917	1,55255	,63383
	8-10	31	4,9462	1,55122	,27861
	15-20	21	5,0000	,93207	,20339
	20 Üstü	39	5,1154	1,29603	,20753
	Toplam	99	5,0236	1,30470	,13113

İş tatmininin koçların iş deneyimlerine dayanarak farklılaşması Tablo 6'da verilmiştir. Ortalama sütündeki değerlerden, denetim, sorumluluk, bilinirlik ve yükselme bileşenleri için, koçların iş deneyimleriyle iş tatmini arasında bir farklılık gözlenmemiştir.

SONUÇ

Araştırmanın amacı, yöneticilerin çalışanlarına uyguladığı koçluğun, çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisinin olup olmadığını incelemektir. Diğer yandan, iş tatmini ve koçluk bileşenlerinin farklılaşmasını, koçların ve yöneticilerinin demografik özellikleri açısından belirlemektir.

H₀: “Koçluk desteği alan çalışanlar ile çalışanların iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki yoktur.” hipotezi reddedilmiştir ve dolayısı H₁: “Koçluk desteği alan çalışanlar ile çalışanların iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki vardır.” ana hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç, iş memnuniyetini artırmak isteyen sigorta şirketlerinin satış departmanları için önemlidir ve bunu yaparak özellikle devamsızlık, geri çekilme, stres, bırakma niyetleri, sadakatsizlik vb. etmenleri en aza indirebilecekleri ön görülmüştür. Bu nedenle, bu hedefe ulaşmak için, şirketlerin çalışanları ve yöneticileri arasında bir koçluk ortamı yaratması tavsiye edilebilir. Sigorta şirketlerinde, genellikle çalışanlarına koçluk uygulayan yöneticilerin öncelikle pozitif iletişim ortamı yaratma, daha sonra ikincil olarak, iş memnuniyetini artırmak için yetki verme ve öğrenme ortamları oluşturması gibi faktörler dikkat edilmesi gereken unsurlardır. Bunu yaparak, motivasyon ve övgü faktörünün etkisinin doğal olarak gelişeceği bu çalışmada öngörülmüştür.

Sigorta şirketleri, çalışanlarının yöneticilerinden aldıkları ilerleme, büyüme ve tanınırlıktan memnun olmalarını istiyorsa, çalışanlara yetki verilmesi ve bir öğrenme ortamı yaratarak kendilerini geliştirme şansının verilmesinin daha iyi olacağı söylenebilir.

3-5 yıl arası deneyime sahip koçlar için pozitif iletişim ortamı yaratma bileşeninin; motivasyon, övgü, yetki verme ve öğrenme ortamları yaratma bileşenlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Pozitif iletişim ortamı yaratma, motivasyon ve övgü faktörlerinin koçların iş deneyimlerine bağlı olduğu, yetki verme, öğrenme ortamları yaratma faktörünün ise bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır. Düşük koçluk tecrübesine sahip yöneticilerin yetki verme ve öğrenme ortamları yaratmak ve sonrasında motivasyon ve övgü unsurlarını devreye sokması beklenmemelidir. 3-5 yıl arası deneyime sahip koçların pozitif iletişim ortamı yaratma faktörü diğer motivasyon, övgü, yetki verme ve öğrenme ortamları yaratma faktörlerinden daha yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur.

Bu araştırmanın sonucuna göre, koçluk becerilerini kullanarak, çalışanlara koçluk yapan yöneticiler, çalışanların iş doyumunu üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Hedefler belirleyerek, sahip oldukları bilgileri çalışanlarla paylaşarak, öğrenme ortamı yaratarak, pozitif bir iletişim ortamı oluşturarak, geri bildirimde bulunarak ve cevap alarak çalışanların bilinirlik ve yükselme, denetim ve sorumluluk alma memnuniyeti olumlu yönde etkilenmektedir. Koçluk yapan yöneticiler çalışanların işyerinde motivasyonunu artırmak için ödüllendirme, takdir etme, yapıcı eleştirilerde bulunma gibi yöntemlerle çalışanlarını desteklemelidirler.

Sonuç olarak, bu makalenin amacı, insan kaynakları gelişiminin bir parçası olarak çalışan koçluğunun kullanımını ve koçluğun çalışanlar ve organizasyonlar üzerindeki etkilerini gerekçelendirmek için teorik destek sağlamaktır. Ayrıca, teorik yaklaşımlarımızın bir deneysel model ile test ederek doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemeye çalışmaktır. Böylece, çalışmamız teorik çerçevedeki mevcut boşluğu kapatmaya ve koçluğun insan kaynakları gelişiminin bir parçası olarak kullanılmasını haklı çıkarmaya yardımcı olacaktır. Carey, Phillippon ve Cummings (2011) bu araştırma hattının önemini vurgulamaktadır. Araştırmacıların belirttiği gibi “önceki araştırmaların azlığı ve koçluğun etkilerine dair bilgilerin daha ileriye götürülme ihtiyacı” kapsamında bu araştırma planlanmıştır. Dahası, Feldman ve Lankau'nun (2005) vurguladığı gibi, “çok az teorik çalışma koçluğun nasıl ve

neden çalışması gerektiğini ve hangi koşullar altında daha fazla örgütsel etkililiğe dönüştüğü” araştırmaya değer önemli konular arasındadır.

Dolayısıyla bu çalışmanın temel katkısı koçluk bilgimizi ve onun temel özelliklerini geliştirmesidir. Ayrıca, çalışanlar ve firmalar üzerindeki etkilerini analiz etmek ve bu tür koçluğun etkinliğini etkileyebilecek faktörleri belirlemektir. Pratik uygulamalarla ilgili olarak, bu araştırma, yöneticilerin koçluğa yatırım yapma arzusunu değerlendirmelerine ve şirketlerinin insan kaynakları stratejisinin planlamasını yönlendirmelerine yardımcı olmak için değerli bir rehberlik sunmaktadır.

Özetlemek gerekirse, koçluk ortamları oluşturarak, sigorta şirketlerinin işlerinden daha memnun çalışanlara ulaşma olasılığı daha yüksektir ve bu da daha iyi organizasyon yapılarına yol açmaktadır. Ayrıca sigorta şirketlerinde, rekabet ortamlarında başarılı olmak adına koçluğa daha fazla dikkat edilmelidir. Koçluk kültürü şirketler arasında oluşturulmalı, bu konuda farkındalık yaratmak için daha çok araştırma yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Baron, R. A. (1986). *Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side of Work*, Second Edition, Allyn And Bacon, Inc., Boston. pp. 151.
- Carey, W., Philippon, D.J. ve Cummings, G.G. (2011). Coaching models for leadership development: An integrative review. *Journal of Leadership Studies*, 5(1): 51-69.
- Coaching ve Mentoring. (2004). *How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, pp 11.
- Davis, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış. (Çev.Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.İstanbul.s. 95
- Feldman, D. ve Lankau, M.J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6): 829-848.
- Hargrove, R. (1995). *Masterful Coaching*, California: Jossey-Bass Pfeiffer, 1995, p.1
- Howard, M., Harkins, P. ve Goldsmith, M. (2005). (ed.), *The Art and Practice of Leadership Coaching, 50 Top Executive Coaches Reveal Their Secrets*, New Jersey: John Wiley and Sons, p.1.
- Iverson, R. D. ve Maguire, C. (2000). The Relationship Between Job and Life Satisfaction. *Human Relations*, 53(6). pp. 807-811.
- Judge, T. A. ve Locke E. (1993). Effect of Dysfunctional Thought Processes of Subjective Well-Being And Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, pp 78.
- Louis, J. Z. (2005). Creating a Mentoring Culture, pp 3.
- Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior*, Fifth Edition, Mcgraw-Hill Book Co.,Newyork.pp. 177.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*, Mcgraw-Hill Inc., Singapore. pp. :119.
- Minibas Poussard, J. (2004). *Yönetimde Yeni Bir Stil: Coaching*, İstanbul: Morpa, p. 41.
- Newstrom J. W. ve Davis K. (1997). *Organizational Behavior*, Tenth Edition Mcgraw-Hill. pp.256-257.

- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. 6th ed., New Jersey: Prentice-Hall.
- Schmitt, N. ve Mellon, P. M. (1980) Life and Job Satisfaction: Is Job Central. *Journal of Vocational Behavior*, pp.16.
- Vecchio, R. P. (1988). *Organizational Behavior*. The Dreyden Pres, Orlando. pp.117.
- Weiss, H. M. ve Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work, In Cummings, L. L. and Staw, B. M. *Research in Organisational Behaviour*, Vol. 18, pp. 1-74.
- Zeus, P. ve Skiffington, S. (2004). *Behavioural Coaching*, McGraw-Hill, Professional Series, paperback, p.48.