

YETKİNLİK MODELLEME: KOÇ YETKİNLİKLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Ayşegül Alev AYDIN***
Enver AYDOĞAN****

ÖZ

Küreselleşme süreciyle birlikte İnsan Kaynakları Yönetiminde (İKY) yetkinlik kavramına verilen önem giderek artmış ve iş analizine dayalı uygulamalardan iş analizi ve yetkinlik analizinin birlikte ele alındığı uygulamalara geçilmiştir. Yetkinlik kavramının ülkemizde de önem kazanmaya başlamasıyla birçok işletme yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimini benimsemeye başlamıştır. Bu kapsamda birçok meslekte çalışanlardan beklenen yetkinlikler uluslararası örgütlerin belirlediği kriterlere uygun hale getirilmiştir. 1990'lı yıllardan itibaren birçok ülkede meslek olarak tanınan koçluğun yetkinlikleri belirlenmiş, Türkiye'de ise Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) tarafından Koç Meslek Standardı, 2013 yılında Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu çalışmada, Anka Koçluk Eğitim Danışmanlık Belgelendirme A.Ş.'de, iş analizi ve yetkinlik modelleme çalışmaları ile belirlenmiş olan on sekiz adet koç mesleği (koçluk) yetkinliğinin, meslek profesyonelleri tarafından Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemiyle karşılaştırmalı analizi yapılmıştır.

Anahtar Kavramlar: Yetkinlik Modelleme, Koç, Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)

* Bu çalışma 2019 yılında Ayşegül Alev AYDIN tarafından yazılan "İş Analizi ve Yetkinlik Modelleme: Koç ve Koç Eğitmenine Yönelik Örnek Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir. Bu çalışma 23-25 Eylül 2020 tarihlerinde Erciyes Üniversitesi'nde düzenlenen 19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde sunulan bildirinin geliştirilmiş ve genişletilmiş halidir.

** Bu makale, araştırma ve yayın etiğine uygun hazırlanmış ve Ithenticate intihal taramasından geçirilmiştir.

*** Mesleki Yeterlilik Kurumu, aaaysegul@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3955-2844>

**** Prof. Dr. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, enver.aydogan@hbv.edu.tr <https://orcid.org/0000-0001-7327-7148>

COMPETENCY MODELING: A RESEARCH ON THE COMPARATIVE ANALYSIS OF THE COACHING COMPETENCIES

ABSTRACT

With the globalization process, the importance given to the concept of competence in Human Resources Management (HRM) has gradually increased and instead of applications based on job analysis, applications where job analysis and competency analysis were handled together were started. The concept of competence has also started to gain importance in our country and many businesses have started to adopt competence-based human resources management. In this context, the competencies expected from employees in many professions have been adapted to the criteria determined by international organizations. Since the 1990s, coaching has been recognized as a profession in many countries and its competencies have been determined. In Turkey, Coach Professional Standard was published in the Official Gazette in 2013 and entered into force by Vocational Qualifications Authority (VQA). In this study, comparative analysis of eighteen coaching competencies determined by job analysis and competency modeling studies was carried out by professionals using Analytic Hierarchy Process (AHP) method in Anka Koçluk Eğitim Danışmanlık Belgelendirme A.Ş.

Keywords: Competency Modeling, Coach, Analytic Hierarchy Process (AHP)

GİRİŞ

Yapılan akademik çalışmalar ve iş pratiklerine bakıldığında, son yıllarda dünyada insan kaynakları yönetiminde yetkinlik kavramına verilen önem artarak yapılan çalışmalar iş analizi ve yetkinlik analizinin birlikte ele alındığı bir sisteme dayandırılmaya başlanmıştır. Bu kapsamda, çalışmanın birinci bölümünde yetkinlik ve yetkinlik modelleme kavramları açıklanmıştır. İkinci bölümde bir meslek olarak son yirmi yıllık süreçte önemi artan koç mesleğinin dünyada ve ülkemizdeki gelişimi ortaya konulmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde kriterlerin önem derecelerinin belirlenmesini sağlayan bir yöntem olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) hakkında bilgi verilmiştir. Araştırma bölümünde ise, yetkinlik modelleme yöntemi ile belirlenmiş olan 18 adet koç yetkinliğinin AHP ile önem derecelerinin belirlenmesine ilişkin süreç aktarılmıştır.

I.YETKİNLİK MODELLEME

Yetkinlik kavramı ilk kez 1957’de Selznick tarafından yapılan bir araştırmada işletmenin başarılı olabilmesi için gereken başarı faktörlerini tanımlamak için “ayrıt edici yetkinlik” şeklinde kullanılmıştır. 1959 yılında ise, White yetkinlik kavramının İnsan Kaynakları Yönetiminde de (İKY) kullanılabileceğini ifade etmiştir (Kordon, 2006).

Bu kapsamda, insan kaynaklarında yetkinlik kavramının geniş bir yer tutması 1970’li yıllarda David McClelland tarafından sağlanmıştır. McClelland’ın 1973’te yayımladığı “Zekâ Yerine Yetkinlik Testi” (Testing for Competence Rather Than Intelligence) makalesiyle çalışanlara yapılan zekâ testlerine alternatif olarak yetkinliklerinin de ölçülmesi gerektiği belirtmiştir (McClelland, 1974). Yetkinlik,

ortalama üzeri ve yüksek performans için gerekli olan gözlemlenebilir bilgi, beceri, tutum ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Capaldo, Iandoli ve Zollo, 2006). Yetkinlik analizi, bu üstün performans için gerekli olan hususların çeşitli veri toplama yöntemleri vasıtasıyla belirlenmesi ve analizlerinin yapılmasıdır (Akgeyik, 2019).

Bu kapsamda, yetkinlik modelleri kurulurken ilk hedef işletmenin gereksinimlerinin belirlenmesi, temel yetkinliklerin veya bir iş/iş ailesi gibi mikro bir çalışmanın hangisinin yapılması gerektiğinin tespitidir. Bunun yanı sıra mutlaka yetkinlik modellerinin hangi amaca hizmet edeceği belirli olmalıdır. Örneğin, işletme bu analizleri işe alım sürecinde kullanabileceği gibi belirli bir verimsizlik tespitine yönelik düzeltici ve önleyici faaliyet olarak da belirleyebilmektedir.

Bu süreçte üst yönetimin desteğini almak en mühim konulardan biridir. Üst yönetim bu noktada gerekli kaynakların çalışma yapacak ekibe yönlendirilmesini sağlamalı, ayrıca tüm çalışanların, yetkinlik modelleme çalışmalarının işletmeye sağlayacağı faydalar ile ilgili verilecek eğitimler ile sürece ısınmaları sağlanmalıdır (Gürel, 2006).

Metodolojiyi planlama aşamasında ise işletmenin yapısının analizi son derece önemlidir. Burada çalışmaya katılan kişiler iş ile gerçekten ilişkili olmalı, farklı birim ve gruplardan görüş alınarak farklı bakış açıları mutlaka değerlendirilmelidir. Verilerin sonucu yapılacak analizler bütün işletme süreçlerini etkileyebileceği için bu noktada deneyimli kişilerin seçilmesi önemli bir ölçüttür.

Deneyimin yanı sıra yetkinlik analizinin tanımında da vurgulanan yüksek performans değerlendirilmesi gereken bir diğer ölçüttür. Dolayısıyla süreç planlandığında, çalışmayı yapan kişilerin yüksek performans gösteren kişilerden seçilmesi önemlidir. Ayrıca ekibin analitik düşünme, analiz yapabilme, tespit ettiği hususları söze ve yazıya etkin döküme özelliklerinin bulunması gerekmektedir (Gürel, 2006).

Yetkinlikler belirlenirken öncelikle yapılan işin doğru bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Yetkinlikler, o işi yapan kişideki üstün performans göstergeleridir. Dolayısıyla iş tanımı ve iş gerekleri doğru bir şekilde tespit edilirse istenen yetkinlikler de net bir şekilde ortaya çıkacaktır. Üstün ve düşük performansın birbirinden ayrılmasını sağlayan ayrıntılı ve güncele uyumlu iş gerekleri ve iş tanımları yetkinlikleri belirlemede son derece önemlidir. İş tanımı ve iş gerekleri formlarında yer alan bilgi, beceri, tutum ve davranışlar bir dokümana ya da veri tabanına aktarılarak benzer olan yetkinlikler gruplandırılmalıdır. Birbirinin benzeri olan yetkinlikler tek bir yetkinlik olarak ifade edilebilmektedir. Daha sonra belirlenen yetkinliklerin tanımı yapılabilir. Yetkinlikler tanımlandıktan sonra her bir yetkinliğin davranışsal göstergeleri netleştirilmelidir (Marelli Marrelli, Tondora ve Hoge, 2005).

Yetkinlikler belirlendikten sonra işletmeler insan kaynakları süreçlerini bu kapsamda güncellemelidirler. Kaynağını yetkinliklerin oluşturduğu bu yeni insan kaynakları yaklaşımı etkili bir insan kaynağına sahip olmanın da ilk adımındır.

II. KOÇ MESLEĞİ

Yetkinlik analizleri mesleklerin günümüz ihtiyaçlarına cevap verebilmesi kapsamında meslek örgütleri, işletmeler ve kamusal yapılar tarafından araştırma konusu olarak kullanılmaktadır. Bu kapsamda, koçluk ülkemizde yeni bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. MYK koordinatörlüğünde hazırlanarak Resmi Gazete’de yayımlanan Koç (Seviye 6) Ulusal Meslek Standardında koç mesleğine ilişkin meslek tanımı; “Koç, müşterinin hedeflerini belirlemesini, eylem planı oluşturmasını ve eyleme geçmesini sağlayarak ilerleme sürecini izleyen; müşterinin kişisel ve profesyonel potansiyelini gerçekleştirmeye yönelik farkındalık, gelişim ve çözüm seçeneklerini artırıcı ve bu yönde destekleyici çalışmaları yürüten nitelikli kişidir.” şeklindedir (Koç Ulusal Meslek (Seviye 6) Standardı).

Koçlar, bireyin kendi değerleri ve hedefleri doğrultusunda yaşamdan ne beklediğini ne arzuladığını fark edebilmesini sağlayarak O’nun çıkmaza girdiği noktalarda ve netleştirmek istediği konularda, koçluk becerileri ve koçluk araçlarını kullanarak kişiye yol arkadaşlığı yapmaktadır. Koçluk, değişen insan beklentileri ile birlikte Dünyada önemli bir meslek haline gelmeye başlamış, bireyler ve kurumlar koçluğa ihtiyaç duymaya başlamıştır.

Bu kapsamda, farklı ülkelerde dernekler kurularak, mesleği doğru yapan kişileri bir araya toplamak ve mesleğin sınırlarını doğru çizmek adına çalışmalar yapılmıştır. 1995 yılında, meslekte öncü görülen kuruluşlardan biri olarak görülen Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF-International Coach Federation) kurulmuştur (ICF, 2020). Uluslararası Koçluk Topluluğu (ICC-The International Coaching Community) 2001 yılında Londra kurulan kar amacı gütmeyen bir organizasyondur (ICC, 2020). Koçluk Derneği (AC-The Association for Coaching) 2002 yılında kurulmuş, bağımsız ve kar amacı gütmeyen bir meslek örgütüdür (AC, 2020). Avrupa Yönderlik ve Koçluk Derneği (EMCC-European Mentoring & Coaching Council) ise 2002 yılında faaliyetlerine başlamış ve amacını Avrupa genelindeki mentörlük ve koçluk alanında iyi uygulama örneklerini artırmak isteyen bir kuruluş olmak olarak belirtmiştir (EMCC, 2020).

Ülkemizin koçluk ile tanışması çok yakın bir geçmiştedir. Bu kapsamda, yukarıda bahsi geçen kuruluşlardan ICF, AC ve EMCC’nin Türkiye temsilcilikleri ülkemizde açılmıştır ve çalışmalarını sürdürmektedir. 2013 yılında, mesleğin Türkiye’de doğru tanınması ve uygulanması amacıyla mesleği temsil kabiliyetine sahip kişi ve kurumlar ile MYK bir araya gelerek mesleğin standardının hazırlanması kararlaştırılmıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde Koç (Seviye 6) Ulusal Meslek Standardı 2013 senesinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Ulusal meslek standardı baz alınarak hazırlanan ve kişilerin yetkinliklerinin ölçülmesinde bir rehber görevi yapan Koç (Seviye 6) ulusal yeterliliği de 2015 senesinde

yayımlanarak MYK tarafından yetkilendirilmek isteyen belgelendirme kuruluşlarının sınav ve belgelendirme süreçleri kapsamında kullanımına sunulmuştur (Mesleki Yeterlilik Kurumu [MYK], 2020).

Koç yetkinlikleri, koç mesleğinin gelişimini desteklemek ve koçları bir araya toplamak amacıyla kurulan uluslararası kuruluşlar tarafından genel olarak tanımlanmıştır. Yetkinlik modellerinin oluşturulması ve uygulanması her işletmenin kendi süreçlerine göre şekillenmektedir. Bu çerçevede Anka Koçluk şirketinde nitel bir araştırma çalışması yürütülmüştür. İşletmede görev alan koç yetkinliklerinin belirlenmesi hedeflenerek, bilgi-belge toplama ve odak grup çalışması yöntemleriyle veriler toplanmış, betimsel analiz ve içerik analizi yöntemleriyle veriler çözümlenmiştir. Bu kapsamda belirlenen 18 adet Koç yetkinliği Tablo 1’de sunulmuştur (Aydın, 2019).

Tablo 1. Koç Yetkinlikleri

Koç Yetkinlikleri	
1	Etik, mesleki ve yasal ve mali yükümlülük ve kurallara uyma
2	Organizasyon/planlama yapma
3	Koçluk anlaşmasını oluşturma
4	Kendini yönetebilme ve koçun varlığını oluşturma
5	Aktif dinleme
6	Güçlü sorular sorma
7	Direkt iletişim kurma
8	İlişki yönetimi
9	Müşteride farkındalık yaratma
10	Müşteriye eylem planlarını ve stratejiler tasarlatma
11	Müşterinin ilerleme sürecini izleme ve değerlendirme
12	Özdeğerlendirme yapma
13	Mesleki gelişimini yönetme

14	Güncel gelişmelere uyum sağlayabilme (uzaktan görüşme yapabilme, sosyal medya kullanma)
15	İşletme yapısına uyumlanma becerisi (anlayış-dil-giyim-beden dili)
16	Temel davranış bilimlerine hâkim olma
17	Müşteriyi yapılandırma
18	İSG kapsamında gerekli önlemlerini alabilme

Kaynak: Aydın, 2019, s.81.

Belirlenen yetkinliklerin her birinin davranışsal göstergeleri, odak grup çalışmasına katılan profesyoneller ve araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Söz konusu yetkinliklerin önem derecesine göre karşılaştırılabilmesi kapsamında Analitik Hiyerarşi Prosesi yönteminden faydalanılmıştır.

III. ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ (AHP)

Analitik Hiyerarşi Prosesi, 1971 yılında Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiş çok kriterli bir karar verme yöntemidir (Wind ve Saaty). AHP; ikili karşılaştırmalar ve bu karşılaştırmaların sayısal olarak puanlanması ile nicel ve nitel kriterleri bir arada kullanan çok kriterli bir araçtır (Saaty, 1990).

AHP yönteminde, kriterler arasındaki ilişki tek yönlüdür ve süreç belirli aşamalardan meydana gelmektedir. AHP’de ilk olarak problemin çözümü için hiyerarşik bir yapı meydana getirilmektedir, hiyerarşik yapı oluşturulduktan sonra kriterlerin göreceli önem derecelerini belirlemek için ikili karşılaştırma matrisleri düzenlenmektedir. (Cao, Leung ve Law, 2008).

İkili karşılaştırma matrislerinin düzenlenebilmesi için öncelikle Tablo 2’de verilen önem derecelerine göre kriterlerin değerlendirilmesi sağlanır (Saaty, 1990).

Tablo 2: Saaty Tarafından Önerilen Önem Skalası

Önem derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit Önemli	İki Faaliyet amaca eşit düzeyde katkıda bulunur.
3	Orta derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir faaliyeti diğerine orta derecede tercih ettirir.

5	Kuvvetli derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir faaliyeti diğerine kuvvetli derecede tercih ettirir.
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir faaliyet güçlü bir şekilde tercih edilir ve baskınlığı uygulamada rahatlıkla görülür.
9	Kesin derecede önemli	Bir faaliyetin diğerine tercih edilmesine ilişkin kanıtlar çok büyük güvenilirliğe sahiptir.
2,4,6,8	Ortalama Değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere yukarıda listelenen yargılar arasına düşenler.

Kaynak: Saaty, 1990.

Bu kapsamda Tablo 2’de verilen önem skalası kapsamında tasarlanmış anketler cevaplanmaktadır. Böylece her bir kriterin diğer kriterlerle karşılaştırılması sağlanır. Örneğin Şekil 1’de sunulan örnekte, cevap veren uzman “Aktif Dinleme” yetkinliğinin “Organizasyon/Planlama Yapma” yetkinliğine göre “5 puan-kuvvetli derecede önemli” olduğunu değerlendirmiştir. Benzer şekilde “Organizasyon/Planlama Yapma” yetkinliği “Mesleki Gelişimini Yönetme” yetkinliğine göre “3 puan-orta derecede önemli” şeklinde değerlendirilmiştir.

Yetkinlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yetkinlik
Organizasyon/ Planlama yapma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aktif dinleme
Organizasyon/ Planlama yapma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mesleki gelişimini yönetme

Şekil 1. AHP’ye Uygun Anket Örneği Bölümü

Kriterlerin göreceli önem derecelerini belirlemek için anketteki veriler kullanılarak ikili karşılaştırma matrisleri düzenlenir. Daha sonra matriste yer alan değerlerin tutarlı olup olmadığı, tutarlılık oranının tespitiyle kontrol edilmektedir. Tutarlılık oranı 0,10 den küçük ise matrisin tutarlı yani karar vericilerin yargılarının tutarlı olduğu kabul edilmektedir. (Chou ve Hsu, 2008). Tutarlılık oranı kabul edilebilir düzeyde ise alternatiflerin öncelik sıralamasına geçilmektedir. (Yılmaz, 2010).

Super Decision gibi paket programlar ile anket vasıtasıyla uzmanlar tarafından yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu elde edilen verilerin tutarlı olup

olmadığı ve kriterlerin önem ağırlıkları otomatik olarak hesaplanabilmektedir. Yapılan hesaplamalar, hangi kriterin daha öncelikle olduğuna ilişkin araştırmacıya fikir vermekte, AHP vasıtası ile nitel olan kriterlerin nicel bir yöntem kullanılarak yorumlanması sağlanmış olmaktadır.

IV. UYGULAMA

18 adet koç yetkinliğinin belirlenmesi kapsamında bilgi ve belge toplama yöntemi vasıtasıyla mesleğe ilişkin ayrıntılı bir araştırma yapılmış, şirketteki insan kaynakları süreçleri incelenerek iş analizi çıktıları elde edilmiştir. Daha sonra 7 kişiden oluşan profesyonel koçlar ile odak grup çalışması yapılarak koç iş analizi çıktıları tekrar ele alınmış ve koç yetkinliklerinin belirlenmesi sağlanmıştır. Odak grup çalışmasında yer alan koç ve koç eğitmenleri mesleği temsil kabiliyeti yüksek kişilerden seçilmiş olup, katılımcıların hepsi AC ve ICF'ten akredite eğitimler almıştır (Aydın, 2019). Araştırma verileri 1 Ocak 2020 tarihinden önce toplanmıştır. Bu nedenle, etik kurul izin belgesi gerekmemektedir.

Belirlenen 18 adet koç yetkinliğinin önem sıralamasının yapılabilmesi kapsamında, oluşturulan odak gruba, AHP kullanımına uygun olan tüm kriterlerin ikili karşılaştırmalarının yapılabileceği bir anket iletilmiştir. Anket sonuçları elde edilen verilerin, "Super Decision" paket programı kullanılarak tutarlılık oranları ve yetkinliklerin önem ağırlıkları hesaplanmıştır. Araştırma verileri 1 Ocak 2020 tarihinden önce toplanmıştır. Bu nedenle, etik kurul izin belgesi gerekmemektedir.

Adım 1: Hiyerarşinin Kurulması: Amaç, belirlenen 18 adet koç yetkinliğinin önem derecelerinin tespit edilmesidir. Bu aşamada her bir yetkinliğe atanan kodlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Koç Yetkinlikleri- Kodlar

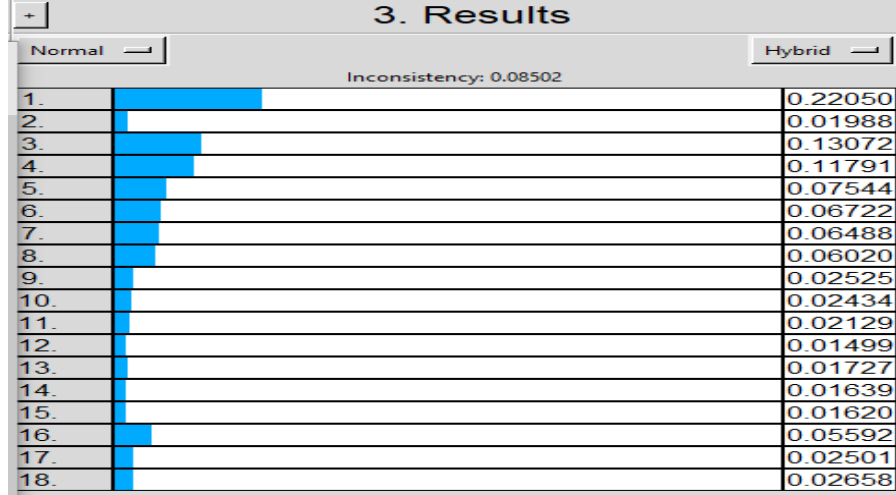
KODLAR		Koç Yetkinlikleri
1	Y1	Etik, mesleki ve yasal ve mali yükümlülük ve kurallara uyma
2	Y2	Organizasyon/planlama yapma
3	Y3	Koçluk anlaşmasını oluşturma
4	Y4	Kendini yönetebilme ve koçun varlığını oluşturma
5	Y5	Aktif dinleme
6	Y6	Güçlü sorular sorma
7	Y7	Direkt iletişim kurma

8	Y8	İlişki yönetimi
9	Y9	Müşteride farkındalık yaratma
10	Y10	Müşteriye eylem planlarını ve stratejiler tasarlatma
11	Y11	Müşterinin ilerleme sürecini izleme ve değerlendirme
12	Y12	Özdeğerlendirme yapma
13	Y13	Mesleki gelişimini yönetme
14	Y14	Güncel gelişmelere uyum sağlayabilme (uzaktan görüşme yapabilme, sosyal medya kullanma)
15	Y15	İşletme yapısına uyumlanma becerisi (anlayış-dil-giyim-beden dili)
16	Y16	Temel davranış bilimlerine hâkim olma
17	Y17	Müşteriyi yapılandırma
18	Y18	İSG kapsamında gerekli önlemlerini alabilme

Adım 2: Her bir yetkinliğin birbiri ile karşılaştırılmasının sağlanacağı bir anket tasarlanarak odak grupta yer alan meslek profesyonelleri tarafından doldurulması sağlanmıştır ve ikili karşılaştırma matrisleri düzenlenmiştir.

Adım 3: Sonuçlar “Super Decision” paket programına aktırılmış ve verilere ilişkin tutarlılık oranı (TO): 0,08592 olarak belirlenmiştir.

Tutarlılık oranı (TO): $0,08592 < 0,1$ olduğu için ana kriterlere yönelik elde edilen sonuçların tutarlı olduğu sonucuna varılmıştır. Tutarlılık oranlarının hesaplanmasına ve kriterlerin öncelik değerlerine yönelik “Super Decision” programının ekran gösterimleri Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2. Super Decision Programı – Sonuçlara İlişkin Ekran Görüntüsü

Şekil 2 'de görülen önem ağırlık değerleri Tablo 4'te yetkinlikler ile eşleştirilmiş ve yüzde değerleri elde edilmiştir. Toplamda 18 adet yetkinliğin önem ağırlık değerleri toplamı 1, % ağırlık değerleri toplamının 100 olması sonuçların doğru olduğunu göstermektedir.

Elde edilen yüzde değerlerinin belirli oranlarda yığılma yaptığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda yüzde önem ağırlıkları, % 10 üzeri, %10-%5 arası ve % 5'ten düşük olanlar şeklinde gruplandırılmıştır.

Tablo 4: Yetkinlik –Önem Ağırlıkları

Koç Yetkinlikleri		Önem Ağırlıkları	% Önem Ağırlıkları
1	Etik, mesleki ve yasal ve mali yükümlülük ve kurallara uyma	0,22050	22,05
2	Organizasyon/planlama yapma	0,01988	1,99
3	Koçluk anlaşmasını oluşturma	0,13072	13,07
4	Kendini yönetebilme ve koçun varlığını oluşturma	0,11791	11,79
5	Aktif dinleme	0,07544	7,54

6	Güçlü sorular sorma	0,06722	6,72
7	Direkt iletişim kurma	0,06488	6,49
8	İlişki yönetimi	0,06020	6,02
9	Müşteride farkındalık yaratma	0,02525	2,53
10	Müşteriye eylem planlarını ve stratejiler tasarlatma	0,02434	2,43
11	Müşterinin ilerleme sürecini izleme ve değerlendirme	0,02129	2,12
12	Özdeğerlendirme yapma	0,01499	1,50
13	Mesleki gelişimini yönetme	0,01727	1,73
14	Güncel gelişmelere uyum sağlayabilme (uzaktan görüşme yapabilme, sosyal medya kullanma)	0,01639	1,64
15	İşletme yapısına uyumlanma becerisi (anlayış-dil-giyim-beden dili)	0,01620	1,62
16	Temel davranış bilimlerine hâkim olma	0,05592	5,60
17	Müşteriyi yapılandırma	0,02501	2,50
18	İSG kapsamında gerekli önlemlerini alabilme	0,02658	2,66
	Toplam Değer	1	100

Tablo 4'te sunulan yetkinlikler önem düzeylerine göre gruplandırılarak Tablo 5 'te sunulmuştur.

Tablo 5: Önem Düzeyine Göre Yetkinlikler

1. Grup: % 10 üzeri	2. Grup: %10-%5 arası	3. Grup: %5'in altı
----------------------------	------------------------------	----------------------------

Etik, mesleki ve yasal ve mali yükümlülük ve kurallara uyma	Aktif dinleme	İSG kapsamında gerekli önlemlerini alabilme
Koçluk anlaşmasını oluşturma	Güçlü sorular sorma	Müşteride farkındalık yaratma
Kendini yönetebilme ve koçun varlığını oluşturma	Direkt iletişim kurma	Müşteriyi yapılandırma
	İlişki yönetimi	Müşteriye eylem planlarını ve stratejiler tasarlatma
	Temel davranış bilimlerine hâkim olma	Müşterinin ilerleme sürecini izleme ve değerlendirme
		Organizasyon/planlama yapma
		Mesleki gelişimini yönetme
		Güncel gelişmelere uyum sağlayabilme (uzaktan görüşme yapabilme, sosyal medya kullanma)
		İşletme yapısına uyumlanma becerisi (anlayış-dil-giyim-beden dili)
		Özdeğerlendirme yapma

Belirlenen 18 adet yetkinlik, çalışmanın yapıldığı işletme için bir koçta bulunması gereken olmazsa olmaz yetkinliklerdir. Önem ağırlıkları, yetkinliklerin koçluk görüşmelerinde mutlak bulunma gerekliliğine göre bir sıralama olarak yorumlanabilir. Örneğin; önem ağırlığı %22,05 çıkan “Etik, mesleki ve yasal ve mali yükümlülük ve kurallara uyma” yetkinliği bir koçluk görüşmesi için mutlak öneme sahiptir. Yani bir koçun etik kuralların dışına çıkması hiçbir durumda söz konusu değildir. Fakat “güçlü sorular sorma” yetkinliği koçlar için görüşme sayıları arttıkça

gelişen bir yetkinliktir. Koç, kişiler ile yaptıkları görüşmelerde onlara düşünmeye teşvik edici ve eyleme geçirici güçlü sorular yöneltir, hangi durumda hangi güçlü soruyu yönlendireceğini çok daha çabuk tespit etme yeteneği görüşme sayısı ve meslekteki deneyimi ile eş zamanlı bir şekilde gelişir. Sonuç bölümünde sırası önem ağırlık değerleri en yükten en düşüğe doğru olan yetkinliklerin davranışsal göstergeleri sunulmuştur.

SONUÇ

Akademik yazında, % 10 üzeri olan yetkinlikler, kuvvetli derecede çok önemli olarak değerlendirilebilir. Yapılan araştırmada da, önem ağırlığı en yüksek çıkan yetkinlik; etik, mesleki, yasal ve mali yükümlülük ve kurallara uyma yetkinliği olmuştur. Bu ise beklenen bir durumdur. Etik olma ve mesleği etik kodlar çerçevesinde yerine getirme bir koçun sahip olması gereken en önemli yetkinliğidir. Mesleğin gerektirdiği sorumluluk alanlarını ve etik kuralları bilmek, müşterinin gerekli olduğu noktada destek alması gereken başka alanlara (danışmanlık, psikoterapi vs.) yönlendirmek, müşteri ile yaptığı sözleşmeye uymak koçların mutlaka sahip olması gereken bir yetkinliktir.

Araştırma sonucunda, yüksek öneme sahip olan bir diğer yetkinlik, koçluk anlaşmasını oluşturma yetkinliğidir. Koçun müşterileri ile görüşmeye başlamadan önce koçluk anlaşmasını doğru ve net bir şekilde oluşturma kişi ile yapacağı tüm koçluk görüşmelerini etkileyecek bir husustur. Bu kapsamda, koçun sağlayacağı hizmet süreci boyunca koçluk hizmeti alacağı konuyu netleştirmesi, müşteriye kullanacağı teknikleri ve koçluk araçlarını açıklaması, müşteri ile ticari düzenlemeleri, görüşmelerin süresi ve yeri hakkındaki konuların net çerçevesini çizmesi koçların müşteriye karşı olmazsa olmaz bir sorumluluğudur.

Kendini yönetebilme ve koçun varlığı yetkinliği; önem ağırlığı oranlarında %10 'un üzerindeki dilime giren bir diğer yetkinliktir. Koç, seanslar süresince anda kalabilmeli, müşteriyle olan ilişkisini profesyonelce yürütmeli, duruma göre esnek olabilmeli ancak belirlediği koçluk yaklaşıma bağlı kalmalı, müşterinin her duygu durumu karşısında sakin kalarak kendini yönetme becerisine sahip olmalıdır. Ayrıca iyi bir stres yönetimi becerisi ile kendi hayatında yaşadığı herhangi bir durumu müşteriye yansıtmamalı, taktığı koç şapkasının gereklerine uygun davranabilmelidir.

%10-%5 arasında olan yetkinlikler kuvvetli derecede önemli yetkinlikler olarak değerlendirilebilir. Bu yetkinlikler bir koçluk görüşmesinde, koçların müşteriye istenilen faydayı sağlayabilmesi ve görüşmeleri etkin yürütebilmesi için gerekli olan yetkinlikler olup davranışsal göstergeleri sırası ile belirtilmiştir.

Aktif dinleme yetkinliği müşteriye anlama niyetiyle dinlemeyi ifade etmektedir. Aktif dinlemede koç, kendi duygu, düşünce kalıplarından çıkarak karşıdaki kişinin gerçekleriyle ilgilenmektedir. Koç, görüşmeler boyunca müşterinin duygularını, düşüncelerini ve değerlerini anlama niyetiyle dinler ve müşterinin kullandığı kelimeler ve o andaki vücut dilini birbirinden ayrı değerlendirir. Bu

sayede müşteri kendi sesini duyarak olaylara farklı bir bakış açısıyla bakabilecek ve kendini daha derinden keşfedebilecektir.

Güçlü sorular sorma yetkinliği, koçların görüşmeler boyunca müşteride farkındalık yaratma amacıyla sorular sormasını ifade etmektedir. Koç, müşterinin değerleri ve hedefleri doğrultusunda ulaşmak istediği noktaya gelebilmesi için ona yaratıcı, düşünmeye teşvik edici ve eyleme geçirici güçlü sorular yönelmelidir. Sorular genel olarak, şimdiki ve geleceği kapsmalıdır, gerektiğinde geçmiş başarıları hatırlatan soruları yönlendirebilir. Güçlü soru sormada amaç kişinin ileriye doğru bir hareket oluşturması amacıyla kendi cevaplarını bulmasını sağlamaktır.

Direkt iletişim kurma yetkinliğinin davranışsal göstergeleri, kullanacağı koçluk araçları ve teknikleri ile ilgili bilgilendirmeyi açık bir şekilde sunmak gibi görüşmeler boyunca açık ve net olmakla ilgili hususlardır.

İlişki yönetimi yetkinliğine göre, koç çalışmalarını müşterinin mutlu ve huzurlu bir hayat yaşaması çerçevesinde yürütmeli, müşterinin hedeflerini samimiyetle anlamaya çalışmalı, müşteriye hedefiyle ilgili yanında olduğu güvenini hissettirebilmeli, müşterinin öğrenme biçimi ve kişilik özelliklerine uyumlu davranabilmelidir.

Davranış bilimleri bilgisi ile bir koç kişinin sosyal ilişkilerdeki rolünü anlamlandırabilir, kişinin davranışsal analizini yapabilir ve yaratıcılığını/motivasyonu etkileyen şeyleri tespit edebilir. Ayrıca, müşterinin koçluk çalışmasına uygun olup olmadığını fark edilebilmesi, kendi sınırlarını daha iyi ayırt edebilmesi ve kişiyi gerektiğinde psikolog gibi bir ilgili uzmana yönlendirebilmesi anlamında son derece önemlidir.

%5'in altında olan yetkinlikler; orta derecede önemli yetkinlikler olarak değerlendirilebilir. Bu grupta yer alan yetkinlikler de bir koç için son derece önemli yetkinliklerdir. İkinci gruptaki yetkinlikler gibi koçların müşteriye istenilen faydayı sağlayabilmesi ve görüşmeleri etkin yürütebilmesi için belirtilen yetkinliklere sahip olmak ve bu yetkinlikleri zamanla mutlaka geliştirmesi gerekmektedir.

Koçların temel iş sağlığı ve güvenliği bilgisine sahip olması beklenmektedir. Bu kapsamda, bir koçun çalıştığı ortamda bir risk ve tehlike ile karşılaştığında ilgili kişilere bildirimde bulunmak, ofiste bulunan bilgisayar, yazıcı, çay makinesi, kahve makinesi gibi sıklıkla kullanılan alet ve ekipmanları kullanırken iş sağlığı ve güvenliği önlemlerini almak, ofiste çalışıyorsa acil durumlarda alanı boşaltma ve acil durum ekibiyle iletişime geçme talimatlarına uygun davranmak, çevre koruma konusunda farkındalık sahibi olmak ve atıkların doğru yere iletilmesini sağlamak, kaynakları tasarruflu kullanmak gibi hususlara dikkat etmesi beklenmektedir.

Organizasyon/planlama yapma yetkinliği kapsamında bir koçun, müşterileri ile yapacağı görüşmelerin planlamasını net bir şekilde yapması, farklı müşteri görüşmeleri ile çakışma olmamasına özen göstermesi, başlangıç ve bitiş saatlerinde

bir önceki veya bir sonraki müşterinin gecikmesi, görüşmesinin uzaması gibi durumları dikkate alarak bir zaman çizelgesi oluşturması, yaptığı planlamalara uyması, bu kapsamda müşteriye gerekli esnekliği sağlaması, planlamalarında ve görüşmelerinde zaman yönetimi yapabilmesini beklenmektedir.

Müşteride farkındalık yaratma yetkinliğine göre, koçluk sürecinde müşterinin cevapları koç için daha derine inme imkânı sağlar. Temel olarak müşteri konu ile ilgili yeni şeyler fark etmek için gelir. Bu sebeple koçun tarafsız kalarak konu ile ilgili müşterinin farkındalık kazanabileceği alanlara da girme konusunda cesur olarak müşteride yeni farkındalıklar yaratması gerekmektedir.

Bu dilimdeki bir diğer yetkinlik müşteriyi yapılandırmadır. Yapılandırma becerisi, müşterilerin kim olduğunun ve ne istediğinin farkına varmalarına, doğal güçlerini tanımalarına ve kullanmalarına yardımcı olabilmektir. Bu yetkinlikte koç, koçluk görüşmelerinde müşterisinin potansiyelini ve güçlü yanlarını ona gösterir. Yaşamında kendisi için önemli olan değerleri tanımlamasını sağlar. Hedefinin değerlerine ne derecede hizmet ettiğini sorgular. Gerekli durumlarda koç müşterisinin geçmiş başarılarını ona hatırlatır. Koç müşterisi ile çalışma süresince sık sık somut verilere dayanarak müşterisini takdir eder.

Müşteriye eylemleri tasarlatma yetkinliği ise müşterinin istekleri doğrultusunda stratejiler oluşturmasına destek olmayı ifade eder. Müşterinin istediği sonuca ulaşması kapsamında teşvik etmek, kişinin belirlediği yeni yollara ilişkin eylem adımlarını öncelik sırasına koymasını sağlamak, eylem planları kapsamında ilk adımı atmasında kararlılık göstermesi için uygun tekniklerle müşteriyi desteklemek bu yetkinlik kapsamındaki beceri ve davranışlardır.

Müşterinin ilerleme sürecini izleme ve değerlendirme yetkinliğine göre koç müşterinin hedefleri doğrultusunda gelişimi takip etmeli ve neler yapıp yapmadığının kontrolü sağlamalı, karşılaştığı zorluklarla başa çıkma yöntemleri geliştirmeli ve müşterinin motivasyonunun devamlılığını sağlamalıdır.

Öz değerlendirme yapma yetkinliği koçun, her görüşme sonrası bu görüşmeyi bir daha yapsam nasıl daha iyi yapardım şeklinde kendine sormasıdır. Görüşmeler sonrası koç, müşterinin farkındalığını ve hedefine yakınlığını değerlendirmeli bu kapsamda kendisine dışardan bakarak kendi farklı yapabileceği alanları da tespit etmelidir.

Mesleki gelişimini yönetme yetkinliği kapsamında koçun kendi eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek mesleki ve kişisel gelişimi kapsamında araştırma yapması, ihtiyacı olan eğitimlere katılım sağlaması, koçluk mesleğinde meydana gelen gelişmeleri ve ilgili mevzuatları takip etmesini içermektedir.

Güncel gelişmelere uyum sağlayabilme yetkinliği, diğer mesleklerdeki gibi yaşadığımız yüzyılda olmazsa olmaz bir yetkinliktir. Son on yıllık süreçte sosyal medya insanların hayatında çok büyük bir yer kaplamaya başlamıştır. Birçok insan hizmet alacağı konularla ilgili şirketleri, kişileri mutlaka sosyal medyada takip

etmekte, paylaşımlarını kendine yakın gördüğü kişilere karşı yakınlık duymaktadır. Bu kapsamda, sosyal medyayı hem koçluk firmaları hem de bireysel koçluk hizmeti veren kişiler aktif bir şekilde kullanmaktadır. Ayrıca birçok müşteri koç ile yapacağı görüşmelerde görüntülü görüşmeyi bir ofise gitmeye tercih etmektedir. Bu kapsamda koçların çeşitli uzaktan görüşme programlarını kullanabilmesi beklenmektedir. Uzaktan görüşmeler, 2020 de yaşanan pandemi ile de büyük önem kazanmış, artık birçok koç eğitimlerini ve görüşmelerini uzaktan yapmaya başlamıştır.

İşletmenin yapısına uyumlanma becerisi (anlayış-dil-giyim-beden dili) yetkinliği bir şirkete bağlı çalışan koçlar için önemlidir. Her şirketin koçlarından beklediği bir takım hususlar vardır. Genel olarak, bir koç kişisel görünümüne özen göstermeli, beden dilini uygun kullanarak düzgün bir diksiyon ile konuşmalı, nefesini doğru kullanabilmeli, sesinin netliği ve yüksekliğini ayarlayabilme becerisine hâkim olmalıdır. Müşteriyi destekleyici pozitif bir tutum içinde olmalı ve beden diline de bu tutumu yansıtmalıdır. Görüşme öncesi kendi belirlediği yöntemlerle zihinsel hazırlığını yapmalı ve görüşmeye hazır bir şekilde başlamalıdır.

Yapılan analiz çalışması, ülkemizde son yıllarda tanınırlığı artan koç mesleğini yakından incelemek anlamında önemlidir. Mesleğin itibarı ülkemizde henüz istenen düzeyde değildir. Toplumun algısı genel olarak spor alanında yapılan koçluk nasılsa yaşam koçluğunun da benzer şekilde olduğu yönündedir. Beslenme, diyet, spor gibi konularda verilen rehberlik destekleri de sektörde koçluk adı altında lanse edildiği için bir kavram kargaşası mevcuttur. Ancak koçlukta en önemli husus koçun kendisinden hizmet alan kişilere yönlendirme yapmamasıdır. Koç, kişinin kendi değerleri ve hedefleri doğrultusunda yaşamdan ne beklediğini ve ne arzuladığını fark edebilmesini sağlayarak çıkmaza girdiği noktalarda ve netleştirmek istediği konularda ona koçluk becerileri ve koçluk araçlarını kullanarak yol arkadaşlığı yapmaktadır.

Yapılan analizlerin; koçluk yapmak isteyen kişilere, koç istihdam eden işletmelere, koçluk eğitimi veren kişi ve kuruluşlara, koçluk hizmeti alan kişi ve kuruluşlara, mesleği yapan kişilerin sahip olması gereken yetkinliklerin ne derece önemli olduğuna ilişkin yol gösterici bir çalışma olacağı umulmaktadır. Ayrıca bu çalışma ile koçluk alanında yapılan az sayıda akademik çalışmaya katkı sağlanması hedeflenmiştir.

KAYNAKÇA

- Akgeyik, T. (2019, 30 Ocak). *İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi*. Erişim adresi:https://www.academia.edu/30734196/%C4%B0nsan_Kaynaklar%C4%B1nda_Yetkinlik_Y%C3%B6netimi
- Aydın, A. A. (2019). İş Analizi ve Yetkinlik Modelleme: Koç ve Koç Eğitimine Yönelik Örnek Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cao D., Leung L. ve Law J. (2008). Modifying Inconsistent Comparison Matrix in Analytic Hierarchy Process: A Heuristic Approach. *Decision Support Systems*, 44(4): 944-953.
- Capaldo, G. Iandoli, L. Zollo, G. (2006). A Situationalist Perspective To Competency Management. *Human Resource Management*, 45(3), 429-448.
- Chou Y. ve Hsu Y. (2008). Human Resources For Science And Technology Analyzing Competitiveness Using The Analytic Hierarchy Process, *Technology in Society*, 30(2): 141- 153.
- Dağdeviren, M., Eraslan E., Kurt M. (2005). Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20 (4).
- European Mentoring & Coaching Council. (2020, Şubat 5). Erişim adresi: <https://emccturkey.org/hakkimizda/emcc-turkiye/>
- Gürel, A. (2006). İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- International Coach Federation (2020, Şubat 5). Erişim adresi: <http://www.icfturkey.org/icf-hakkında/icf-turkiye/icf-turkiye-hakkında/>
- Koç (Seviye 6) Ulusal Meslek Standardı. (2013). Resmi Gazete, (28692), Rev.01:06.12.2018-30617 (Mükerrer)
- Kordon, E. (2006). Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Marrelli, A. F., Tondora, J., Hoge, M. A. (2005). Strategies for Developing Competency Models. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. 32(5-6), 533-561.
- McClelland, D. C. (1974). Testing for competence rather than for 'intelligence'. *American Psychologist*, 29(1), 59.

- Saaty T.L. (1990). An Exposition of The AHP in Reply To The Paper Remarks On The Analytic Hierarchy Process. *Management Science*, 36(3): 259-268.
- The Association for Coaching. (2020, Şubat 5). Erişim adresi: <https://www.associationforcoaching.com/>
- The International Coaching Community. (2020, Şubat 5). Erişim adresi: <https://internationalcoachingcommunity.com/about-icc/>
- Yılmaz M. (2010). Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ve Bir Uygulama: Lider Bir Kütüphane Müdürü Seçimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(2): 206-234.