

ÖNSÖZ

Uluslararası rekabet, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve müşteri beklentilerindeki değişim, gibi birçok gelişmenin doğal bir sonucu olarak endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi ile birlikte; örgütler için insan kaynaklarının önemi gittikçe artmış, insan kavramı giderek öne çıkmıştır. İnsan kaynaklarının başarısı organizasyonların başarısı haline gelmiştir. Bu sebeple yüksek performanslı ve güçlü organizasyonların ancak girişimci, yetenekli, performansı yüksek ve yeni gelişmelere en kısa sürede adapte olabilen güçlü çalışanlarla olabileceği ortaya çıkmıştır.

Artık günümüzde etkin ve sağlıklı bir insan kaynakları yönetimi hayati önem taşımaktadır. Bu noktada karşımıza sağlıklı bir işgören seçimi, eğitimi ve planlaması, eksiksiz ve sürekli bir performans yönetimi, yetkilendirilmiş ve güçlü çalışanlar için etkin bir personel güçlendirme ve yüz yüze ilişkileri içeren bir gelişme tekniği olan koçluk gibi son derece modern insan merkezli stratejik insan kaynakları bileşenleri karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca insan kaynakları yönetiminde

performans yönetimi, personel güçlendirme ve koçluk uygulamalarının nasıl ve ne şekilde yapılacağı da ayrıca bir sorundur.

Bu çalışma, stratejik insan kaynakları yönetiminde performans yönetimi, personel güçlendirme ve koçluk gibi iç içe geçmiş birbirine yakın ve birbirini tamamlayan kavramları anlatmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın, bilime ve tezden yararlanmak isteyen araştırmacılara ve tüm okuyuculara katkı sağlamasını temenni ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi.....	5
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları....	8
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı.....	11
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	13
1.5. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	16

1.5.1 Personel Yönetimi ve Kapsamı.....	22
1.5.2 Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Benzerlikler ve Farklar.....	23
1.5.2.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Benzerlikler.....	24
1.5.2.2. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklar.....	25
1.6. İnsan Kaynakları Planlaması, İşgören Bulma ve Seçme.....	30
1.6.1.İnsan Kaynakları Planlaması.....	30
1.6.2. İşgören Bulma ve Seçme.....	33
1.6.2.1. İç Kaynaklar.....	34
1.6.2.2. Dış Kaynaklar.....	36
1.7. İşgören Eğitimi.....	38
1.7.1. Eğitimin Planlanması.....	39
1.7.2. İşgören Eğitiminde Uygulanan Yöntemler.....	40
1.7.2.1. İş Dışı Eğitim Yöntemleri.....	40
1.7.2.2. İş Başı Eğitim Yöntemleri.....	44

1.7.3. Teknolojik Destekli Eğitim.....	47
1.8. Kariyer Planlaması.....	49
1.8.1. Bireysel Kariyer Planlama.....	53
1.8.2. Kurumsal Kariyer Planlama.....	54

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARINDA

PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1. Performans Yönetimi.....	56
2.2. Performans Planlama.....	64
2.3. Performans Değerlendirmesi.....	72
2.3.1. Performans Değerlemede Ön Çalışmalar	75
2.3.2. Performans Değerleme Süreci	79
2.3.2.1 Fiili Sonuçlarla Standartların Karşılaştırılması.....	79
2.3.2.2. Değerlendirme Mülakatları (Değerlendirme Görüşmesi)	81

2.3.2.3. Mülakatlar Öncesi Yapılacak Hazırlıklar.....	83
2.3.2.4. Mülakatların Yürütülmesi.....	84
2.3.3. Değerlendirmede Gereken Unsurlar ve Kullanım Alanları	87
2.3.4. Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Sorunlar.....	89
2.3.4.1.Değerlendirme Sürecinde Hedeflerin Çatışması.....	89
2.3.4.2.Değerlendirmeye Karşı Olumsuz Tutumlar.....	91
2.3.4.3. Değerlendiriciden Kaynaklanan Hatalar.....	94
2.4. Performans Geliştirme.....	95
2.4.1. Performans Geliştirmede Uygulanan Stratejiler.....	100
2.4.1.1. Personel Danışmanlığı.....	101
2.4.1.2.Eğitim Faaliyetleri.....	103
2.4.1.3. İşe Yönelik Değişiklikler.....	106
2.4.1.4. Disiplin Programları.....	108

2.4.1.5.Koçluk (Yönlendirme).....	110
2.4.1.6. Pozitif Güçlendirme Sistemi.....	112

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

3.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	114
3.1.1. Personel Güçlendirme Kavramı.....	115
3.1.2. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	121
3.1.2.1. Yetki Devri	122
3.1.2.2. Katılım	123
3.1.2.3. Motivasyon	124
3.2. Personel Güçlendirmeyi Ortaya Çıkaran Nedenler.....	125
3.3. Personel Güçlendirmenin Gerçekleştirilmesi.....	128
3.3.1.Personel Güçlendirme Gerçekleştirilirken Personel Etkisi.....	132

3.3.2. Personel Güçlendirme Gerçekleştirilirken Organizasyon Etkisi.....	133
3.3.3. Personel Güçlendirme Gerçekleştirilirken Yönetici Etkisi.....	135
3.3.4. Personel Güçlendirme Araçları.....	137
3.4. Personel Güçlendirmenin Yararları.....	138
3.5. Personel Güçlendirmede Ortaya Çıkan Sorunlar.....	143
3.5.1. Personel Güçlendirmedeki Engeller....	143
3.5.2. Personel Güçlendirme Uygulamasında Yaygın olarak yapılan Hatalar.....	144
3.5.3. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yönleri.....	145
3.6. Personel Güçlendirme ve Koçluk İlişkisi	146
3.6.1. Bireyin Güçlendirilmesinde Koçun Rolü.....	150

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOÇLUK

4.1. Koçluk.....	152
4.1.1. Koçluk Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	154
4.1.2. Koç Kavramı.....	161
4.1.3. İyi Bir Koç Olmak ve Koçun Sahip Olması Gereken Özellikler.....	164
4.2. Koçluk Kavramının Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması.....	168
4.2.1. Koçluk ve Mentorluk.....	169
4.2.2. Koçluğun Terapiden Farkı.....	173
4.2.3. Koçluğun Danışmanlıktan Farkı.....	175
4.3. Koçluğun Faydaları.....	176
4.3.1. Koçluğun Danışana Faydaları.....	178
4.3.2. Koçluğun Kuruma(Örgüte) Faydaları...	182
4.4. Koçluk Türleri.....	187
4.4.1. Üst Yönetim Koçluğu veya Yönetici Koçluğu.....	188

4.4.2. Performans Koçluğu.....	191
4.4.3.Kariyer Koçluğu veya Meslek Koçluğu.....	193
4.4.4.Girişimcilik Koçluğu.....	195
4.4.5. Aile Koçluğu.....	196
4.4.6.Yaşam(Hayat) Koçluğu.....	197
4.4.7.Ekip Geliştirmeye Yönelik Koçluk..	198
4.4.8.Spor Koçluğu.....	199
4.5. Koçluk Süreci.....	200
4.5.1. Koçluk Uygulanmasında Süre.....	208
4.5.2. Koçluk Sürecinde Geribildirim Almak ve Vermek.....	210
4.5.3. Koçluk Yetkinlikleri.....	213
4.5.4. Koçluk Davranışları.....	214
4.5.5. Uluslararası Koçluk Derneği (ICC)....	216
4.6. Performans Yönetiminde Koçluk Uygulamaları.....	216
4.6.1. Tutum ve Davranış Analizi.....	223

4.6.2. Tutum ve Davranışları Değerleme.....	225
4.6.3. Performans Sorunlarını Çözme.....	229
4.7. İhtiyaçlarımız ve Koçluk Uygulamaları.....	234
4.7.1.Bireysel ihtiyaçlar ve Koçluk.....	235
4.7.2.Kurumsal İhtiyaçlar ve Koçluk.....	236
4.7.3.Profesyonel Koçluk Süreci.....	239
4.7.3.1.Profesyonel Vaka Örnekleri.....	241
SONUÇ.....	245
KAYNAKÇA.....	250

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları
Yönetimi Arasındaki Farklar

Tablo 2: Etkin bir Performans Yönetimi

Tablo 3: Performans Değerleme Yöntemleri

Tablo 4: Eğitim Eylem Planı

Tablo 5: Hiyerarşik Kültür ve Güçlendirme Kültürü
Arasındaki Farklar

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Eğitim ve Geliştirme Programının AŞamaları

Şekil 2 : Performans Yönetimi Sistemi Döngüsü

Şekil 3 : Yeterlilik Üçgeni

Şekil 4: Personel Güçlendirme ile işletme Yararları
İlişkisi

Şekil 5: Yüksek Performanslı Organizasyonlar
Oluşturmak

Şekil 6: Profesyonel Koçlukta İnançların Değiştirilmesi

Şekil 7 : Bireysel İhtiyaçlar ve Başvurulan Yöntemler

Şekil 8 : Kurumsal İhtiyaçlar ve Başvurulan Yöntemler

Şekil 9 : Duygu ve Düşünce İlişkisi

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e. : Adı geçen eser

a.g.m. : Adı geçen makale

s. : Sayfa

İK : İnsan Kaynakları

v.b. : ve benzeri

A.B.D. : Amerika Birleşik Devletleri

GİRİŞ

Dünyamız ve insanoğlu sürekli değişmekte olumlu yönde gelişmektedir. Tarım toplumundan, sanayi toplumuna buradan da bilgi toplumuna geçiş olmuş; bu gelişmelere paralel olarak yönetim, insan ve insan kaynaklarına ilişkin kavramlarda sürekli gelişme göstermiştir. Personel yönetimi zamanla insan kaynakları yönetimine dönüşmüş, insana bakış açısı değişmiş, uzmanlaşma ve insana verilen önem artmıştır. İnsana verilen önemin artması ile birlikte insanı daha verimli çalıştırmanın ve daha iyi yönetmenin yolları aranmıştır.

Artık, günümüz bilgi toplumunda insanı en iyi şekilde yöneten ve geliştiren organizasyonlar başarıya ulaşacaktır. Burada en önemli sorun ise, sürekli değişim ve artan rekabettir. Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar işletmeleri ve dolayısıyla da yöneticileri önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. İşletmeler ne kadar başarılı ve hazırlıklı olurlarsa olsunlar, yönetim yaklaşımlarında ortaya çıkan beklenmeyen bir gelişme bütün dengeleri değiştirebilmektedir. Aynı zamanda işletme yöneticileri

daha önemli sorunlarla uğraşırken, işgörenlerin görevleri başında karşılaştıkları sorunları yada işletmeyi geliştirmek adına üretebilecekleri yeni fikirleri ve değerlendirebilecekleri fırsatları takip edememektedirler. Çünkü, yöneticilerin buna ne zamanları ne de enerjileri yeterli gelmektedir. Bunun için çalışanların ve yöneticilerin performanslarını artırmak ve sürekli yüksek tutmak için çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Performans değerlemesi 1980'lerden sonra daha geniş bir perspektifle performans yönetimi sistemi olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu sistemde, performans değerlemeye ek olarak, performans planlama ve performans geliştirme kavramları ortaya atılarak performansa verilen önem vurgulanmıştır.

Bundan başka dünyada birçok işletme artık çalışanlarını güçlendirme gereğinin bilincine vararak bir takım çalışmalar yapmaya başlamıştır. Son yıllarda personel güçlendirmeye yönelik ilgideki artışın sebebi, işletmelerin hızla değişen piyasa koşullarında müşteri isteklerine en kısa sürede cevap vermek suretiyle müşteri memnuniyetini kazanmak ve rekabet avantajı elde etmek

istememesidir. Bu müşteri memnuniyeti ise işe ilişkin kararlar alma ve bu kararları uygulama görevinin müşteri ile doğrudan temasta olan işgörenlere kaydırılmasıyla, yani personel güçlendirme ile gerçekleşmektedir. Böylece çalışanların özgüvenleri artmakta, bu da bireysel performansa, dolayısıyla da örgütsel performans artmaktadır. Öte yandan işle ilgili karşılaşılan sorunların işgörenlerce kısa sürede çözüme kavuşturulması, yöneticilere daha önemli faaliyetlere ayırmak üzere zaman kazandırmaktadır.

Örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için sahip olunan insan kaynaklarının en akılcı şekilde kullanılması gerekmektedir. Ekip ve takım çalışmalarına ağırlık verilmeli, aksayan yönler gözden geçirilmelidir. Burada da yöneticilere büyük işler düşmektedir. Bu bağlamda gerek performans yönetiminde, gerekse personel güçlendirme uygulamalarında gerekse diğer insan kaynakları yönetim stratejilerinde de kullanılabilen diğer birey değerlendirme yöntemlerine alternatif bir gelişme tekniği koçluk kavramı önem taşımaktadır.

Koçluk veya yönlendirme; yüz yüze ilişkileri içeren, başkalarına bilgi sağlama ve beceri transferi temeline dayalı bir geliştirme tekniğidir. Takım ve ekip çalışmalarına ile uzmanlaşmaya verilen önemin artmasıyla birlikte gelişmiştir.

Koçluk, güçlü tarzda bireylere işleriyle ilgili gerekli bilgi ve becerileri aktarma yeteneğine sahip olmayı içermektedir. Bireylerin performans ve niteliklerini geliştirmek için, belli fırsatları kullanmaya ve pratiğe dayalı bir ilişkiden oluşmaktadır. Süreç kurum içinden yada kurum dışından profesyonel koçlarla işleyebileceği gibi kendini bu konuda yetiştirmiş yöneticiler tarafından da uygulanabilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları yönetiminin tanımı, kapsamı ve işlevleri anlatılacak, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte insana bakış açısının nasıl değiştiği, insan kaynakları planlaması, işgören bulma ve seçme konuları ile insanın nasıl eğitileceği, bireysel ve kurumsal kariyerden bahsedilecektir.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi

İnsan kaynağının yönetimi; personel yönetiminin, yapısal ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğüne ortadan kaldırmak; kapsamlılığını ve bütünlüğünü vurgulamak amacıyla benimsenen yönetsel bir yaklaşımdır. İlk

bakışta personel yönetimin çağdaş anlatımı olarak algılanmış ve yorumlanmıştır.¹

İnsan kaynakları deyimi örgütlerin mamul veya hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda olduğu kaynaklardan birini ifade etmektedir. İnsan üretimin hem en önemli parçası, hem de üretimin hedefidir. İK deyimi örgütün en üst kademesinden en alt kademesine kadar örgütteki tüm iş görenleri kapsar.²

Günümüzde bir örgütün diğer kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı son derece düşüktür. Hızlı teknolojik ve organizasyonel değişimde anahtar, uyum yeteneği yüksek insanlardır. Organizasyonların başarısı çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini adanmalarına bağlıdır. Çalışanların bu tutumları ise yöneticinin becerisine göre değişir.

¹ Açıklan, A., Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, Personel Eğitim Merkezi Yayın No:7, Önder Matbaacılık, 2. Baskı, Ankara, 1996, s.12

² Kaynak, T., Adal, Z. ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Basım ve Yayın, 2. Baskı, İstanbul, 2000, s.15

Günümüz 21. yüzyıl bilgi toplumunda öne çıkan firmalar sadece ileri teknoloji firmaları değil, aynı zamanda İK yönetimine önem ve öncelik veren organizasyonlar olmuştur. Bu organizasyonların gücü esnekliklerine, yani çalışanlarının bilgi, beceri ve tutumlarını ne ölçüde çevredeki değişikliklere uygun olarak dönüştürebildiklerine bağlı olarak artmıştır.³

İK günümüzde örgütlerin mal ve hizmet üretimi gibi hedeflerine varmak amacıyla kullanılmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ihtiva etmektedir. İnsan üretim ve hizmet sürecinin en olmazsa olmaz parçasıdır.⁴ Bu terim örgütün en üst kademesindeki yöneticisinden, niteliksiz işçilere kadar bütün örgütte çalışanları, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak faydalanılan işgücünü ihtiva etmektedir.⁵

İK yönetimi, insanların işgörenler olarak nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda yeni ve etkili bir

³ Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2004, s. 31-32

⁴ Kaynak, Adal ve diğerleri, a.g.e, s.15

⁵ Ögüt A., Akgemci T. ve Demirsel M.T., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:12, Konya, 2004, s.278

düşünce tarzı olup organizasyonel amaçlarla çalışanların büyüme ve gelişme amaçlarını bütünleştirerek kurumsal mükemmelliğe doğru gidişini ifade eder.⁶

Bingöl'e göre, İK yönetimi örgütlerdeki insanları, işgörenleri, işletmenin ve toplumun yararına mümkün olduğunca etkili olarak yönetmektir.⁷

Barutçugil'e göre, İK yönetimi, bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir. Yine Barutçugil'e göre, genel bir tanımla "İnsan kaynakları yönetimi, en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir."⁸

Bu ve benzeri tanımlar yakından incelendiğinde İK yönetiminin, bir örgütsel kültür oluşturduğu ve bu çerçevede içerisinde örgütteki insan kaynaklarına

⁶ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 32

⁷ Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım, 5. Baskı, İstanbul, 2003, s. 9

⁸ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 32

sorumluluk yükleyerek insana odaklanmış, dinamik ve esnek bir yönetim felsefesi olduğu görülecektir.⁹

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İK yönetimin verimliliği artırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek olmak üzere iki temel amacı vardır.¹⁰

Bingöl'e göre ise, İK yönetiminin ana hedefi ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışı ile çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını artırmaktır. Bu katkıları en iyi şekilde artırmak için örgütsel amaçlarla çalışanların büyüme ve gelişme amaçlarının en iyi şekilde bütünleştirilmesi gerekir. Uygulamada bu ana hedefe aşağıdaki amaçları gerçekleştirmek suretiyle ulaşılır.¹¹

- **Yasal uyumu sağlamak:** Örgütler faaliyette bulunduğu ülkede yürürlükte olan yasalara ve hükümet politikalarına ayak uydurmak zorundadır.

⁹ Şimşek, M.Ş, Öge, H.S., Stratejik ve Uluslararası Boyuları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara, 2007, s.2

¹⁰ Kaynak, Adal ve diğerleri, a.g.e, s.15

¹¹ Bingöl, a.g.e, s. 14-16

- **Rekabette üstünlük sağlamak:** Küresel çağda şirketler dünyanın diğer yerlerindeki şirketleri de dikkate almak zorundadırlar.

- **Verimliliği artırmak:** Verimlilik en az girdiyle en çok çıktıyı elde etmektir. Verimliliği artırma yönünde en önemli çaba insan kaynağının etkinliğini artırmaktır.

- **İş yaşamının veya çalışma ortamının kalitesini artırmak:** İş yaşamının kalitesini artırmak için çalışanların arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak, güvenli bir iş ortamı sağlamak, yorgunluk ve bıkkınlıkları giderecek şekilde iş zenginleştirme yoluna gitmek, iş tatmini ve katılımın sağlanması, beceriye dayalı ücretleme ve takım çalışmasına ağırlık vermek bu konudaki önlemler arasında yer alır.

- **İşgücünün koşullara uyma kapasitesini artırmak:** Yeni teknolojilere, stratejilere, becerilere ve İK uygulamalarına uyum sağlamada esnekliğini ifade eder. Bu ancak eğitimle olur.

İK yönetimi işgören performansı, işgören tatmini ve işgören sağlığı gibi çeşitli kriterleri kullanarak işgücü ile gerek verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde

olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar. Bu kriterlere ilişkin bazı göstergeler ise; devamsızlık, işgücü devri, iş kazaları ve meslek hastalıkları, müşteri Őikayetleri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları v.b.'dir. Bu gösterge oranlarının yüksek olması bazı Şeylerin iyi gitmediğinin habercisidir. Bu durum maliyetleri yükseltecek ve verimliliği olumsuz etkileyecektir. İK yönetimi göstergelerdeki oranların yüksek olmasına yol açan nedenleri araştırarak, giderilmesi yolundaki çalışmalarıyla bu kaynakların etkenliğini sağlamaya çalışır. İK yönetimi örgütün ihtiyaçları kadar işgörenlerin ihtiyaçlarını dikkate almalıdır.

Günümüzde bir örgütün diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun İK yeterli etkinliğe sahip değilse bu örgütün başarı Őansı yok denecek kadar azdır. Başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak mümkün değildir.¹²

1. 3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

Örgüt yapısı içindeki görevi ne olursa olsun ve hangi birimde çalışırsa çalışsın işletmedeki her birey İK

¹² Kaynak, Adal ve diğerleri, a.g.e, s. 15-16

yönetiminin kapsamına girmektedir. İK bu kişilerin işe alınmasından emekliliklerine kadar hatta emekliliklerinden sonra bile önemli görevler üstlenmekte, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için çağdaş yöntemler ve uygulamalar geliştirmekte ve uygulamaktadır.¹³

İK yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliğinden tutunda, çalışan personelin nitelik ve niceliğinden, personelin işe alınmasından çıkarılmasına, işgörenlerin sorunlarının çözümünden, uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmasına, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal yapının oluşması, kurum kültürü ve biz duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır. İK yönetimi

¹³ Ögüt, Akgemci ve Demirsel, a.g.m., s.280

kapsamı alanına personel yönetimi, örgütsel davranış ve endüstriyel ilişkileri alır.¹⁴

Uzun bir gelişme süreci sonunda ortaya çıkan İK yönetimi temelde personel yönetimi ve insan kaynaklarına stratejik bakış olmak üzere iki kısımda incelenebilir. Personel yönetimi yönüyle; işgörenlerin tedariki ve seçimini, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmeleri ile yükseltilmeleri gibi konulara ilişkin yöntem ve uygulamaları kapsarken, stratejik yönüyle; İK ile ilgili politikalar ve uygulamalar, planlar, işçi-işveren ilişkileri, eğitim ve geliştirme, değerlendirme ve hakların verilmesi gibi güdüleme ve etkileme, insan kaynaklarını öngörme, çevreyi değerlendirme ve strateji geliştirme faaliyetleri gibi daha geniş bir perspektifi kapsar.¹⁵

1. 4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İK yönetimi, işin en önemli ögesi olan insan unsurunun yönetimi, beşeri ilişkiler, personel yönetimi, endüstriyel ilişkiler ile çalışanların tatmini, motivasyonları, kariyer planlamaları, performans

¹⁴ Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, s. 5

¹⁵ Bingöl, a.g.e, s. 6

değerlendirmeleri, işe alım ile uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan merkezli işlevleri içermektedir.¹⁶

İK işlevleri geniş anlamda daha çok olmakla birlikte dar anlamda 10 başlıkta incelenebilir.¹⁷

1- İnsan kaynakları planlaması: Mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak, firmanın gelecekte gereksinme duyacağı insan kaynaklarının niceliği ve niteliği belirlenir.

2- İş analizi ve tanımları: İşletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işin özellikleri ortaya konarak işin tanımları yapılır.

3- İşgören bulma ve seçme: İşlerin niteliği belirlenerek işgören gereksinimi, niteliği ve unvanlar saptanır.

¹⁶ Şimşek ve Öge, a.g.e., s.21

¹⁷ Süngü, A., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2004, s.7

4- İşgören eğitimi ve kariyer geliştirme: Kişiler ve örgütlerin kariyer gelişim planları hazırlanır. Mevcut personelin daha verimli çalışması için çeşitli eğitim programları düzenlenir.

5- Performans değerlendirmesi: Çalışanların belli dönem sonlarında elde ettikleri başarı düzeyi saptanır ve buradan ücret ve terfi gibi ödüllendirmelere gidilir.

6- İş değerlemesi ve ücretleme: Mevcut işler önem derecesine göre gruplandırılır, adil bir ücret sistemi kurulmaya çalışılır.

7- Endüstriyel ilişkiler: Sendikalarla görüşmeleri, toplu sözleşmeleri ifade eder.

8- İş güvenliği ve işçi sağlığı: Çalışanların iş ve meslek hastalıklarına karşı korunmasını ifade eder.

9- Bilgi sistemleri: İnsan kaynaklarında bilgi destek sistemlerinden yararlanmayı ifade eder.

10- Özlük işleri: Personelin işe giriş ve çıkışları, sicil tutma ve bürokratik işlemleri ifade eder.

1.5. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İK yönetimi ile personel yönetimi kavramları zaman zaman kullanımda eşanlamlı telaffuz edilmesine karşın; uygulamada aralarında önemli farklar bulunduğunu söylemek mümkündür. İK yönetimi işletme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi gibi konularda işlevde bulunmasına karşılık personel yönetimi, sadece bireye ait bir takım işlemlerin yapıldığı bir birim olmaktan ileri gidememiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda insan faktörünün işletmelerde özellikle verimlilik konusunda öneminin anlaşılması ve bu konunun gelişmesi personel yönetimi disiplini insan kaynağı disiplinine dönüştürmüştür.¹⁸

İK yönetimi yavaş yavaş yerini insan sermayesi yönetimi kavramına bırakmak üzere iken kavramın gelişim tarihine baktığımızda aslında personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Personel yönetimi II. Dünya Savaşı sonrası

¹⁸ Keser, A. “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://www.isguc.org>, (30.11.2006)

ortaya çıkan yönetim kuramlarının sonucunda gelişen bir kavram gibi gözüксе de kökeni çok daha eski dönemlere dayanmaktadır.¹⁹ İK yönetimindeki gelişimi daha iyi anlamak için örgüt kuramları ile birlikte izlemek daha uygun olacaktır.²⁰

Örgüt ve bireyin gelişimi, M.Ö. 1800 yıllarında ilk ücret oranlarının Babilli Hamurabi ile ortaya atılmasıyla başlamış, Çinliler tarafından ilk kez kullanılan iş bölümü ve Hz. Musa tarafından geliştirilen örgütlenme ve yönetim alanı kavramları ile devam etmiştir.

İnsanlığın çalışma koşullarının geçirdiği evrelere baktığımızda, ilk zamanlar çalışan insanlar aristokrasi sınıfı tarafından yönetilen basit kölelerdi. Kölelik sisteminde insan insiyatif kullanmaktan uzak basit bir işçi idi, alınıp satılır ve bağlı bulunduğu efendisinin amaçları doğrultusunda kullanılırdı. Kölelik sistemi kısa zamanda yerini feodal sisteme bıraktı. Ortaçağ feodalitesinde toprak sahipleri soylulardı ve aynı dönemde çalışmaları karşılığında şato sahibine ait toprağı dilediğı gibi

¹⁹ Ögüt, Akgemci ve Demirsel, a.g.m., s.278

²⁰ Atlı, D., “Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=572, (29.11.2006)

kullanma hakkı verilen serf sınıfı bulunmaktaydı. Bu sistemle birlikte çalışma koşullarına ilk kez insiyatif kullanma kavramı girmekte ve serflerin gelirleri, tamamı ile toprağı kullanırken harcadıkları çaba ve enerji oranında geri dönmekteydi. Feodal yapıyı el zanaatlarının gelişmesi ve üretime geçmesi ile lonca sistemleri izlemeye başladı.

Zanaatkar, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup sayesinde ilk defa personel yönetimi kavramı doğmuş oldu. Ve böylece yetenekli çırakların seçilmesi, iş başında eğitilmesi, ast-üst ilişkisi, ücretlendirme sistemleri ve çalışma koşulları gibi kavramlar çalışma hayatına girmeye başladı.²¹

18. yüzyılda buhar makinelerinin kullanılmasıyla başlayan, endüstri devrimi ile birlikte girişimcilik ruhu gelişti, makinalaşma arttı ve insanlar evlerinde kendi işlerini yapmak yerine fabrikalarda işçi olarak çalışmaya başladılar. Böylece işçi ve işveren sınıfı ortaya çıktı. İnsanlık tarihindeki endüstri devrimine kadar süren bu

²¹ Atlı, a.g.m.

evre bilimsel öncesi dönem kuramı olarak ifade edilmektedir.²²

Bu evreden sonra; 19. yüzyılda bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımından oluşan klasik örgüt kuramı ile personel yönetimi kavramı gelişmeye başlamıştır. Personel yönetimi kavramının iş hayatına geçişinde en önemli rolü Frederick Taylor'un öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetim yaklaşımı oynamıştır.²³ Personel yönetiminin dar anlamdan daha geniş anlamda tanımlanması için geçiş süreci ise Henry Fayol'un öncülüğünü yaptığı yönetim süreci yaklaşımı ile olmuştur.²⁴ Max Weber'in öncülüğünü yaptığı bürokrasi yaklaşımı ile ise personel yönetiminde yazılı kayıt-belge düzeni geliştirilmiş, kurallar getirilmiş, memuriyet bir meslek olarak kabul edilmiş, işgören yada memurun mesleğin gerektirdiği

²² Özalp, İ.(Ed.), Koparal, C. ve Berberoğlu, G., Yönetim ve Organizasyon, Açık Öğretim Yayınları, 1.Baskı, 521,15, Eskişehir, 1996, s. 17

²³ Taştan, S., "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=13, (30.11.2006)

²⁴ Özalp, Koparal ve Berberoğlu, a.g.e., s. 19

uzmanlık bilgilerini eğitim ve deneyimle kazanması gerektiği kabul edilmiştir.²⁵

1930' lara kadar organizasyonun yapı ve işleyişine yol gösteren, insan unsurunu ve işletmenin beşeri yönünü dikkate almayan klasik örgüt kuramı yerini insan ilişkileri yaklaşımına (neoklasik örgüt kuramına) bırakmıştır. Bu yaklaşım, insan unsuru üzerinde durarak klasik örgüt kuramını reddetmek yerine eksik yönlerini tamamlamayı amaçlamıştır.²⁶

1940'lı yıllara gelindiğinde personel bölümleri örgütteki işgörenlerin temel kayıtlarını tutan küçük bir servis konuma gelmişti. 2. Dünya savaşından sonra işletmede personel bölümlerinin görevleri arasına işletmeye nitelikli personel kazandırmak ve işgörenleri işletmede tutabilmek çabası da eklendi. 1960 ve 1970'lere gelindiğinde ise çıkarılan işçi ve işveren yasaları ile birlikte personel yöneticilerinin rolü hızla değişikliğe uğradı. Personel yönetiminin uzmanlar tarafından yapılması gerektiği anlaşıldı. Motivasyonun

²⁵ Balçık, B., İşletme Yönetimi, Atlas Kitabevi, 4. Baskı, Konya, 2004, s.43-46

²⁶ Atli, a.g.m.

verimlilik üzerindeki önemi kavranmaya başlandı. 1980’li ve 1990’lı yıllarda işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ile işletmenin amaçları arasındaki kaçınılmaz ilişkinin farkına varıldı. İnsana verilen önem arttı. Böylece işletmeler klasik personel yönetimi anlayışından sıyrılarak çağdaş İK yönetimi anlayışına geçti.²⁷ 1989 yılında Amerikan Personel Yönetimi Derneği ismini İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği olarak değiştirdi.²⁸

Günümüzde artık birçok işletme, rekabette geri kalmamak için insanın yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başladı ve bu düşünce İK yönetiminin işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline geldiğinin en iyi göstergesidir.²⁹

²⁷ Özalp, Ş.(Ed.), Timur, N. ve diğerleri, Genel İşletme, Açık Öğretim Yayınları, 2. Baskı,501,12, Eskişehir,1997, s.106-108

²⁸ Aydın, İ. K.,“Tarihsel Gelişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları”, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.9-10

²⁹ Atlı, a.g.m.

1.5.1. Personel Yönetimi ve Kapsamı

Personel yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade etmekteydi. Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi.

Personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmemiş, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla işgücünün yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ile birlikte İK adı altında yeni bir dizi kavramlar ortaya çıkmıştır.

1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında İK yönetimi kavramı ifadelendirilmeye ve içeriğinin belirlenmesine çalışılmış önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır.³⁰

1.5.2. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Benzerlikler ve Farklar

Uzun yıllar işletmenin temel işlevleri arasında yer alan personel yönetimi 1980'li yıllardan sonra kabuk değiştirerek yerini İK yönetimine bırakmıştır. İki kavram arasındaki en temel farklılık, personel yönetimi işi ön plana çıkarırken, İK yönetimi insanı ön plana çıkarmaktadır.³¹

İK yönetimi personel yönetimi kavramlarını da içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi; işgörenle kurum, kurumla devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali-hukuki

³⁰ Keser, a.g.m.

³¹ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 7-8

ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup, İK yönetiminin önemli bir alt çalışma alanını oluşturur.³²

İK yönetimi genel olarak örgütteki insan ilişkilerini ele alan, oldukça geniş ve kapsamlı bir sahayı temsil etmekte olup, örgütleri oluşturan insanların arasındaki ilişkileri farklı bir bakış açısıyla ve yeniden ele almak üzere geliştirilmiştir.³³

1.5.2.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Benzerlikler

Başlangıçta personel yönetimi çalışanların kayıt tutma faaliyeti olarak görülmüş olup, zamanla giderek gelişmiş ve genişlemiştir. Personel yönetiminde en çok şu işlevlerden söz edebiliriz: İşçi seçimi, sicil dosyaları oluşturma, ücret bordoları hazırlama, avans ve ikramiyeler, yıllık izinler, hasta vizite kağıdı, personel devamını izleme, işçi sağlığı ve iş güvenliği, sivil savunma işleri, SSK, İş ve İşçi Bulma Kurumu ve Bölge

³² Öztay, F. E., “Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ile Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.4

³³ Şimşek ve Öge, a.g.e., s.23

Çalışma Müdürlüğüyle ilişkiler, hizmet içi eğitimler, personel devir hızını izleme, emeklilik ve kıdem işlemleri, servis organizasyonları, yemek organizasyonu, vardiya organizasyonları ve postalama işleri.³⁴

Aslında İK yönetimi personel yönetiminin bir uzantısı olup, günümüzde boyut olarak personel yönetimini aşmıştır. İK yönetimi personel yönetiminin tüm konularını kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi çalışmalarını yürütürken, personel yönetimi işlevlerini de bütünüleyici olarak kullanır. İK Yönetimi, personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi, yenilikçi ve değimci bir yorumdur.³⁵

1.5.2.2. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklar

Personel yönetimi ve İK yönetimi arasındaki en önemli fark; her iki kavramın hedef kitleleri arasındaki fark olarak ileri sürülmekte olup, personel yönetimi organizasyonun çalışanlarını hedef alırken, İK yönetimi organizasyonun gereksinimi olan insan kaynağını da

³⁴ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 8

³⁵ Şimşek ve Öge, a.g.e., s.23

dikkate almaktadır. Böylece İK yönetimi, organizasyonun mevcut çalışanlarının dışına çıkarak potansiyel adayları da içerisine alan, daha geniş bir hedef kitleye hitap etmekte ve insan olgusuna daha geniş bir perspektiften bakmaktadır.³⁶ Personel yönetimi kurum karlılığını artıracak yöntemler üzerinde yoğunlaşırken, İK yönetimi kurumun karlılığını sağlayan en önemli elemanın insan olduğunu ve insanın mutluluğunu da göz önünde bulundurur.³⁷

Özden'e göre, personel yönetimi ile İK yönetimi arasındaki ilişki ve farklar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir :³⁸

- Personel yönetimi, daha çok politikaların uygulanmasına ve yönlendirilmesine odaklanan pratik, yararlı araçlar ile ilgilenirken, İK yönetiminin stratejik boyutları vardır ve firma içindeki insan kaynağının tüm olarak istihdamı ile ilgilenir.

³⁶ Özden, M. C., "Personel-İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki ilişki ve farklar ", http://www.mcozden.com/ikf10_pikyaivf.htm (08.12.2006)

³⁷ Öztay, a.g.e, s.4

³⁸ Özden, "Personel-İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki ilişki ve farklar ", a.g.e.

- İK yönetimi değişim yönetiminin etkilerine sadece çalışma uygulamalarına etkileri yönü ile değil, daha geniş açıdan bakar.

- Personel yönetimi zorunlu olarak izleyici ve tepkiseldir, iş yasaları, sendikal hareketler, idari düzenlemeler ve diğer çevresel etkilerdeki değişimlere uyar. Diğer yandan İK yönetimi yol göstericidir, stratejiler, yeni faaliyetlerin başlatılması ve yeni fikirlerin geliştirilmesi ile ilgilenir.

- İK yönetimi işletmedeki çalışan ilişkileri konusunda genel politikaları belirler. Böylece organizasyon içinde çalışanların katılımı ve işbirliğine olanak tanıyan bir kültürün oluşturulmasına gereksinim duyar. Buna karşılık personel yönetimi firmaya duyulan sorumluluk ve bağlılıktan çok, çalışanlara ilişkin kural ve talimatlara itaat gösterilmesine öncelik verir.

- Personel yönetiminin yaklaşımı kısa dönemli iken İK yönetimi, organizasyonun tüm insan ile ilişkili konularını tutarlı bir bütün içerisinde birleştirme ve çalışanların üst düzey amaçların gerçekleştirme yollarını arayan uzun dönemli bir yaklaşıma sahiptir.

- Personel yönetimi; emredici kurallara uyum sağlayan, takip eden, operasyonel, pratik, kısa vadeli uygulamalara yönelik iken İK yönetimi yeni fikirlere açık, yön gösterici, stratejik, kavramsal ve uzun vadeli uygulamalara yönelik olarak ifade edilmektedir.

- Personel yönetiminde nezaretçi mantığına dayanan ve denetleme-kontrol anlayışı çerçevesinde görev yapılırken, İK yönetiminde çalışanlar ile işletme bütünleşmesini gerçekleştirme ve insanların başarı odaklı ve birbirini destekleyen ekip anlayışı içinde çalışmalarını sağlayacak bir ortam yaratılarak, onlara olanaklar yaratma ve destekler verilme şeklinde hareket edilmektedir.

Personel yönetimi ile İK yönetiminde benzerlikler olmasına karşın, özde önemli farklılıklar vardır. Tabloda görüleceği gibi geleneksel anlamda personel yönetimi anlayışının giderek terk edildiği ve insanın daha aktif, dinamik katılımcı ve kendini sürekli geliştiren, kendisini

kontrol edebilen bir düzeye doğru ilerleyerek insan kaynakları yönetimini ortaya çıkarmaktadır.³⁹

Tablo 1: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
- İş odaklı	- İnsan odaklı
- Operasyonel faaliyet	- Danışmanlık hizmeti
- Kayıt sistemi	- Kaynak anlayışı
- Statik bir yapı	- Dinamik bir yapı
- İnsan maliyet unsuru	- İnsan önemli bir girdi
- Kalıplar, normlar	- Misyon ve değerler
- Klasik yönetim	- Toplam kalite yönetimi
- İşte çalışan insan	- İş yönlendiren insan
- İç planlama	-Stratejik planlama

Kaynak: Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 11

³⁹ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 11

1.6. İnsan Kaynakları Planlaması, İşgören Bulma ve Seçme

İşletmeler, başarıya ulaşmak için işgören ihtiyacını önceden bilinçli bir şekilde çeşitli yollarla bulmalı yada işletmeye başvuran adaylar arasından en iyi olanı seçip işe başlatmalıdır.

1.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İK yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulu işletmenin her kesimi için gerekli ve yeterli işgören gereksinimini önceden bilinçli ve düzenli olarak sağlamaktır. Bu yönde yapılan çalışmaların hepsine insan kaynakları planlaması denir.⁴⁰ Bir başka tanıma göre, İK planlaması, doğru zamanda doğru kişilerin istihdam edilmesidir.⁴¹

Şimşek ve Öge'ye göre ise, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarını en akılcı bir biçimde kullanmayı ve bu günden gelecekteki insan gücünü nitelik ve nicelik

⁴⁰ Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol T., İşletme, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2001, s. 309

⁴¹ Kula, S., "Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi", Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2006, s.67

yönünden karşılaştırmayı amaçlayan örgütsel öngörüye İK planlaması denir ⁴²

Firmaların amaçlarına ulaşmak için kullandığı en önemli kaynaklardan biri insandır. Diğer tüm kaynakların firma amaçlarına uygun olarak kullanılması da, büyük ölçüde insan faktörüne dayanır. Bunun sonucu olarak firmalar için insan kaynağının dikkatli bir şekilde planlanması büyük önem taşır.

Literatürde İK planlaması olarak da anılan personel planlaması bütünsel bir içerik olarak ele alındığında; personel gereksinmesinin, personel sağlanmasının, personel geliştirilmesinin, personel yetiştirilmesinin, personel yerleştirilmesinin ve personel çıkarılmasının planlanması gibi alt başlıklardan oluşur. Personel gereksinimi planlanacak, bu planlamanın sonucu ise doldurulmasına ihtiyaç duyulan pozisyonlar şeklinde karşımıza çıkacaktır. ⁴³

İK planlaması, işletmede çalışacak işgörenleri, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde

⁴² Şimşek ve Öge, a.g.e., s.57-58

⁴³ Özden, M.C., “İş Arama”, http://www.mcozden.com /bky_03.htm, (21.03.2005)

sağlamaktadır. Kadrolama işlevinin ilk aşamasını oluşturan İK planlaması, bir bütün olarak firmanın amaçlarını, stratejik planlarını ve bunlar doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını gerçekleştirmek için gelecekte ne kadar sayıda ve hangi nitelikte işgörene gerek duyulacağını tahmin etmeye, bu talebin hangi dereceye kadar karşılanabileceğini belirlemeye yönelik girişimlerdir.

İK planlamasının ana amacı; son dakikaya kalmış personel alımların doğuracağı sakıncalardan, yetersiz personel çalıştırma sıkıntılarından ve fazla personel çalıştırma maliyetlerden kurtulmaktır. Belirli zaman ve yerde en uygun sayıda ve nitelikte işgörenele örgütün faaliyetlerini yürütmeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında hali hazırda firmada çalışmakta olan personelin bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun ölçüde kullanılarak üstün performansını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.⁴⁴

İK planlaması, işletmenin eleman ihtiyacı, işe alma ve çalışanların işletme içinde eğitilip geliştirilmesi

⁴⁴ Bingöl, a.g.e, s. 109-110

politikalarının oluşturulmasında yönetime yardımcı olmaktadır.⁴⁵

1.6.2. İşgören Bulma ve Seçme

İşgören bulma ve seçme işlemleri birbirleriyle yakından alakalı kavramlardır. Her ikisinin de başlıca amacı örgüte kalifiyeli insanlar kazandırmak, örgüt kültürünü benimsetmek ve insanları örgüt hedefleri doğrultusunda eğitmektir.⁴⁶ İnsan gücü planlaması yapıldıktan sonra boş yada boşalması muhtemel görevlere yetenekli, işin gereklerine uygun işgörenin bulunması ve işletmede çalışmaya teşvik edilmesi işletme için önemlidir. İşgören bulma ve seçimden önce, başvuruların durumlarının karşılaştırılmasını sağlayacak bir takım standartların belirlenmiş olması gerekir.⁴⁷

İşletmeler boş pozisyonlara eleman alırken işgücü piyasa koşullarını, ekonomik koşulları, yasal düzenlemeleri, coğrafi ve rekabet koşullarını, teknolojik

⁴⁵ Uçar, Y., “Performans Değerlendirme ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama”, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2005, s.8

⁴⁶ Kula, a.g.e., s.73

⁴⁷ Yıldız, G., İşletmelerde İşgören Yönetimi, İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi Matbaası, Sakarya, 1989, s. 57

gelişmeleri, şirket imajını ve kendi işe alma uygulama ve politikalarını dikkate almaktadır.⁴⁸

Firmalar (eksik) personel gereksinimlerini, işletmenin işe alma politika ve planlarına göre organizasyon içinden veya dışından karşılayabilir. Her iki kaynaktan personel sağlamanın kendine göre yararları ve sakıncaları vardır.⁴⁹

Etkili bir politika yürütebilmek için genel olarak boş kadroların çoğunluğunu iç kaynaklardan doldurmak, fakat uygun nitelikli elemanlar örgütte yoksa dışarıya başvurmak gerekmektedir. Aynı zamanda daha yüksek kademede ki yönetsel ve mesleki pozisyonların bir kısmında örgüte yeni fikirler sokmak için dış kaynaklardan yararlanmak gerekir.⁵⁰

1.6.2.1. İç Kaynaklar

Personel gereksiniminin iç kaynaklardan karşılanması, yükselme (terfi) yada iç transfer (nakil) yolu ile olur. Yükselmeye personel, yetki, sorumluluk ve

⁴⁸ Şimşek ve Öge, a.g.e., s.61-65

⁴⁹ Özden, “İş Arama”, a.g.e.

⁵⁰ Bingöl, a.g.e, s. 141-142

buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanır. İç transferde ise, yeni pozisyonun yetki, sorumluluk, ücret düzeyi v.b. özellikleri değişmemiş, sadece yapılacak işin yeri veya niteliği değişmiştir.⁵¹

İç kaynaklardan yararlanmanın faydalarına baktığımızda;⁵²

- Örgüt içinde hareketlilik sağlar, örgütün kendi özkaynaklarından yararlanmasını sağlayarak terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların bu beklentisini karşılar. Beyin göçüne engel olur.

- Dış kaynaklardan sağlanacak çalışanların örgüte uyumu ve eğitimi gibi seçim sorunlarını basitleştirir, daha az masraf ve daha az zaman alır.

- Örgüt kendi çalışanını daha yakından tanıdığından, çalışanlarının bilgi durumlarını, becerilerini, kişisel özelliklerini daha iyi değerler ve böylece riskleri daha aza indirir.

İç kaynaklardan yararlanmanın yukarıda saydığımız faydaları yanında tutucu bir yönetimin ortaya

⁵¹ Özden, “İş Arama ”, a.g.e.

⁵² Şimşek ve Öge, a.g.e, s. 121

çıkması ve yeniliklerin işletmeye getirilmemesi gibi tehlikeli sonuçları da ortaya çıkabilir.⁵³ Bunları önlemek için iç kaynaklardan yararlanırken daha alt kademelerdeki işgörenlerin yükselmelerini sağlamak için çeşitli eğitim programları düzenlemeli, nitelikli ve gelişme potansiyeline sahip işgörenleri terfi ettirerek hayal kırıklıklarını ve üst kademelerin yeteneksiz kişilerce doldurulmasını önlemek gerekir.⁵⁴

1.6.2.2. Dış Kaynaklar

Bir firma için dış kaynaklar, halen firmada çalışan personel dışında kalan ve çalışma istek ve gücünde olan herkes ve bunların bulunabileceği yerlerdir. Firma dış kaynaklardan özellikle, giriş düzeyindeki, yedeği olmayan daha üst düzeylerdeki ve yeni açılan, dolayısı ile firma içinde yetiştirilme olanağı bulunmayan pozisyonların doldurulmasında yararlanır⁵⁵

Firmalar dış kaynaklardan personel tedarikini; meslek liselerinden, üniversitelerden, rakipler ve diğer

⁵³ Aşkun, İ.C., İşgören, Bayteş Yayıncılık, Cem ofset A.Ş., İstanbul, 1982, s.29

⁵⁴ Bingöl, a.g.e, s. 142

⁵⁵ Özden, "İş Arama " a.g.e.

firmalardan, serbest çalışan iş görenler arasından ve işsizler den yapabilir. Firmalar dış kaynaklardan personel tedariki için genellikle radyo, televizyon, yazılı basın ve internetten duyuru ve ilan yapar. Bunun yanında özel ve kamu iş ve işçi bulma kurumlarından, stajyerlik, işletmede çalışanların tavsiyeleri, danışmanlık firmaları, mektupla veya işletmeye bizzat gelerek yapılan başvurular ve sendikalardan yararlanır.⁵⁶

Dış kaynaklardan eleman tedarik etmek örgüte dinamizm ve canlılık kazandırır, örgüte yeni teknolojilerin ve bilgilerin gelmesine yardımcı olur. Ancak dış kaynaklardan temin edilen personelin örgütü tam olarak tanınması, anlaması ve uyum sağlaması çok uzun zaman alabilmektedir. Bunun yanında mevcut personelde yeni gelen personele tepki verebilmekte ve çalışmalarını engelleyebilmektedir.⁵⁷

⁵⁶ Öner, M., İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı, Hayat Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 1999, s. 49

⁵⁷ Kula, a.g.e., s.75

1.7. İşgören Eğitimi

Eğitim, insana belirli konularda bilgi sağlar, değer sistemlerini ve inançlarını etkiler ve de insanın her açıdan hayata bakışını değiştirir.⁵⁸ İşgörenler eğitimle halen gördüğü işlerle ilgili yeni bilgiler, beceriler ve davranışlar kazanmanın yanı sıra çevresinde olup biten olayları kavrama, onlara anlam verebilme ve bu olaylar karşısında kendi yerini alabilmeyi mümkün kılan bir kültürü özümsemektir.⁵⁹

İK yönetiminin en önemli tekniklerinden biri de işgören eğitimidir. Bireyin üstüne düşen görevleri en etkili ve en verimli biçimde yerine getirmesinin tek yolu iyi bir eğitim sürecinden geçmesidir. Genelde eğitim bireyin bilgi dağarcığında, düşünce ve davranış yapısında, görgü ve becerilerinde olumlu bir değişme sağlayan bir süreçtir.⁶⁰

⁵⁸ Bedük, A., Öğretmenim Hayat, Babil Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2005, s. 209

⁵⁹ Yıldız, a.g.e., s. 85

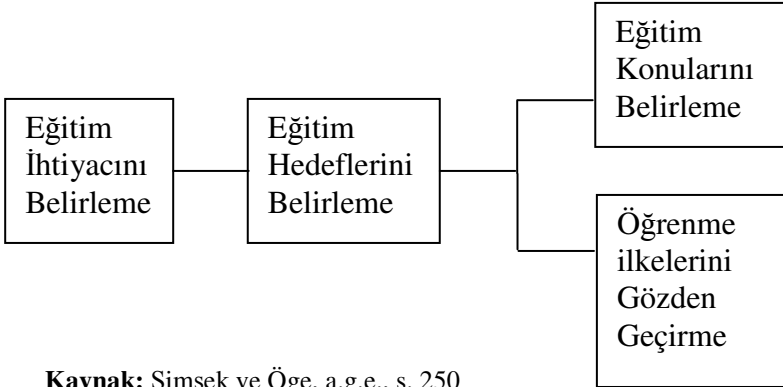
⁶⁰ Sabuncuoğlu ve Tokol, a.g.e., s. 315

Küresel rekabet, kesin olarak sürekli etkinlik ihtiyacını artırmıştır. Bunun tek yolu ise tam zamanında ve sürekli eğitimidir.

1.7.1. Eğitimin Planlanması

Eğitime yer veren her işletme öncelikle uzun süreli veya orta süreli ve kısa süreli eğitim planları hazırlar. Bununla eğitim konularının neler olduğu kimlerin nasıl nerede, ne zaman ve kimler tarafından eğitileceği, uygulanacak eğitim programlarının neler olduğu gibi konular ayrıntılı olarak planlanır.⁶¹

Şekil 1: Eğitim ve Geliştirme Programının Aşamaları



Kaynak: Şimşek ve Öge, a.g.e., s. 250

⁶¹ Sabuncuoğlu ve Tokol, a.g.e., s. 316

1.7.2. İşgören Eğitiminde Uygulanan Yöntemler

İnsanların belirli bir amaçla bilgi ve beceriler kazanmalarını ve mevcut bilgi ve becerilerinin artmasını sağlayan sistemli süreçtir. Aynı zamanda eğitim, inanç, tutum ve davranışlarda da gelişme sağlar. Eğitim ve geliştirmede gerçek amaç, eğitilenlerin davranışlarında bir değişiklik gerçekleştirmek suretiyle bireylerin yeteneklerini şuanadaki ve gelecekteki görevlere ilişkin istenilen düzeye yükseltmektir.

Örgütlerde eğitim ve geliştirme uygulamalarında yararlanılabilecek değişik türde eğitim ve geliştirme yöntemleri vardır. Eğitim programlarının yürütülmesinde hangi yöntemin kullanılacağına karar vermek gerekir.⁶²

1.7.2.1. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İşletme dışında veya içinde fakat iş dışında yapılan eğitimlerdir. Bakış açısının geniş tutulduğu, genel ilke ve kuralların sistematik biçimde verildiği teorik eğitimlerdir.⁶³ Çalışanın bilgi, beceri ve yetenek düzeyinde yapılması düşünülen değişiklikleri işbaşında

⁶² Bingöl, a.g.e, s. 207, 223

⁶³ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 136

gerçekleştirmenin imkansız olduğu yada verimli olmadığı durumlarda kullanılır.⁶⁴

Genellikle sınıf ortamında yapılan iş dışında eğitim ve geliştirme, öğrenmeyi hedef alan kısa ve yoğun öğretim biçiminde uygulanır.⁶⁵ İş dışında uygulanan eğitim yöntemleri oldukça çok olmakla birlikte önemli olan bazıları aşağıda belirtilmektedir.⁶⁶

1- Konferans veya tartışma: En eski, en kolay, en ucuz ve sıkça başvurulan alışılmış bir yöntemdir. Yetkili ve uzman bir kişinin belirli konularda geniş bir izleyici kitlesine bilgi vermesi amaçlanır. Bu yöntemde katılımcılar pasif ve dinleyici konumunda olup katılanların konuyu ne denli anladığı denetlenmez. Yöntemin yeterince etkili olduğu söylenemez.

Uygulamada panel ve forum gibi kişilerin tartışma yapabildiği konferans türleri de vardır. Panel, birkaç kişiden oluşan konuşmacıların değişik görüşleri dinleyicilere sunması ve daha sonra konunun tartışmaya

⁶⁴ Kula, a.g.e., s.81

⁶⁵ Bingöl, a.g.e, s. 226

⁶⁶ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 136-140; Bingöl, a.g.e, s. 221-230

açılması şeklindedir. Forum da ise, konuşmacı önce konuya ilişkin kısa bilgi verir, daha sonra özgür bir ortamda katılanlar soru, görüş, eleştiri ve önerileriyle konu tartışılır, geliştirilir ve sorunlara çözüm üreilmeye çalışılır.

2- Seminerler: Özellikle üst ve orta düzey yöneticilerin, işletme içinde yada dışında üniversiteler yada mesleki eğitim kuruluşlarınca düzenlenen seminerlere katılarak; genel, mesleki veya teknik konularda bilgilerini tazeleme, geliştirme ve yenileme olanağı elde etmelerini amaçlar.

Seminerler genellikle güncel konularda düzenlenmekte olup, konferanslara göre daha uzun sürelidirler. Birkaç gün sürmekte olup, konu son gün dinleyicilerin soru ve önerilerine açılır.

3- Kurslar: Seminerlere göre daha uzun süreli olup, çalışma saatleri dışında düzenlenir. Birkaç haftadan birkaç yıla kadar uzayabilir. Kurslar işçi eğitimi, çırak eğitimi, eğitimcilerin eğitimi, alt-orta ve üst düzey yönetici eğitimi için düzenlenebilir.

4- Rol-oyunama: Rol-oyunama yöntemi, yönetici, gözetimci ve işgören temsilcilerinin eğitim ve geliştirilmelerinde çok yararlı olmakla birlikte aynı zamanda eğlendirici bir eğitimidir. Bu eğitim yönteminde, genel bir sürece göre katılanların tümü için bir senaryo hazırlanır. Eğitim grubunun bazı üyeleri rol alırlar ve senaryo canlandırılır.

Rol-oyunama eğitimi programına katılan üyelere daha önce hazırlanan bir problemin çözümünü sağlamak üzere roller dağıtılır. Kişiler üstlendikleri bu hayali rollere sahip çıkarak kararlar alır, tartışır ve etkin çözümü bulmaya çalışır.

5- Örnek Olay: Temel amaç, uzun bir tartışma içinde bir gerçek durumu yada sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yöneltmektir.

6- Simülasyon (İşletme Oyunları): Gerçek iş koşullarına benzer iş ve iş çevresi koşullarını katılımcılara sağlayan hem yönetici hem de diğer çalışanlar için kullanılan eğitim ve geliştirme tekniğidir.

Sanal ortamlarda uygulanmaktadır. İşletme oyunları, sanal iş çevresi gerçek iş çevresinden daha güvenli ve az endişe verici olmasına karşılık, gerçek iş çevresine uyarlamada da bazı zorluklar sebep verebilir.

7- Duyarlık Eğitimi (T-Grup): Uygulamada hızla yayılan özellikle yönetici geliştirmede uygulanan bir eğitimidir. Bir 12-15 kişilik bir grup şeklinde uygulanan eğitimin amacı bireylerin davranış yapılarında olumlu etkiler yaratmaktır.

8-Özel Okuma Parçaları: Alt kademe yöneticilerinin davranışlarının değiştirilmesi ve bilgilerinin artırılması için internetten veya işletme ve teknik konularda kitapların bulunduğu kütüphanelerden yararlanmalarının sağlanması için teşvik edilmesidir. Bu kursların amacı okuma hızını ve anlamayı iyileştirmek ve yönetsel etkinliği artırmaktır. Öz-gelişim için yönetsel kapasiteyi iyileştirmede bir araçtır.

1.7.2.2. İş Başı Eğitim Yöntemleri

İş başında eğitim, çalışanı işinin başından uzaklaştırmaksızın, kendinden daha tecrübeli bir çalışan tarafından eğitime tabi tutarak, kalifiyeli personel haline

getirmektir. Basit ve maliyeti açısından düşük olduğu için kullanılan bir yöntem olmasına rağmen iyi öğretilmediğinde çok büyük maliyetlere sebep olabilir.⁶⁷

İş başında eğitim, endüstride en yaygın olarak kullanılan eğitimidir ve hizmet içi eğitimin önemli bir parçasıdır. Bu yöntemlerden bazıları aşağıda belirtilmektedir.⁶⁸

1- Çıraklık Eğitimi: Endüstriye yeni katılan yada katılacak olan genç işgörelere hem iş başında, hem de iş dışında verilen bir eğitim sistemidir. Beceri gerektiren bir meslekte işin uygulama ve kuramsal yönlerini, bilgi verme ve deneyim kazandırma yoluyla öğretmedir.

2- Stajyerlik Eğitimi: Staj, işgörelere ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, koşullarını tanıtmaya, işleri öğrenme, yapısal değişikliklere kısa zamanda uymaya, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yararlar sağlar. Stajyerlik, çalışma ortamındaki normal işgörelere ne yaptıklarını göstermenin en mükemmel bir aracıdır. Öğrencilerin

⁶⁷ Kula, a.g.e., s.81

⁶⁸ Şimşek ve Öge, a.g.e, s. 242-244

çalışma yoluyla elde ettiği deneyim, onların sınıf ortamında öğrenilen teori ile yönetim uygulamalarını bütünleştirmelerini mümkün kılar.

3- İş Değiştirme (Rotasyon) Eğitimi: Örgütün çeşitli bölümlerinde belirli bir zaman sürecinde, belirli bir plana uygun olarak çalışanlara eğitim vermeyi kapsar. Eğitimin amacı, çalışanların örgüt içerisinde çeşitli işlerde belirli süre çalıştırılarak deneyim ve maharet kazanmalarını sağlamaktır. Bu eğitim daha çok yönetici ve operasyonel personel düzeyinde uygulanabilir. Eğitimin başarısı için kişinin farklı bölümde çalıştırılmak yerine kendi bölümünde farklı işlerde çalıştırılması daha yararlı olur.

4- İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi: İşe alınmasına karar verilen yada örgüt içinde bölüm değiştirerek yeni bir işe atanan elemanlara ilk günlerde verilen eğitime işe alıştırma veya oryantasyon eğitimi denir. Yeni işgörene işletmeyi, iş arkadaşlarını, belirli bir program çerçevesinde işini tanıtmak ve işgörene yapacağı işi öğretmek, temel bilgiler, düşünsel ve bedensel yetenekler kazandırarak işletmeye ve iş

hayatına uyumunu sağlamayı amaçlar. Kişiyne hakları ve sorumlulukları hakkında bilgiler verilir.

Oryantasyon eğitimi planı uygulanırken konferans, açık oturum, işletmeyi gezdirme, tanıtıcı yayınlar, görüşmeler, açıklamalar, uyarılar ve görsel-işitsel araçlar kullanılabilir.

5- Amir Gözetiminde Yönlendirme (Koçluk/Mentorluk) Eğitimi: İşgören, işini amir gözetiminde yaparak öğrenir. Burada eğitilen işgören, işinin başında ve en yakın üstünün gözetimindedir. Çalışan karşılaştığı problemleri doğrudan amirine danışabilmekte ve sorunu aşabilmektedir.

6- Diğer İş başı Eğitim Yöntemleri: Proje ve komitelerde görev alma, takım çalışmalarına katılma, kilit işlerin kullanılması yoluyla eğitimler, yetki göçerimi yoluyla eğitim, formen aracılığı ile eğitim gibi eğitim türleri de katılanların bilgi ve deneyimini artırmaktadır.

1.7.3. Teknolojik Destekli Eğitim

Günümüzde yeni iletişim teknolojilerinin gelişimi ile eğitim alanında da yeni uygulama teknikleri ortaya

çıkmiştir.⁶⁹ Bu yeni teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan, teknolojik destekli eğitimin kullanım alanı giderek artmakta olup üç grupta incelenebilir.⁷⁰

1- Multi-Medya Eğitim: Görsel-işitsel araçlar olarak tanımlanabilen bu eğitim genellikle ses ve görüntü prodüksiyonlarından oluşmaktadır.

Bu eğitim görsel-işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir. Bu programlar yazı, grafik, animasyon, ses ve videoyu bütünleştirerek eğitilenleri motive eder, anında geribildirim ve rehberlik oluşturur, personelin hakimiyet düzeyini test ederek kendilerine düşen bölümleri öğrenmelerini sağlar. Ancak yöntemi geliştirmek oldukça pahalıdır.

2- Bilgisayar Destekli Eğitim: Bilgisayar öğrenmeye etki sağlar ve bilgileri analiz ederek geri bildirimini gerçekleştirir. Bilgisayar destekli eğitim cd-romlar ve lazer diskler, interaktif video, internet kaynaklı eğitim, sanal gerçeklik (üç boyutlu eğitim) ve projeksiyon cihazlı eğitim gibi yöntemlerle uygulanabilir.

⁶⁹ Kula,a.g.e., s.82

⁷⁰ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 141-143

3- Uzaktan Eğitim: Coğrafi olarak dağınıklık arz eden şirketler tarafından personeline yeni ürünler, politikalar, prosedürler, beceri eğitimleri konularında bilgi aktarma amacıyla kullanılır. Telefon, kişisel bilgisayar kullanarak e-mail, İcq, msn, skype veya video telekonferans sistemiyle iletişim kurulabilir. Bu eğitimlerde artık sertifika bile verilmektedir. En büyük avantajı seyahat masrafından kurtularak uzmanından eğitim almaktır.

1.8. Kariyer Planlaması

Kariyer planlamaya geçmeden önce kariyer ve kariyer yönetimi kavramlarına kısaca bir bakmakta fayda olacaktır. Kariyer, işle ilgili faaliyetlerin bir sıralaması, kişinin bir iş dalındaki gidişatı ve bir yaşam boyunca yapmış olduğu işlerin toplamıdır. Kariyer, seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda da daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstelenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir.⁷¹

⁷¹ Seymen, O. A. ve Özdemir, G.Y.,“Örgütsel Gelişme ve Kariyer Planlaması İlişkisi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Bu süreçteki Rolü”, S.Ü. Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2005, s.4

Kariyer yönetimi ise, bireyin kariyer planının, organizasyonun kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir. Kariyer yönetimi kariyer kavramına bireysel ve kurumsal bakış açılarını bütünleştirir. Diğer bir deyişle, bireysel hedeflerin ve organizasyon ihtiyaçlarının uyumlaştırılması sürecidir. Bu süreçte birey ve organizasyon karşı taraflarda değil, birbirlerini destekleyici roller üstlenirler ve her iki tarafa düşen sorumluluklar vardır. Bireyin sorumlulukları ve faaliyetleri “bireysel kariyer yönetimi”, organizasyonun sorumlulukları ve faaliyetleri ise “kurumsal kariyer yönetimi” olarak adlandırılabilir. Bireyin ne istediğini (kariyer hedeflerini) ve bunu nasıl elde edeceğini (kariyer yollarını ve gelişim yöntemlerini) bilmesi, ayrıca bu konuda sistemli bir çaba göstermesi de gerekir.⁷²

Örgütlerde kariyer yönetimi, örgütün ihtiyaçları ile kişilerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak değerlendirmeye

⁷² Özden, M.C., “Birey ve Kariyer Yönetimi”, http://www.mcozden.com /bky_02.htm, (21.03.2005)

tabi tutan ve bu ihtiyaçları örgütün sistemi ile bütünleştiren bir süreç olarak tanımlanabilir.⁷³

Kariyer planlaması ise, bireyin hayatı boyunca yapmayı tasarladığı görevleri, ulaşmak istediğı hedef ve pozisyonları yani kendi geleceğini planlamasıdır. Kariyer planlama sürecinde birey kendisini tanır, becerilerini, değerlerini ve ilgi alanlarını belirler. Meslek araştırması yaparak kendi kariyer hedeflerini oluşturur ve iş yaşamı boyunca başarıyı yakalamak için planlama yapar.⁷⁴ Yani, bireyin yaşamı boyunca yer alacağı işlerle ilgili görev ve pozisyonların, hedeflerin ve geleceğın planlanması olarak tanımlanmaktadır.⁷⁵

Kariyer planlamada bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyuttan söz edilebilir.⁷⁶ İlk boyut bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey çalışma yaşamında yerini

⁷³ Şimşek, M.Ş., Çelik, A. ve diğeri, Kariyer Yönetimi, Gazi kitabevi, 1. Baskı, Ankara, 2004, s. 47

⁷⁴ “Bireyler ve kariyer yönetimi kavramı”,http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=143&Where=danisma_merkezi&Category=020706, (29.03.2005)

⁷⁵ Özden, “Birey ve Kariyer Yönetimi”, a.g.e.

⁷⁶ Anafarta, N., “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı 2, 2001, s.3

bilme, anlama ve gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır.⁷⁷ Birey, planlama sürecinde, ilgi ve becerilerini değerlendirirken bulunduğu kurumda yararlanabileceği kariyer olanaklarını da araştırmalı, kendine hedef belirlediği noktalarda bu olanaklardan faydalanabilmelidir. Şüphesiz, bu kariyer olanakları kurumların sağladığı imkanlar bütününden oluşur.⁷⁸ İkinci boyut örgüt açısından kariyerdir. Örgüt kendi amaçlarını ön planda tutarak, bireysel amaçları kendisine uyarlamaya çalışacaktır.⁷⁹ Burada önemli olan kişinin gelecekte varmak istediği mesleki performansla, örgütün kişiden beklentilerinin örtüşmesidir. Bu yüzden kariyer planlamada çalışanla, yöneticinin birlikte karar alması gerekmektedir.⁸⁰ Genellikle, bireylerin gerçekleştirdiği faaliyetler olan bu süreçler; vizyon ve kariyer hedefleri belirleme, meslek seçimi, özgeçmiş hazırlama, işe

⁷⁷ Sabuncuoğlu, Z., Personel Yönetimi, Rota Baskı, 7. Baskı, Bursa, 1994, s.70

⁷⁸ “Bireyler ve kariyer yönetimi kavramı”, a.g.m.

⁷⁹ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 147

⁸⁰ Sabuncuoğlu ve Tokol, a.g.e., s.323

başvurma, oryantasyon, iş ilişkilerini yönlendirme gibi uygulamalardır.⁸¹

1.8.1. Bireysel Kariyer Planlama

Kariyer yönetiminde bireyin sorumlulukları ve faaliyetleri, bireysel kariyer yönetiminin konusunu oluşturur. Bireysel kariyer yönetiminde bireyin üzerine düşen sorumluluklar, bireyin birçok konuda faaliyette bulunmasını gerektirir. Bu faaliyetlerin planlanması, bu amaçla kullanılacak kaynak ve yöntemlerin organizasyonu, faaliyetlerin icra edilmesi, bireysel hedefler ve kurum beklentileri ile koordinasyonu, sonuçların değerlendirilmesi, bireysel kariyer yönetimi içinde değerlendirilir.

Birey, iş ve çalışma hayatında ve içinde bulunduğu örgütte yerini bilme ve anlama, gelecekte de nerede nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır.⁸² Bu açıklamalar doğrultusunda bireysel kariyer yönetimi “bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirme amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi,

⁸¹ “Bireyler ve kariyer yönetimi kavramı”, a.g.m.

⁸² Şimşek, M. Ş.,Yönetim ve Organizasyon, Yenilenmiş 7. baskı, Konya, 2002, s.352

icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesi” olarak tanımlanabilir.⁸³

1.8.2. Kurumsal Kariyer Planlama

Örgütlerde kariyer geliştirme, kariyer kavramına kurumsal bakış açısını yansıtır. Kurumsal kariyer planlama yani kariyer geliştirme; organizasyon içinde çalışanların mesleki gelişimlerinin, organizasyonun hedeflerine uygun olarak yapılması için kullanılan araç ve yöntemlerdir.⁸⁴

Kariyer geliştirme, bireylerin mesleklerinde ilerleyebilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri amacıyla kurumların belirli yöntemleri kullanması faaliyetidir. Bu aşamada kurumlar çalışanların yükselme olanaklarını belirlemeli, performans değerlendirmeleri yapıp organizasyonda motivasyonu artırmalıdır.⁸⁵ Kariyer planlamanın organizasyona sağladığı faydalar, daha çok işe alma ve terfi kararlarının sağlıklı alınmasında, ön yargıların ve kişisel değerlendirmelerin en aza

⁸³ Özden, “Birey ve Kariyer Yönetimi”, a.g.e

⁸⁴ Özden, “Birey ve Kariyer Yönetimi”, a.g.e.

⁸⁵ “Bireyler ve kariyer yönetimi kavramı”, a.g.m.

indirilmesinde, ücretlendirmede adaletin sağlanmasında ve performans değerlemede kendini gösterir.⁸⁶

⁸⁶ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 322

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARINDA

PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetim sistemi veya performans yönetimi; performans planlama, performans değerlendirme ve performans geliştirme olmak üzere birbirine bağlı üç süreçten oluşmaktadır. Bu bölümde bu süreçler incelenecektir.

2.1. Performans Yönetimi

İşletmelerin örgütsel amaçlara ulaşmasındaki en büyük etken çalışanlarıdır. Sürekli olarak rekabette üstünlük sağlama, sadece insan kaynaklarının kesintisiz geliştirilmesiyle sağlanabilir. Örgütün başarısının devamı için, en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar bütün çalışanların üstün performans göstermeleri gerekir.⁸⁷

⁸⁷ Bingöl, a.g.e, s. 272

Bu nedenle insan kaynakları yönetimi etkin iş gücünün sağlanmasını, geliştirilmesini ve elde tutulmasını hedeflemektedir. Burada etkin iş gücünün sağlanmasında; iş analizi, insan kaynaklarının bulunması ve seçilmesi önem arz etmektedir. Etkin iş gücünün geliştirilmesinde; eğitim ve performans değerlendirme önemli yer tutmakta olup, iş gücünün elde tutulması ise; ücret - maaş yönetimi, sosyal yardımlar, personelin sağlık ve güvenliğinin korunması gibi hizmetlerden meydana gelmektedir.⁸⁸

Öncelikle performansı tanımlarsak, Şimşek ve Öge'ye göre Performans bir çalışanın kendisine verilen iş yada görevi belirli bir zaman diliminde yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır.⁸⁹ Bingöl'e ise göre; Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Burada olumlu sonuçlar yüksek performansı, olumsuz sonuçlar ise düşük performansı

⁸⁸ Baştürk, C. "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi", Active Dergisi, Ocak-Şubat 2003, s. 1

⁸⁹ Şimşek ve Öge, a.g.e., s. 279

ifade etmektedir.⁹⁰ Kişilerin performanslarının toplamı ise takımların veya örgütlerin performanslarını oluşturmaktadır.⁹¹

Kişilerin veya takımların performanslarını ölçmek veya değerlemek, farklı düzeylerdeki performanslar arasında karşılaştırmalar yapmak, performansları planlamak ve geliştirmek önemli bir konu olup, karşımıza performans yönetim sistemini çıkarmaktadır.⁹²

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yıllarda A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir.⁹³ Performans yönetiminin; personel ihtiyacının belirlenmesinde ve seçiminde kullanılan faktörlerin geçerliliğini, gereken eğitim programlarının yapılmasını, elde edilen geri-besleme ile istenen başarının elde edilmesini ve bu geri-besleme sonucunda ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin geliştirilmesini sağladığı görülmektedir. Bu işlevlerin

⁹⁰ Bingöl, a.g.e, s. 273

⁹¹ Barutçugil, İ., Performans Yönetimi, Kariyer Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2002, s. 162

⁹² Kaynak, Adal ve diğerleri, a.g.e, s. 205

⁹³ Şimşek ve Öge, a.g.e, s. 283

yerine getirilmesinde İK yöneticilerine ve tepe yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir.

Performans yönetiminin ortaya çıkış nedeni, çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen yaklaşımların sayısının artması sonucunda, işletmelerin etkinlikle kullanabilecekleri yaklaşımı seçip, uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sisteme ihtiyaç duymalarıdır.⁹⁴

Performans değerlendirmeyi, sadece teknik seçime ağırlık vererek belirli bir sisteme oturtmadan uygulamanın çeşitli sorunlarını yaşayan işletmeler, giderek diğer örgütsel sistemlerle bütünlük ve uyum içinde faaliyet gösterecek bir sistem arayışına girmişler, çalışanların performanslarını planlayan, değerlendiren ve geliştiren bir yönetim sistemi oluşturmuşlardır.⁹⁵ Böylece performans değerlemeyi statik değerlendirme faaliyeti olarak ele almayıp, dinamik bir süreç olarak ele alarak performans yönetim sistemi oluşturulmuştur.⁹⁶

⁹⁴ Baştürk, a.g.m., s.1

⁹⁵ Baştürk, a.g.m., s. 2

⁹⁶ Bingöl, a.g.e, s. 275

Barutçugil'e göre performans yönetim sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterdikleri ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi yada ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.

Performans yönetimi, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülmektedir. Performans yönetimi, hedeflere yönetim anlayışı ile özdeş olup, çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir.⁹⁷

⁹⁷ Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 124

Tablo 2: Etkin bir Performans Yönetimi

Çalışanlar	Yöneticiler	Sonuç
Ne yapacağını bilmelidir	Talimatlar vermeli Beklentileri belirlemeli (Performansı planlama)	Odaklanma
Onu yapabilmelidir.	Kaynak ve destek sağlamalıdır. (Performansı Yönetme)	Yetkinlik
Onu istemelidir.	Takdir etmeli ve geliştirmelidir. (Performansı değerlendirme)	Adanma

Kaynak: Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 49

Bingöl'e göre ise performans yönetimi; üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır.⁹⁸

Clayton'a göre performans yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşması amacıyla çalışanın performansının

⁹⁸ Bingöl, a.g.e, s. 275

konulan standartlarla, organizasyon ve bölümün kontrolleriyle uyum içinde olmasını sağlamaktır.⁹⁹

Performans yönetimi,¹⁰⁰

- Çalışanların tamamını, organizasyon içinde ortak olarak kabul etmektedir.

- Bireylerin performanslarından çok, takımların performansları ile ilgilenmektedir.

- Yılda bir kezle sınırlı olmayan ve her zaman devam eden bir süreçtir.

- Geleceğe yönelik bir değerlemeyi amaçlamaktadır.

- Performansa dayalı ücret yönetimi için temel oluşturmakla birlikte, tutarlı bir derecelendirmeyi yakalayıp, geliştirmektedir.

- Geri-besleme yoluyla eğitim ihtiyacının belirlenmesini sağlamaktadır.

⁹⁹ Clayton, S., Yönetim (Supervision), Çev. Zaman M., Hayat Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2000, s.101

¹⁰⁰ Baştürk, a.g.m., s. 2

Performans yönetimi sisteminin üç ana amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar; örgütsel etkinliği iyileştirmek, işgörenleri motive etmek ve eğitim ve geliştirmeyi mükemmelleştirmektir.¹⁰¹

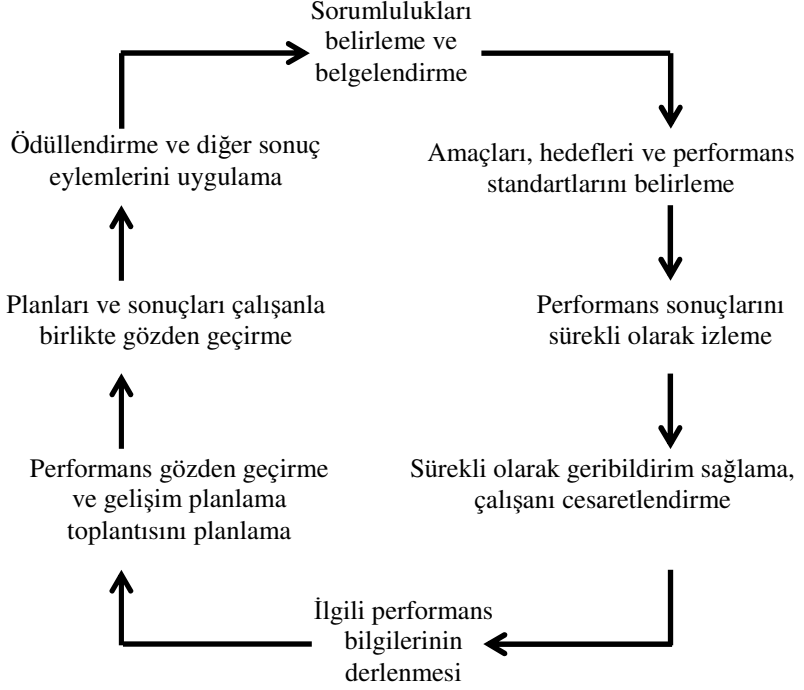
Performans yönetimi sistemi oluşturulurken, organizasyonda yer alan herkesin beklentileri doğrultusunda hareket edilmektedir. Bu beklentiler doğrultusunda işletmelerde çalışanların karşılaştırılmasını sağlayan performans kriterleri ve standartları oluşturulmaktadır.

Performans yönetim sistemi, çalışan ile performans yöneticisinin birlikte gelişme amaçlarını tartışmalarına ve bu amaçlara ulaşmak için ortak bir plan yapmalarına ortam yaratmaktadır. Gelişme planları, organizasyonun amaçlarına ve çalışanın mesleki gelişmesine birlikte katkıda bulunmalıdır.¹⁰² Performans yönetimi sistemini bir bütün olarak görmek ve işleyişini daha iyi anlamak için sistemi bir döngü şeklinde ele alabiliriz.

¹⁰¹ Bingöl, a.g.e, s. 275

¹⁰² Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 124

Şekil 2: Performans Yönetim Sistemi Döngüsü



Kaynak: Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e, s.339

2.2. Performans Planlama

Performans yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından birisi, performansın planlaması

aşamasıdır. Bu aşamada, kişi değerlendirme dönemi boyunca, yöneticisinin kendisinden neler beklediğini, nelere ve hangi kriterlere göre değerlendirileceğini, elde ettiği fiili sonuçlarla standartların nasıl karşılaştırılacağını önceden öğrenme fırsatını elde eder.

İşgörenlere, yapacakları işlerde neyin doğru, neyin yanlış olacağı konusunda işler gerçekleştikten sonra değil, gerçekleşmeden önce bilgi verilmelidir. Değerlendirmenin geçerliliğinden çok, neyin verimlilik artışı olduğu işgörenlere anlatılmalıdır.

Performans planlanma sorumluluğu yöneticiye ait olmakla birlikte, astın katılımıyla gerçekleşmesi, performans yönetimi sisteminin kabul ve işleyişinde daha yararlı olacaktır.¹⁰³

Balçık'a göre planlama, amaçların belirlenmesi ve bu amaçların en iyi şekilde nasıl elde edileceğinin kararlaştırılmasıdır. Planlama, neyin ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden karşılaştırma süreci olarak tanımlanabilir.¹⁰⁴ Performans

¹⁰³ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 351

¹⁰⁴ Balçık, a.g.e., 82

planlamanın yararlarından bahsedebilmek için, iyi bir planın sahip olması gereken özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler aşağıda belirtilmiştir.¹⁰⁵

* Planlar gerçekçi olmalıdır. Hedeflere ulaşılabilirlik.

* Planlar iyi tanımlanmış, açık ve anlaşılır olmalı, verilere, gözlemlere veya kanıtlanabilir bilgilere dayanmalıdır. Yönetici ve işgören neyin gerçekleştirileceği konusunda anlaşılabilirlik.

* Zaman sınırlı olmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için zaman sınırlaması olmazsa, bunların gerçekleştirilmesi sadece bir dilek yada bir fantazi olarak kalacaktır.

* Meydan okuyucu olmalı, kolay ulaşılabilir olmamalıdır. İşgörenin kendisini geliştirmesi ile ulaşabileceği, geleceğe dönük hedeflerden oluşmalıdır.

Bunlara ilave olarak planlarda;¹⁰⁶

¹⁰⁵ Balçık, a.g.e., 90

¹⁰⁶ Uçar, a.g.e., s.27

* Yetkiyle uyum olmalı, planlar çalışanların yetkileri dahilinde olmalıdır.

* Esnek olmalıdır. Hedef ve koşullara göre güncellenebilmelidir.

* Kesin olmalıdır. Muğlak ifadeler olmamalıdır.

Performans planlanma süreci işgörenlerin performans ve kariyer gelişimini sağlayacak hedeflerin belirlenmesi ile sınırlı değildir. Sürecin ana faaliyeti hedef belirleme olmakla birlikte, belirlenen yazılı hedeflerin yanı sıra bu hedeflere ulaşmak için gerekli hareket planının hazırlanması, işgörenin bu planı uygularken karşılaşacağı yetki ve benzeri sınırlamaların önceden belirlenmesi ve çıkacak sorunlarla ilgili önlemlerin alınması gibi faaliyetlerdir.

Performans değerlendirme planı yönetici ile işgören arasında oluşturulacak iletişimi gerektirmektedir. Performansın planlaması sırasında, yönetici ile işgören, işgörenin performansı için gerekli amaçlar, görevler ve standartlar hakkında görüş birliğine vararak, iş sürecinin amaçlarını oluştururlar.

Performans planlaması bir süreç olarak ele alındığında sırasıyla aşağıdaki evrelerin yerine getirilmesi gerekecektir;¹⁰⁷

1- İşletmenin (bölümün) amaçlarının incelenmesi: işletme ve ilgili bölüm hedeflerinin gözden geçirilmesi gerekir. Oluşturulan hedefler organizasyonların temel hedefleri ile bütünlük ve uyum içinde olmalıdır. Formel ve yazılı planların var olmadığı işletmelerde işgörenin performansını planlayacak olan yönetici, öncelikle kendi performansını planlamalı ve bu konuda gerekli hazırlıkları yapmalıdır.

2- İşgörenin işinin (iş tanımının) incelenmesi: Değişen işlerin yeniden tanımlanması için bir vesile olmakta ve işlerin gözden geçirilmesi ile iş tanımlarında gerekli değişiklik ve düzenlemeler mümkün olmaktadır. Özellikle olağan işlerinin öncelikle planlanmasında iş tanımları ve önceki döneme ait plarlardan yararlanan yönetici, daha sonra işgörenin gelişimi ve organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli özel projeler üzerinde düşünmeye başlayacaktır.

¹⁰⁷ Baştürk, a.g.m., s. 4-6

3- İşgörenin güçlü ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi: Yöneticinin, performansı tanımlanacak olan işgöreni çok iyi tanması gerekir. Önceki performansına ilişkin yeterince bilgiye sahip olunamayan işgörenlere kısa dönemli hedefler verilmeli ve bu hedefler sık sık yenilenmelidir. Böylece işgörenin güçlü ve güçsüz yönleri ortaya çıkacak ve kişinin hangi amaçları yerine getirebileceği belirlenecektir. Yönetici işgörenlerin halihazırda sahip oldukları bilgi-beceri ile karşılaştırma yaparak, kendi desteği ve eğitim programları, benzeri performans geliştirici stratejiler ile aradaki eksikliğin nasıl giderileceğini planlamalı ve işgöreni yönlendirmelidir.

4- İşgörenin faaliyette bulunacağı çevre koşullarının incelenmesi: Yönetici, belirlenecek hedeflerde kişinin ne tür ihtiyaçları olacağını düşünür. Para, iş gücü ve teçhizat kişilerin hedeflerini gerçekleştirirken genellikle ihtiyaç duydukları unsurlardır. Bu ihtiyaçlar normal olarak bütçeleme sürecinin içinde yer aldığından, performans planlamada yöneticilerin bunların temini konusunu düşünmeleri

gerekmez. Ancak hedeflerin gerçekleştirilmesi sırasında işgörenin yetki yetersizliği nedeniyle kaynaklara ulaşmasında ortaya bazı sorunlar çıkabilir. Bu sorunlar, işgörenin kendisine sorumluluk ve yetki verilmesine rağmen bunu kabul etmemesi sonucunda da çıkabilir. Yönetici, bu konuları çözmek için işgörenleri eğitmeli ve işgörenin diğer işgörenlerin desteğine olan ihtiyacını gidermesini sağlamalıdır.

5- Yönetmel desteğinin belirlenmesi ve kesin performans planlarının oluşturulması(hedef belirleme görüşmesinin yapılması): Yapılan tüm hazırlıklardan sonra işgörenin performansı kesin planlara dönüştürülebilecektir. Planlar son bir kez işgören ile yönetici arasında tartışılıp, yazılı hale dönüştürülmesi formel bir görüşme yoluyla yapılırsa, bu görüşme performans yönetimi sisteminin etkinliğinde önemli rol oynayacaktır. Hedef belirleme görüşmesinde, hem işgören hem de yönetici hazırlıklı olmalıdır. İşgören ve yönetici, yeni bir değerlendirme döneminin başında bir araya gelerek, işgören için belirli hedefleri yazılı olarak saptamak amacıyla görüşmelere başlarlar. Taraflar bu

görüşmede hem organizasyonun amaçlarını, hem de bireyin gelişimi ve motivasyonu açısından en fazla faydayı sağlayacak hedeflerde görüş birliğine ulaşmaya çalışırlar. Hedef belirleme görüşmesi sonucunda, taraflar amaçlar konusunda görüş birliğine varamazlarsa, amaçların yöneticinin kararları doğrultusunda kesinleştiği görülmektedir.

Stratejik planlar genellikle ilk beş yılı kapsar ve bu planlarla yıllık planlar oluşturulur. Planların spesifik olmalarının yanı sıra işletmenin verimliliğini sağlayıcı olmaları da gerekmektedir. Planlar yazılı olmadığı sürece yapılmış sayılmazlar. Yazılı olmayan planlar, görüş birliğine varılarak dahi yapılırsalar, hiçbir özelliği olmayan ve belirsiz planlardır. İşgörenlerle yöneticilerin oluşturdukları bir grup toplantısında, işgörenlerin planları ile örgütün planlarının bütünleşmesi sağlanmalıdır.

Ayrıca Performans planlama sürecinde; her ne sebeple olursa olsun ortaya çıkan bazı sorunlar giderilmediği sürece değerlendirme ve geliştirme süreçlerini de etkileyecektir. Bu sorunların ortadan

kaldırılması için, süreç yönetici ve işgörelere iyi tanıtılmalı ve gerekli eğitim verilmelidir.¹⁰⁸

2.3. Performans Değerlendirmesi

Performans Yönetimi sistemi içerisinde performans değerlemenin ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Yakın zamanlara kadar, çoğu organizasyon yaygın fakat yanlış bir anlayışla performans değerlemeyi tek boyutlu bir araç olarak ele almış ve uygulamıştır.¹⁰⁹

Performans yönetimi sisteminin 1980'den sonra Toplam Kalite Yönetimi ile ön plana çıkmasıyla performans değerlendirme farklı bir boyut kazanmıştır. Daha önce sadece yılda bir defa olarak gerçekleştirilen ve işletmelerin verimliliklerinin artışında işgörelerin kendine düşen görevi yerine getirip getiremediklerini inceleyen performans değerlendirmesi, performans yönetimi sistemi sürecinin bir parçası haline gelmiştir. Performans planlamadan sonra, değerlendirme dönemi süresince yönetici işgören ile önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için sürekli iletişim içinde olmalıdır.

¹⁰⁸ Baştürk, a.g.m., s. 7-8

¹⁰⁹ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 425

Yönetici, işgörenin performansını gözlemleyerek, dönem içinde de işgörene uyarılar yapar ve geri - besleme sağlar.

Belirli dönemlerin sonunda, dönem boyu yapılan değerlendirmelerin yazılı olarak formlara geçirilmesi gerekir. Dönem sonunda yapılan bu değerlendirmeyi, dönem boyunca yapılan değerlendirmelerin toparlanması, özetlenmesi olarak açıklayabiliriz.¹¹⁰

Performans değerlendirme, kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalardan oluşmaktadır. Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını ölçme sürecidir. Bu değerlendirme sonucu çalışanlara duyurulur ve böylece onlarda kendi performanslarını değerlendirebilirler.¹¹¹

Barutçugil'e göre performans değerlendirme; bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını,

¹¹⁰ Baştürk, a.g.m., s. 7

¹¹¹ Nizam, B., "Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği", Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2005, s.8

ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir süreç tanımlanabilir. Yönetici çalışmanı işe alırken, ona ücret verirken ve gelişmesini sağlarken onun yeteneklerini değerlendirmektedir.¹¹²

Sabuncuoğlu'na göre performans değerlendirme; çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir.¹¹³

Şimşek ve Öge'ye göre ise gerçek başarı ile arzulanan başarı arasındaki açığı belirlemeye yarayan süreçtir.¹¹⁴

Yakın zamanlara kadar, çoğu organizasyon performans değerlendirmeyi tek boyutlu bir araç olarak anlamış ve uygulamıştır. Değerlendirme bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmadığında bazı sorunlara yol

¹¹² Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 178-179

¹¹³ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 160

¹¹⁴ Şimşek ve Öge, a.g.e., s.283

açmakta olup performans yönetiminin bir aşaması olarak uygulanmalıdır.¹¹⁵

2.3.1. Performans Değerlemede Ön Çalışmalar

Performans planlama ile hedefler geliştirildikten sonra, değerlendirme aşamasına geçilir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. Burada değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı değerlendirme dönemlerinin ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yöntemlerinin seçileceği açık ve anlaşılır biçimde belirlenmelidir. Bu ön çalışmalar 6 kategoride incelenebilir.¹¹⁶

1- İş Analizi ve faktör seçimi (Standart ve Kriterlerin belirlenmesi): Öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması gerekmektedir. İş analizi ile benzer işleri yapan her çalışanın ne yapması gerektiğini biçimsel olarak belirleyen kesin standartlar ortaya konulmakta işin

¹¹⁵ Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 177-178

¹¹⁶ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s.162-165; Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 183-195

gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları belirlenmiş olmaktadır. Objektif kriterlere göre yapılacak bir iş analizi, performans değerlemesi ile birlikte toplam ücretin belirlenmesini sağlayacaktır.

2- Değerlemecilerin saptanması: En yaygın uygulama, her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Çünkü alışanı ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi ilk yöneticidir.

3- Değerlendiricilerin eğitimi: Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerleme yöntemlerine ilişkin faktör ve kavramlar açıklanır, değerleme formlarının doldurulması öğretilir. Değerlendirilecek personelin güvenini kazanmaya ve onlara iyi davranılmasına önem verilir. Değerlendiriciler bu konularda eğitilir.

4- Değerleme dönemlerinin belirlenmesi: Süre organizasyonlara göre değişmekle birlikte, her yılın belirli bir zamanında genellikle altı ayda bir yada yılda bir, mesela yıl sonunda çalışanın performansı, başarısı yada başarısızlığı, davranışları, yaşadığı sorunlar ve

sağladığı değişikler gözden geçirilir ve değerleme formlarına işlenir.

5- Yönetici ve çalışanlara bilgi verilmesi: Hangi konuda olursa olsun başarı sağlamanın ön koşulu, çalışanlara yapılan uygulamalara ilişkin olarak sürekli bilgi vermektir. Böylece dedikodu ve gerçeği yansıtmayan bilgilerin önüne geçilir. Performans değerlemede başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bilgi alışverişı bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenmeli, güdülen amaçlar belirlenmeli ve. performans değerlemenin gerekliliği aşılmalıdır. Toplantılarda işletmedeki işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve kullanılacak değerleme yöntemleri anlatılmaya çalışılır.

6- Performans değerleme yöntemlerinin belirlenmesi: Performans değerleme amacına yönelik olarak çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler geliştirilmiştir. Organizasyonlar bu yöntemler arasından yapılarına, maliyetlerine, çalışanların niteliklerine, amaçlarına ve

konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak birini yada birkaçını bir arada kullanabilir.

Tablo 3 : Performans Değerleme Yöntemleri

Bireysel Performans Değerleme Standartlarına Dayalı Yaklaşım	Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	Kişiler arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım
* Hedeflerle Yönetim * Çalışma Standartları Yaklaşımı * Doğrudan Endeks Yöntemi * Metin Değerlendirmesi	* Kritik Olay Değerlendirmesi * Grafik Değerlendirme Ölçekleri * Kontrol Listesi * Zorunlu Tercih Sınıflaması * Davranışsal Temellerle Dayalı Dereceleme Ölçekleri(BARS)	* Birbirinin Yerini alma-Alternatif Sıralama * Çiftli karşılaştırma *Zorunlu Dağılım

Kaynak: Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,a.g.e, s. 433-439

En yaygın kullanılan yöntem "Grafik Derecelendirme Yöntemi" olup bunun yanı sıra "Metin Değerlendirmesi" ve "Kontrol Listeleri" de yaygın olarak kullanılan yöntemlerdendir.

2.3.2. Performans Değerleme Süreci

Ön hazırlıklar yapıldıktan sonra performans değerleme sürecine geçilir. Burada gerçekleşen sonuçlarla belirlenen kriterler karşılaştırılır. Daha sonra kişilerin gelişimini artırmak için değerlendirme mülakatları yapılır.

2.3.2.1. Fiili Sonuçlarla Standartların Karşılaştırılması

Değerlendirme sürecinde amaç, gerçekleşmiş sonuçlarla beklenen sonuçların karşılaştırılmasıdır. Fiili performans ile standartların karşılaştırılması performans açığının, yani sorunun tanımlanması, sorunun öneminin ve nedenlerinin belirlenmesinden oluşmaktadır.¹¹⁷

Fiili performans ile beklenen standartlar karşılaştırılırken, sorun olarak algılanan hususun tanımlanması gerekmektedir. Sorunun tanımlanması, sayısal yada kolaylıkla ölçülebilecek hedeflerin varlığında nispeten daha kolaydır.

¹¹⁷ Baştürk, a.g.m., s. 12

Sorun tanımlandıktan sonra, bu sorunun işin gerçekleştirilmesinde ne denli önemli olduğunun da belirlenmesi gerekir. Performans yetersizliğinin belirlenerek ortadan kaldırılması için, analiz yaptığımızda, işgören performansını belirleyen değişkenlerden bazıları şunlardır:¹¹⁸

- Yetenek
- İşe duyulan ilgi
- İşin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları
- İyi tanımlanmış hedefler
- Faaliyetlerine ilişkin geri - besleme
- Başarının ödüllendirilmesi
- Başarısızlığın cezalandırılması
- İşin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi

Değerlendirme sonucunda “Performans Yetersizliklerini Belirleme Anketi” düzenlenmektedir. Bu ankette yer alan sorulara verilen olumsuz yanıtlar

¹¹⁸ Baştürk, a.g.m., s. 13

sorun olan alanları belirlemekte olup, formun gerektiği biçimde doldurulması ile beklenen performansa ulaşamama nedenleri ayrıntılı ve sistematik bir biçimde analiz edilebilmektedir.

2.3.2.2. Değerlendirme Mülakatları (Değerlendirme Görüşmesi)

Görüşme tanım olarak, belli bir amaç için sözel olarak sürdürülen karşılıklı etkileşim ve iletişim sürecidir.¹¹⁹

Performans değerlendirme görüşmesi, performansın iyileşmesine yönelik olarak yöneticilerle astlar arasında yapılır ve bu değerlendirme sonuçları yüz yüze tartışılır.¹²⁰ Kişilerin performanslarını geliştirme veya eksikliklerini gidermek için değerlendirme sonuçlarının hiç aksatılmadan geri-besleme yoluyla çalışana sağlanması gerekmektedir. Bu aynı zamanda yöneticinin bir görevidir. Görüşmeler, önceden hazırlanmış bir bilgi formuna göre yürütülmeli ve sürekli bilgi akışı

¹¹⁹ Bedük, A. ve Mete, O., Kariyerinize C Vitamini, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara, 2007, s.63

¹²⁰ Bingöl, a.g.e, s. 304

sağlanmalıdır.¹²¹ Böylece, çalışanlar geri-besleme aracılığıyla kendilerinden neler beklendiğini, performans standartlarının ne olduğunu, standartlarla fiili performans arasındaki farkı görerek, kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiğini anlamaktadırlar.

İşletmelerde değerlendirme mülakatının gerçek amacı, işgörenin performansını etkileyen problemlerin nedenlerini ortaya çıkarmak ve uygulandığında bu nedenleri ortadan kaldıracak yada bunların performans üzerindeki etkisini en aza indirecek bir plan geliştirmek olmalıdır.¹²²

Performans değerlendirme görüşmeleri, performans hedeflerinin saptanmasına ve bazı durumlarda terfi ve ücret konularında verilecek kararlara temel oluşturur.¹²³

¹²¹ Süngü, a.g.e, s.30

¹²² Baştürk, a.g.m., s. 16-17

¹²³ Süngü, a.g.e., s.31

2.3.2.3. Mülakatlar Öncesi Yapılacak Hazırlıklar

Değerlendirme sonrası görüşmeyi yapacak olan yönetici, görüşeceği işgörenin iş tanımını iyi bir biçimde gözden geçirmeli, bu tanımları performans standartları ile karşılaştırmalı ve işgören için gelecekte öngörülen performans standartlarını yeniden gözden geçirmelidir. Yöneticinin yerine getirmesi gereken diğer yönetsel faaliyetler ise, işgören ile performansına ilişkin sürekli iletişim kurmak, performans değerlendirmesi konusunda eğitim programlarına katılmak, işgörenin performansından önce kendi performansını değerlendirmek ve işgöreni mülakata hazır olmaya teşvik etmektir.

Değerlendirme mülakatında, mülakatçının hangi konuları, hangi sırayla ele alacağını, mülakat atmosferini nasıl oluşturacağını, hangi hususları ne zaman vurgulayacağını belirleyebilmesi için plan yapması gerekmektedir. Yönetici görüşme sırasında olumlu düşünmeli ve çalışanın güçlü olduğu yönleri geliştirici biçimde davranmalıdır. Konulara yaklaşımı açık, dürüst

ve anlaşılır olmalıdır. Kendi görüşlerini aktarırken çalışanı da dinlemelidir.¹²⁴

Mülakatın yeri, tarihi ve saati kesin olmalıdır ve yeterince önceden belirlenmelidir. Böylece her iki tarafa yeterli hazırlanma süresi tanınmış olacaktır. Yöneticilerin mülakatlara hazırlıklı gelmesi kadar, işgörenin de kendini bu sürece hazırlaması önemlidir. Mülakat için (1-2 saat gibi) yeterli süre ayrılmalı, ziyaretçi ve telefon görüşmesi gibi sebeplerle mülakat kesilmemelidir.¹²⁵

2.3.2.4. Mülakatların Yürütülmesi

Performans değerlendirme mülakatları, yöneticilerin işgörenlerin kendi performansları hakkında neler düşündükleri ve temel motivasyonlarının neler olduklarını öğrenmelerini, işgörenlerin performanslarını değerlendirmelerini, güçsüz yönlerini belirleyip geliştirici önlemlerini almalarını ve işgörenlerin daha başarılı olabilmeleri için geleceğe yönelik olarak performanslarını planlamalarını amaçlar. Bu amaçlara

¹²⁴ Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 213

¹²⁵ Baştürk, a.g.m., s. 16-17

ulaşmak için de mülakat süreci çeşitli aşamalardan oluşur.¹²⁶

Bu aşamalar 5 başlıkta incelenebilir.¹²⁷

Toplantıyı Başlatma; bu aşamada, hazırlık aşamasındaki plana uygun olarak yönetici değerlendirme mülakatından beklenen yararları ve amaçları kısaca özetler ve mülakatın nasıl yürütüleceğini işğörene açıklar. Yönetici, samimi, açık ve dostça bir atmosfer yaratarak işğöreni rahatlatmalıdır. Gerek sözlü iletişimde seçilen sözcükler, ses tonu, gerekse beden dilinin dikkatli kullanımı yöneticiye yardımcı olacaktır.

Çalışanın Görüşlerini Alma; işğörenin konuşmasını teşvik etmek, kendi değerlendirmelerini iletmesini istemek yöneticiye bazı yararlar sağlayacaktır. Yönetici bu noktada, işğörenle işinin nasıl gittiği hakkında konuşmalı, her şeyin açık olması için sorular sormalı, dinlemeli ve dinlediğini göstermelidir. Böyle davranarak kendi görüşlerini başta belirtmediği için, işğören hakkında daha fazla bilgi edinebilecek, hem de

¹²⁶ Baştürk, a.g.m., s. 16-17

¹²⁷ Barutçuğil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 213

olumsuz geri - besleme elde eden işgörenin savunucu tepkileri ile karşılaşmayacaktır.

Kendi Görüşlerinizi Tartışma; İşgörenin açıklamalarından sonra, yönetici dönem başında birlikte hazırladıkları performans planı çerçevesinde, işgörenin değinmediği konuları da içeren, işgörenin savunmacı duruma düşmesine ve sessiz kalmasına yol açmayacak bir şekilde ve kişinin dönemsel performansına ilişkin görüşlerini açıklayacaktır. Burada anlaşma sağlanamayan noktalarda, örnekler ve bilgiler vererek görüşler bir daha tekrarlanmalıdır.

Anlaşmaya Varma; Çalışanla anlaşılan ve anlaşılamayan noktalar özetlenir. Performans gelişimi sağlanabilecek alanlar belirlenir. Çalışanın gelişim amaçlarını belirlemesi sağlanır. Çalışanın niyeti ve çalışana verilecek destek açıklanır.

Çözüm Bulma; Çalışanın genel performansı özetlenir, daha sonra yapılacak bir planlama ve hedef belirleme toplantısı için tarih belirlenir. Dostça, olumlu ve hoş bir ifadeyle çalışana teşekkür edilerek toplantı bitirilir.

2.3.3. Değerlendirmede Gereken Unsurlar ve Kullanım Alanları

Mükemmel bir performans değerlendirme sistemi mevcut olmamasına karşın, her sistem belirli özelliklere sahip olmalıdır.¹²⁸ Değerlendirme süreci sonunda elde edilen verilerin güvenilirlik, geçerlilik dereceleri, kullanımdaki etkinlikleri oldukça önemlidir. Bunları kısaca açıklarsak;¹²⁹

* **Güvenirlilik:** Bir değerlendirme aracının güvenilirliği, onun gerek kendi içinde, gerekse farklı zamanlardaki uygulamalarından elde edilen sonuçlar arasında var olan tutarlılık derecesini anlatmaktadır.

* **Geçerlilik :** Değerlendirme sonuçları ile değerlendirilen kişilerin organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, değerlendirilen bu kişilerin organizasyon amaçlarına katkı farklılıklarını yansıttığı ölçüde, değerlendirmenin geçerliliği yüksektir.

¹²⁸ Bingöl, a.g.e, s. 300

¹²⁹ Baştürk, a.g.m., s. 11

* **Kullanımda Etkililik:** Pratik olma, yani basitliktir. Değerlendirmede kullanılacak standartlar, yöneticiler ve işgörenler tarafından kolayca gözlenecek ve karşılaştırma yapacak kadar sade ve açık olmalıdır.

Bunlara kabul edilebilirliği ekleyebiliriz.¹³⁰

* **Kabul Edilebilirlik:** Performans değerlemenin, değerlendirilecek işgörenler tarafından kabul edilmesi ve desteklenmesidir.

Performans değerlendirme sonuçlarından örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda aşağıdaki İK işlevlerinde çalışanlarla ilgili farklı kararlar alınmasında yararlanır. Bu işlevler;¹³¹

- İnsan Kaynakları Planlaması
- Tedarik ve Seçim
- Eğitim ve Geliştirme
- Kariyer Planlaması ve Geliştirme
- Ücret ve Maaş Yönetimi

¹³⁰ Sünğü, a.g.e, s.20

¹³¹ Şimşek ve Öge, a.g.e., s.284-285

- Örgüt İçi Hareketlilik (terfi, rütbe indirimi, işten çıkarma, nakil)

2.3.4. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirmesinde zaman zaman çeşitli hatalar yapılmaktadır. Bu hatalar performansı yüksek çalışanla performansı düşük çalışanlar arasında ayırım yapmayı zorlaştırmaktadır. Kullanılan tekniğe yada sisteme bağlı olmaksızın birçok sorunlarla ve sınırlamalarla karşılaşır.¹³² Bunları aşağıda belirtilen başlıca üç grupta toplayabiliriz.

2.3.4.1. Değerlendirme Sürecinde Hedeflerin Çatışması

Performans değerlendirme sürecinde organizasyonel hedeflerle, bireysel hedeflerin çatışması söz konusu olmaktadır. Bu çatışma üç ayrı alanda ele alınabilir¹³³

- İlk olarak organizasyonun değerlendirmeye ilişkin hedefleri ile geliştirmeye ilişkin hedefleri birbirleri

¹³² Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 229

¹³³ Baştürk, a.g.m., s. 8

ile çatışabilir. Yöneticiler değerlendirmeye ilişkin kararlarını verirken, işgörenlerin kariyer ve ücretleri de bu karardan etkilenebilir ve bu kararın işgörene duyurulması işgörenin yöneticiye karşı olumsuz bir tavır içine girmesine ve güven kaybına neden olabilir. Bu tür tepkilerle karşılaşan yöneticinin, yapıcı ve sorun çözümleyici rolünü sürdürmesi güçleşecektir.

- İkinci olarak işgörenin kendi hedefleri arasındaki çatışmadan söz edilebilir. İşgören organizasyon içindeki durumunu anlamak ve performansını geliştirmek için geri-besleme ister. Ancak aynı zamanda işgören değerli ve önemli ödüller elde etmek ve organizasyon içinde kendi konusunda üstünlüğünü kabul ettirmek yada sürdürmek arzusundadır. Bu durumda işgörenin hedefleri bir yandan açıklık ilkesini gerektirirken, diğer yandan da işgörenin savunucu bir rol üstlenmesine neden olmaktadır.

- Üçüncü alanda ise organizasyon hedefleri ile bireyin hedeflerinin çatıştığı görülmektedir. Organizasyonun değerlendirmeye ilişkin hedefleri ile işgörenin ödül elde etmeye ilişkin hedeflerinin yada

organizasyonun geliştirmeye ilişkin hedefleri ile işgörenin üstünlüğünü kanıtlama hedeflerinin birbirleriyle çatışması örnek olarak verilebilir.

Çatışmalar, çelişkiye, değerlendirmeden kaçınmaya, değerlendirme sonuçlarına karşı savunmaya ve muhalefete neden olmaktadır. Burada vurgulanması gereken husus, organizasyonlarda yaşanan bu çatışmaların sürecin doğasında var olduğu, ancak sistem içinde kendi haline bırakılmayıp, iyi yönetilmesi durumunda olumsuz sonuçların azaltılabileceği yada yok edilebileceğidir.

2.3.4.2.Değerlendirmeye Karşı Olumsuz Tutumlar

Performans değerlendirmenin geçerliliği, her şeyden önce değerlendirenler ile değerlendirilenlerin onu içtenlikle benimsemelerine bağlıdır. Oysa, gerek değerlendirenlerin, gerekse değerlendirilenlerin her zaman destekleyici bir tutum ve davranış içinde olmadıkları görölmektedir.

Değerlendirmeyi yapacak olan yöneticiler bir yandan işgörenleri geliştirmek, öte yandan onların

performans düzeyleri hakkında karar vermek durumundadırlar. Kimi yöneticiler işgörenlerin yükselmesini engellemek anlamına gelecek olumsuz değerlendirmeleri yapmaktan kaçınabilmekte, kimi yöneticiler ise değerlendirme için harcayacak zamanlarının bulunmadığını, değerlendirme için ayıracakları zamanı, işgörenleri geliştirme doğrultusunda çok daha yararlı bir biçimde kullanabilecekleri inancındadırlar.¹³⁴

Buna karşılık, değerlendirilme durumunda olan işgörenlerin, çoğu kez, değerlendirilmeyi kazanma yada kaybetme olarak algıladıkları görülmektedir. Değerlendirmede kazanabilmek için, başkalarının kaybetmesi gerektiğine inananların sayısı oldukça fazladır. Ayrıca, her performans değerlendirme sistemi sonuç olarak işgörenlerden bir kesiminin kaybetmesi anlamında düşünüldüğünden, işgörenler arasında uygulanmasına karşı direnilmesi gereken bir sistem olarak düşünülür.

¹³⁴ Baştürk, a.g.m., s. 8

Yönetici ve işgörenlerin performans değerlendirmeye ilişkin olumsuz tutumlarına genellikle tüm işletmelerde değişik ölçülerde de olsa rastlamak mümkündür. Bunların bir kısmı sürecin doğal özelliklerinden kaynaklanan olağan tepkiler olarak kabul edilebilir. Diğer bazıları ise kurulan sistemin özellikleri ve diğer bazı organizasyonel faktörlerden kaynaklanır.¹³⁵ Bazı sistemler ise yöneticilerin gereksiz yere uğraştıklarını düşündürecek kadar fazla bürokratik işlemleri ve zaman harcanmasını gerektirmektedir.¹³⁶

Ancak, bu olumsuz tutumların iyi analiz edilip nedenlerinin araştırılması sonucunda, pek çoğunun özellikle sisteme verilen eğitimlerle giderilebileceği görülmüştür. Ayrıca, sistemin kuruluş aşamasında katılım kavramına önem veren işletmeler, bu olumsuzlukların çoğunu ya hiç yaşamamış yada önemli ölçüde azaltabilmişlerdir.¹³⁷

¹³⁵ Baştürk, a.g.m., s. 9

¹³⁶ Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e.,s. 230

¹³⁷ Baştürk, a.g.m., s. 9

2.3.4.3.Değerlendiriciden Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, değerlendirenlerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayanmaktadır. Oysa uygulamada değerlendirilenlerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilmemekten kaynaklanır.¹³⁸

Bu hatalar;¹³⁹

- **Hale Etkisi:** Değerlendirenin değerlendirmeyi kişinin bir tek özelliğine göre değerlemesi,

- **Belirli Derecelere Yönelme:** İşgörenlerin değerlendirilen performansının gerçek performanslarının üstünde, altında veya ortalama düzeyde değerlendirilmesidir.

- **Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme:** İşgörenin yakın geçmişteki iyi yada kötü davranışlarından etkilenerek değerlendirme yapmaktır..

¹³⁸ Şimşek ve Öge, s.302

¹³⁹ Kaynak, Adal ve diğerleri, a.g.e, s. 221-227

- **Kişisel Önyargılar:** Yöneticilerin işgöreni sevme yada sevmeme gibi bir duygunun etkisi altında kalarak değerlendirmesi

- **Kontrast Hataları:** Arka arkaya yapılan değerlendirmelerde, işgörenin kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenmesi

- **Pozisyondan Etkilenme:** İşletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişilerin yüksek, önemsiz kabul edilen pozisyondakilerin düşük performans düzeyinde değerlendirilmesidir.

2.4. Performans Geliştirme

Performans yönetimi sürecinin önemli bir unsuru, çalışanların işle ilgili bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirmektir.¹⁴⁰ Performans yönetimi sisteminde yapılan değerlendirmeler bir yandan organizasyonel kontrol aracı olarak bireysel performansın düzeyini belirlemeyi amaçlarken, diğer yandan bireysel performansı geliştirmeye de çalışmaktadır.¹⁴¹

¹⁴⁰ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s.439

¹⁴¹ Baştürk, a.g.m., s. 18

Organizasyonun rekabetçi kalabilmesi, çalışanların en son bilgilere sahip olması, en yeni teknolojileri kullanabilmesi, daha etkin olmak ve gerektiğinde diğer görevlere geçebilmek ve yeni sorumluluklar üstlenmek için öğrenmeyi sürdürmek gerekmektedir. Çalışanın bilgi, beceri ve deneyimlerinin geliştirilmesi, bugünün hızla değişen iş ortamında kritik önem taşımaktadır.¹⁴²

Performans geliştirme, performans yönetimi sistemi içinde sadece fiili performansı arzulanandan düşük, sorunlu işgörenleri kapsayan bir faaliyet değildir. Başarılı işgörenin de performans yönetimi sistemi içinde performansının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu gibi durumlarda yönetici genellikle işgöreni daha üst düzeylerdeki görev ve sorumluluklara hazırlamak, kariyer gelişimine yardımcı olmak, onu motive edip iş tatminini arttırmak için belirli stratejiler seçerek geliştirme faaliyetlerini planlar ve yürütür.¹⁴³

Performans standartları tanımlandıktan veya gözden geçirildikten sonra bir performans geliştirme

¹⁴² Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s.440

¹⁴³ Baştürk, a.g.m., s. 18

planının hazırlanması düşünülmelidir.¹⁴⁴ Performans geliştirme planı, değerlendirme mülakatları sonunda işgören ile yöneticinin birlikte geliştirdikleri hareket planının önemli bir bölümünü oluşturur. İşgörenin başarısını etkileyen performans yetersizlikleri en iyi kişinin ilk amiri tarafından yapılır. Performansın yetersizliğinin nedenleri belirlendikten sonra, eğer önlemler kişinin davranışlarının değiştirilmesini gerektiriyorsa, planın iş performansının tüm olumsuzluklarını ve önemli boyutların gelişigüzel acele, baskıcı bir şekilde ele almak ve uygulamak uygun olmaz..

Çalışma hayatında işgörenlerin performans düzeyleri birbirlerinden farklılıklar göstermektedir. Hatta aynı kişinin performans düzeyinde bile değişiklikler meydana gelebilir. İşgörenin örgütteki başarı durumunu etkileyen üç etmen vardır. Bunlar kişisel, çevresel ve örgütsel etmenlerdir. Başarının derecesi bütün bu

¹⁴⁴ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 440

etmenlerin aralarındaki etkileşimin yaratacağı toplu sonuç olmaktadır.¹⁴⁵

Kişisel etmenler (kişinin yetenekleri ve gereksinimleri); bireyin başarı sınırını belirlemektedir. Yetenek, kişinin belirli bir süre içinde belirli görevleri başarısında rol oynayan bilgi ve beceri düzeyleri ile ilgili bir kavramdır. Konuşma, yazma, anlama, sayısal ve görüntüsel bellek, müzik, resim ve benzeri gibi çok çeşitli alanları kapsar. Başarı düzeyini etkileyen kişisel etmenlerden bir bölümü kişinin gereksinimleri ile yakından ilgilidir. Gereksinimler, insanın isteklendirilmesini sağlayan itici güdülerdir. Yetenekler gibi unsurlar da çevresel ve örgütsel etmenlerin etkisinde oluşur ve gelişirler. Başarıya ulaşma açısından asıl önemli olan yetenekleri kullanma isteğinin yoğunluğudur.¹⁴⁶

Örgüt bir toplumsal sistem olup toplumsal çevre ile etkileşim içindedir. Örgütler, çevre ile ilişki kurmak, çevrelerinden girdiler almak ve çevrelerine çıktılar

¹⁴⁵ Baştürk, a.g.m., s. 18-19

¹⁴⁶ Baştürk, a.g.m., s. 19

vermek zorundadır. Örgütün kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, çevresel nüfus, çevrenin ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı örgütün başarısını etkilemektedir.¹⁴⁷

Örgütte işgörenin başarısını etkileyen faktörler arasında örgütün yapısı, amaçları, politikaları, görev, yetki ve sorumluluk bölüşümü, çalışma koşulları örgütsel faktörler de yer almaktadır. İşin gerektirdiği yetenek ve becerilere sahip işgörenin yerinde kullanımı, bunun içinde iş tanımlarının yapılmış, iş gereklerinin örgütçe belirlenmiş olması gerekmektedir. İşgörenler arasındaki ilişkiler, uyum durumu, birimler arası etkili bir eşgüdümün sağlanmış olması da kuşkusuz başarı düzeyini etkilemektedir. İşgören hakkında değerlendirme sonuçlarına göre ödüllendirme, cezalandırma, iyileştirme ve bunların dışında birtakım kararlar alınması söz konusudur.

Örgütlerin etkili ve verimli düzeyde çalışması her şeyden önce aranan nitelikteki elemanların işe alınması, niteliklerine uygun görevlere yerleştirilmesi, başarılı

¹⁴⁷ Baştürk, a.g.m., s. 17

olanların ödüllendirilmesi ve yükseltilmesi sayesinde olanak kazanmaktadır. Örgütte herkesin yeterliğine göre hakkının verilmesi için işgörenin ne durumda olduğunu, başarısını ve başarısızlığını gösteren kayıt ve belgelere ihtiyaç vardır. Bu kayıt ve belgelerin esasını değerlendirme raporları oluşturmaktadır. Bu raporlara dayanarak performansın geliştirilmesine gidilecektir.¹⁴⁸

İyi bir performans geliştirme sisteminde hedefler şeffaf olmalı, hedefler alt kademelere, açık ve net anlatılmalı, hedeflere ulaşmak için gerekli beceriler tanımlanmalıdır.¹⁴⁹

2.4.1. Performans Geliştirmede Uygulanan Stratejiler

İşgörenin performansının geliştirilmesi için personel danışmanlığı, eğitim, yönlendirme, disiplin programları, pozitif güçlendirme sistemi ve işe yönelik değişiklikler gibi stratejiler kullanılmaktadır. Bunların

¹⁴⁸ Baştürk, a.g.m., s. 18

¹⁴⁹ Demir, Yeter, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş. için Karşılaştırmalı Bir Model", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Konya, 2006

hangi durumlarda kullanılacağı oldukça önemlidir. Bu stratejiler ile amaçlanan, işgörenin çalışma yaşamında başarısını etkileyen etmenlerin ortadan kaldırılması ve performans düzeyinin artırılmasıdır.¹⁵⁰

2.4.1.1. Personel Danışmanlığı

Danışmanlık, bir yöneticinin çalışanına ve onun performansını ve iş tatminini etkileyen işi veya ilişkileri ile ilgili sorunlarını tanımlaması ve üstüne gitmesi için yardım etmesi ve desteklemesidir.¹⁵¹ Başka şekilde ifade ile danışmanlık veya personel danışmanlığı, organizasyonlarda kişinin herhangi bir sorununu çözmesini yada içinde bulunduğu durumla baş edebilmesini sağlamak amacı ile yapılan ve iki yönlü bir iletişim sürecini içeren görüşme olarak tanımlanabilir.. Genellikle danışmanlık için işgörenin bir sorunu olması gerekmektedir. Bu bazen ailevi, bazen maddi, bazen de iş arkadaşlarından kaynaklanan bir sorun olabilir.¹⁵² Düşük

¹⁵⁰ Baştürk, a.g.m., s. 18

¹⁵¹ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s.485

¹⁵² Baştürk, a.g.m., s. 20

performansı iyileştirmenin yanı sıra iş ortamını ve ilişkileri geliştirme amacı yine söz konusudur.¹⁵³

Danışmanlıkta, herhangi bir sorunun kişinin performansını etkiliyor olması gerekmekte ve bu sorunun çözümü ile performansın gelişeceğine inanılmaktadır. Bu nedenle, bu tür danışmanlık işgöreni değerlendiren yönetici tarafından yürütülür. Danışman arzulanan davranışlara kişiyi yönlendirecek tavsiyelerde bulunur, kişinin izlediği davranış biçiminin doğru olduğu durumlarda onu destekler, kişi ile arasında iki yönlü bir iletişim süreci başlatır ve sürdürür, sorunları tartışarak duygusal gerginliğin ortadan kalkmasını sağlar ve onun konu hakkında daha sağlıklı düşünmesine yardımcı olur.

Katılımcı, yönlendirici ve yönlendirici olmayan olmak üzere üç çeşit danışmanlık türünden söz edebiliriz.¹⁵⁴

Katılımcı danışmanlıkla, danışman kişi ile sorunu birlikte tartışır ve birlikte muhtemel çözüm yollarını bulurlar. Performans geliştirmeye en uygun olan

¹⁵³ Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 110

¹⁵⁴ Baştürk, a.g.m., s. 20

yaklaşım budur. Yönlendirici danışmanlıkla, danışman önce sorunları dinler, daha sonra kişi ile birlikte ne yapacağına karar verir ve verilen karar doğrultusunda işgöreni belirli bir davranış biçimine doğru motive eder. Yönlendirici olmayan danışmanlıkta, danışman kişiyi dinler, sorunları detaylı bir biçimde açıklamaya teşvik eder, kişinin sorunları anlamasını ve çözümler bulmasını sağlar.

Danışmanlık desteği, organizasyonlarda daha çok yeniden yapılanma ve büyüme-küçülme süreçlerinde, organizasyonel çatışma ve stres durumları ile kurum kültüründe ani değişimler ortaya çıktığında gerekir. Bu arada kendisiyle, ailesiyle, iş arkadaşlarıyla sorunlar yaşayan, başarısızlık korkusu ve gerilim-kaygı-endişe duygularıyla hata yapan çalışanlarda danışmanlık desteğine gerek duyarlar.¹⁵⁵

2.4.1.2. Eğitim Faaliyetleri

Eğitim faaliyetleri performans yönetimi sistemi süreci içinde farklı amaçlar için kullanılmaktadır. İlk olarak yöneticiler için eğitim programları

¹⁵⁵ Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 110-111

oluşturulmaktadır. Bu eğitim programları; üç amaca hizmet etmektedirler.¹⁵⁶

- Performans standartlarının oluşturulması sırasında yöneticinin bunları işletmenin ve işğörenin hedeflerine uygun olarak belirlemesini ve belirlenen standartların gerçekteştirilmesini sağlamayı amaçlar.

- Neyin değerlendirileceği ve nasıl değerlendirileceği konusunda yöneticiyi bilgilendirmeyi amaçlar.

- Son olarak ise, değerlendirme sürecinde yöneticiler tarafından yapılan hataların (Hale etkisi, belirli derecelere yönelme, kişisel önyargılar, v.b.) en aza indirilmesini, hatta ortadan kaldırılmasını amaçlar.

Performansın değerlendirilmesi süreci tamamlandığında, elde edilen sonuçlar doğrultusunda, bu kez de değerlendirilenlere yönelik eğitim programları oluşturulmaktadır. Performans yönetimi süreci içinde değerlendirme yapan kişi, işğörenin eğitim ihtiyacını da bildirmelidir. Eğitim ihtiyacı belirlenen kişinin eğitim

¹⁵⁶ Baştürk, a.g.m., s. 20

programlarını kesinlikle bir ceza olarak görmemesi gerekmektedir. Aksi takdirde, kişinin motivasyonu önemli ölçüde azalacaktır. Bu nedenle, değerlendirme mülakatları sırasında yönetici ile işgörenin hangi programın hangi ihtiyacına cevap vereceği ve ne kadar yararlı olacağı konusunda fikir birliğine varmaları gerekmektedir.¹⁵⁷

Performans sorunlarının çözülmesi ve performans geliştirme ihtiyacının karşılanması için eğitim bir yol olarak görüldüğünde bir eğitim eylem planı ile çalışmak amacın doğru belirlenmesi, kaynakların ve zamanın iyi kullanılması ve başarılı sonuçların alınması açısından yararlı olacaktır.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Baştürk, a.g.m., s. 20

¹⁵⁸ Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 114

Tablo 4: Eğitim Eylem Planı

Çalışanın Adı:.....				
Görevler	Geliştirilecek	Gereken Eğitim Yetkinlikleri	Kimden Desteği	Ne zaman

Kaynak: Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 114

2.4.1.3. İşe Yönelik Değişiklikler

Eğer bir çalışanın performansı ısrarlı bir biçimde düşük kalıyor ve arzulanan düzeye çıkarılamıyorsa yapılabileceklerden biri de işe yönelik değişiklikler yapmaktır. Burada, çalışan ile iş arasında uyumsuzluk olduğu düşünülmektedir¹⁵⁹

Performansın kötüye gitmesi, biraz değişiklik olmasına rağmen yeterli olmaması, probleme neden olan işgörenin davranışının değişmemesi ve değişme sağlansa bile gelişmeye neden olmaması gibi durumlarda, işe yönelik bazı değişiklikler yapılmaktadır. Amaç kişi- iş uyumunun sağlanmasıdır. Bu uyumun sağlanması için,

¹⁵⁹ Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 115

işgörenin kendisine uygun bir işe transfer edilmesi, çalıştığı işin dizayn edilmesi gibi çalışmalar yapılmaktadır. İşgörenin çalıştığı işinde kullanamadığı bilgi ve becerilerinden yararlanmak amacıyla başka bir işe transfer edilmesi, uyumun gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.¹⁶⁰

İş dizaynı çalışmaları ile, örgütteki işlerin yapıları çalışanlar için çok daha fazla iş tatmini sağlayacak bir şekle dönüştürülmeye çalışılır. İş dizaynı belirli bir iş veya işlerden meydana gelmiş sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de iş verimlerini artırmak için amacı ile değiştirilmesine dönük faaliyetlerdir. İş dizaynı, basit, rutin, tekrarlı ve parçalara ayrılmış işlerin, kişide yarattığı olumsuz duyguları önlemek ve bu duyguların neden olduğu verim düşüklüğü gibi sorunlara çözüm getirmek amacı ile yapılır. İş dizaynı; iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu faaliyetlerini içermektedir. İş genişletme, işlerin yapısal özellikleri aynı olan diğer bazı görevler eklenerek geliştirilmesidir. İş zenginleştirme ise, işgörelere belirli

¹⁶⁰ Baştürk, a.g.m., s. 22

sınırlar içinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hatalarını düzeltme, çalışma yöntemlerini ve gerekli kaynakları seçme olanağının tanınmasıdır. İş rotasyonu ise, çalışanın belirli bir iş yada görevden bir diğerine olan hareketini, periyodik olarak yerine getirdiği işleri değiştirmesini ifade eder.¹⁶¹

2.4.1.4. Disiplin Programları

Personel danışmanlığı ve yönlendirmenin etkili ve yeterli olmadığı durumlarda, disiplin programlarına gerek duyulmaktadır. Organizasyonun politikalarına, kural ve standartlarına işgörenin uyması için disiplin sistemleri kurulmuştur.

Disiplin programlarını ikiye ayırmak mümkündür. Bunlar düzenleyici ve önleyici disiplin programlarıdır. Düzenleyici disiplin kavramında, kural ve standartlara uyulmama durumunda, kişiye verilecek çeşitli derecelerde cezalar söz konusudur. Bu programla, aynı hataların tekrarlanmasını önlemek amaçlanmaktadır. Amaç; eğitici, öğretici, geçmişi yargılamaktan çok

¹⁶¹ Şimşek ve Öge, a.g.e, s.96

gelecekteki davranışları geliştirici olduğundan, çeşitli cezaları içermesi olumsuzluk yaratmamaktadır. Ama bazı yaklaşımlar, amacı ne olursa olsun, istenmeyen davranışların cezalarla düzeltilmeye çalışılmasının performansı geliştirmeyi olumsuz yönde etkilediğini kabul etmektedirler. Bu olumsuzluğun azaltılması için cezalar bazı özelliklere sahip olmalıdır;¹⁶²

- Cezalar kişiler uyarılmadan verilmemelidir.

- Ceza olumsuz davranışın hemen ardından, gecikmeden verilmelidir.

- Aynı olumsuz davranışı gösteren herkese aynı ceza uygulanmalıdır ve uygulamada farklılık yaratılmamalıdır.

- Cezalar kişisel olmamalıdır. Amaç kişinin yaptığı davranışın cezalandırılması olmalıdır.

Yapılan uyarılar formel olmalıdır. Yapılan uyarılarda çalışana uygulanacak disiplinle ilgili eylem kendisine açıklandıktan sonra onun kişisel dosyasına konur. Uyarı alan çalışanlar, maaş artışlarına, terfilere ve

¹⁶² Baştürk, a.g.m., s. 20

özel ödül ve özendiricilere hak kazanamaz. Eğer son uyarıda beklenen gelişmeyle sonuçlanmazsa, yönetici çalışanın işten çıkarılmasını önerebilir.¹⁶³

Önleyici disiplin kavramı ise, herhangi bir standart yada kural ihlal edilmeden, gerekli önlemleri almak için disiplin programlarının uygulanmasıdır. Bu tür programların eğitim programları ile birlikte yürütülmesi gerekmektedir. Böylece kurallar ve politikalar daha iyi anlaşılacağından, işgörenlerin bunlara uyması daha da kolaylaşmaktadır. Önleyici disiplin programları işgörenler tarafından daha çok tercih edilmektedirler.¹⁶⁴

2.4.1.5. Yönlendirme (Koçluk)

Koçluk insanların performansını oluşturmada ve geliştirmede sürekli bir destek demektir. Bir anlamda insanların potansiyelini ortaya çıkarmaktır.¹⁶⁵

Koçluk, bir tarafın yada her iki tarafın becerilerinin ve performansının geliştirilmesini destekleyen ve zenginleştiren bir çalışma ortamı ve ilişkiler oluşturma

¹⁶³ Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 118

¹⁶⁴ Baştürk, a.g.m., s. 21

¹⁶⁵ Baltaş, a.g.e.,140

sürecidir. Bu süreçte karşılıklı beklentiler belirlenir, beklenen sonuçlar tanımlanır, çalışanın becerilerini geliştirmek için neler yapılabileceği tartışılır.¹⁶⁶

Performans planı uygulanmaya başlanıp, değerlendirme sürecine geçildiğinde, yönetici işgörenin planı gerçekleştirmek için çabalarını gözlemlemektedir. Gözlemlerinden elde ettiği bilgileri değerlendirme mülakatları ile işgörene açıklamaktadır. Bu noktada, formel ve formel olmayan iki tür yönlendirme ortaya çıkmaktadır. Formel olmayan yönlendirmede, yönetici işgörenin performansını değerlendirdikten sonra, ona bazı sorular sormakta, başarılı - başarısız yönlerini açıklamakta ve elde ettiği performans düzeyi sonucunda kazandıklarını bildirmektedir.

Formel yönlendirmede ise, yönetici,¹⁶⁷

- Performans planına göre değerlendirmeyi yapar,
- Amaçlara ne kadar ulaşıldığı konusunda işgörene olumlu geri - beslemede bulunur,
- Performansın nasıl geliştirileceği konusunda

¹⁶⁶ Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 108

¹⁶⁷ Baştürk, a.g.m., s. 21

işgörenele birlikte yeni fikirler oluşturur,

- Performansın geliştirilmesi için işgörene yeni işler verilmesi konusunda, onunla tartışır.

- Performans planının gözden geçirilerek performansın gelişmesini sağlar,

- En son olarak da, bu değişiklikler sonrasında performans düzeyindeki düşüşü yada artışı tekrar işgörene bildirir.

Bu konu 4. bölümde daha ayrıntılı olarak bütün yönleriyle ele alınacaktır.

2.4.1.6. Pozitif Güçlendirme Sistemi

Pozitif Güçlendirme sistemlerinden en önemlisi personel güçlendirmedir. Personel güçlendirme, işgören performansının arzulanan seviyeye ulaşması için uygulanan stratejilerden biridir.

Güçlendirme, hem organizasyonel ilişkiler hem de motivasyon açısından incelenebilmekte olup farklı tanım ve yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bir ilişkiler biçimi olarak değerlendirildiğinde; yöneticinin sahip olduğu güç ve kontrolü göreceli olarak daha az gücü olan kişilere

devretmesi anlamına gelirken, motivasyon açısından bakıldığında ise çalışanın işe bağlılığını, işe ve işyerine dair güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım olarak değerlendirmektedir .

Bir yönetim kavramı olarak ise yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yolu ile kişilerin karar verme yetkilerini ve yeteneklerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Amacı, çalışanların motivasyon düzeyini yükseltmek, yönetsel yetkinliklerini geliştirmek ve performans düzeylerini artırmaktır.¹⁶⁸

Üçüncü bölümde personel güçlendirme ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

¹⁶⁸ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e.,s.398

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

Bu bölümde Personel güçlendirmenin tanımı yapılacak, yetki devri, katılım ve motivasyon gibi kavramlarla ilişkisinden bahsedilecektir. Personel güçlendirmenin neden gerekli olduğu, faydaları ve sorunları üzerinde durulacaktır.

3.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Güçlendirme, hem organizasyonel ilişkiler hem de motivasyon açısından incelenebilmekte olup farklı tanım ve yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bir ilişkiler biçimi olarak değerlendirildiğinde; yöneticinin sahip olduğu güç ve kontrolü göreceli olarak daha az gücü olan kişilere devretmesi anlamına gelirken, motivasyon açısından bakıldığında ise çalışanın işe bağlılığını sağlayan, işe ve işyerine dair güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım olarak değerlendirilmektedir. Bir yönetim kavramı olarak ise güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma,

yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile çalışanların karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve çalışanları geliştirme surecidir.¹⁶⁹

Amacı, alışanların motivasyon duzeyini yukseltmek, yonetsel yetkinliklerini geliştirmek ve performans duzeylerini artırmaktır.¹⁷⁰

Gulendirme, işin yapılması için daha fazla sorumluluk ve karar alma yetkisinin yonetim basamaklarında daha altlara doğru indirilmesidir. Belirli bir ereve içinde çalışanlara oğgrluk verilmesidir.¹⁷¹

Personel gulendirme; yetki devri, motivasyon ve katılım gibi benzer kavramlarla karıştırılmaktadır.

3.1.1. Personel Gulendirme Kavramı

Personel gulendirme, şimdiki anlamıyla 1980'lerin sonunda ortaya çıkmıştır. Esnek, yenilikçi ve çabuk tepki verebilen oğgtlere doğru gidişin hızlandığı bu dönemde esnek uzmanlaşma, yalın üretim ne çıkmış ve bu gelişmeler bazı kaynaklarda "post-fordizm" olarak tek

¹⁶⁹ şimşek, elik ve diğerleri, a.g.e., s.158

¹⁷⁰ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yonetimi, a.g.e., s. 398

¹⁷¹ Barutçugil, "Performans Yonetimi", a.g.e., s. 34

kavram altında toplanmıştır. Drucker ve Kanter gibi yazarların sıkça vurguladıkları örgüt yapısındaki kademe sayısının ve bürokrasinin azaltılması, hiyerarşinin ve merkezci yönetimin sona erdirilmesi gibi gelişmeler sayesinde proje bazlı ekiplerin bilgi odaklı örgütlere doğru hareketi bugünkü anlamda güçlendirmeyi ortaya çıkarmıştır.¹⁷² Kavram, personel güçlendirme veya sadece güçlendirme (empowerment) olarak adlandırılabilir. Bir yönetim kavramı olarak ise güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme yetkilerini arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.¹⁷³

Personel güçlendirme ile ilgili literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bunlara baktığımızda;¹⁷⁴

¹⁷² Çöl, G.“Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması”, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=228 (31.12.2005)

¹⁷³ Taştan, S., ”Personel Güçlendirme”, www.insankaynaklari.gokceada.com/iky08.html, (23.10.2005)

¹⁷⁴ Taştan, a.g.m.

- Personel güçlendirme; çalışanların yaptıkları işlerin sorumluluklarını kendilerine yüklemek olarak tanımlanmıştır.

- Personel güçlendirme; gücün çalışanlar ile paylaşılması ve bunun sonucunda çalışanların kendilerine ve şirkete yaptıkları katkının bilincine varması olarak yorumlanmıştır.

- Personel güçlendirme; yöneticilerin ve çalışanların kendilerini ve işlerini etkileyecek kararların verilmesinde gücü paylaşmaları olarak açıklanmıştır.

- Personel güçlendirme, çalışanın kendi etkinliğine olan inancını güçlendirme sürecidir. Çalışanın öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek her türlü yönetim şekli personel güçlendirmeyi sağlar.

Bandura'da personel güçlendirmesinin 4 şekilde olacağını ifade etmektedir. Bunlar:¹⁷⁵

1- Stres ve endişe anlarında kişiye olumlu duygusal destek vermek,

¹⁷⁵ "Personel Güçlendirme ve Yetki Devri Arasındaki Ayrım", [http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?](http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=256) KayitNo=256, (19.10.2005)

2- Olumlu yönde ikna edici ve cesaretlendirici sözler söylemek,

3- Başkalarının etkinliklerini izlemeyi sağlamak,

4- Aktif olarak başarılı bir işle görevlendirmek.

Personel güçlendirme konusunda çalışan diğer yazarların tanımlamalarına bakarsak;¹⁷⁶

- Hales and Klidas Personel güçlendirmeyi bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması olarak tanımlamışlardır.

- Cunningham ve arkadaşlarına göre güçlendirme, karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılmasıdır.

- Lawler güçlendirmeyi işgörenlere önemli kararlar verebilme yetkisinin verilmesi ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip kılınması şeklinde tanımlamaktadır

- Appelbaum güçlendirme kavramını; güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletmede alt kademedeki görev

¹⁷⁶ Çöl, a.g.m.

yapanların sahip olacağı etkide önemli artışlar talep eden bir vizyon olarak tanımlanmaktadır.

- Ögüt' e göre ise, güçlendirme çalışanların karar verme yetkilerini artırarak, onları yaptıkları işin sahibi haline getirmeyi hedeflemek olarak tanımlanmaktadır.¹⁷⁷

- Conger ve Kanungo'ya göre ise güçlendirme, çalışanların gayret-performans beklentilerindeki bir artış olarak tanımlanmaktadır.¹⁷⁸

- Bazı yazarlar ise güçlendirmeyi, yöneticilerin astlarına güç, yetki, kontrol ve sorumluluk vermesi olarak tarif etmektedirler.

Personel güçlendirme ile ilgili çok farklı tanımlamalar yapılsa da sonuç olarak Koçel'e göre güçlendirme; çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu

¹⁷⁷ Ögüt, Adem, Aygen, Selin ve Demirsel M.Tahir, "Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma", S.Ü. Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Mayıs 2007, Karaman, s.165

¹⁷⁸ Doğan, S.,Personel Güçlendirme, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2003, s.7

duydıkları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullar olarak ifade edilebilir.¹⁷⁹

Güçlendirme, güç kökünden gelmektedir. Güçlendirme, çalışanlara güç vermeyi ifade etmektedir. Güç ise, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Güç, ilişkisel bir kavram olup, daima kişilerarası ilişkileri ifade eder. Diğer bir deyişle, başkalarıyla ilişkilendirilmeyen tek bir kişi için güçlüdür, denilemez. Kişinin gücü ancak başkalarıyla ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Eğer kişi başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, ancak bu durumda o kişiye güçlüdür denilebilir.¹⁸⁰

Başkalarını kendi istediği doğrultuda davranmaya sevk edebilen güçlü kişiler farklı güç çeşitlerini kendilerinde toplamışlardır. Bunlar; kişilik gücü,

¹⁷⁹ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayınevi, Yenilenmiş 6. baskı, İstanbul 2003, s.300

¹⁸⁰ Çöl, a.g.m.

uzmanlık gücü, kaynak gücü ve pozisyon gücüdür. O halde güçlendirme, işgörenleri dört güç türü açısından kuvvetlendirmektir. İşgörene daha fazla seçim hakkı vererek pozisyon gücü, eğitim ve geliştirme vasıtasıyla uzmanlık gücü, başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve bunları kullanma imkanı vererek kaynak gücü ve nihayet bireyin kendine olan güvenini ve motivasyonunu artırmak suretiyle de kişilik gücü artırılarak güçlendirme gerçekleştirilmiş olmaktadır¹⁸¹.

Linda Honold'un da belirttiği gibi, "Başarıya ulaşmada, her işletme personel güçlendirmeye ilişkin kendi tanımını, kendince yaratmalıdır."¹⁸²

3.1.2. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Personel güçlendirme kavramı incelendiğinde işletme yönetiminde çok tartışılan katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarının birer uzantısı olarak görülebilir. Güçlendirmenin bunlardan farkı, hem daha

¹⁸¹ Koçel, a.g.e. , s. 301

¹⁸² Doğan, a.g.e., s.15

geniş bir anlam taşıması hem de diğerleri kadar kolay olmamasıdır.¹⁸³

3.1.2.1.Yetki Devri

Yetki devri olayında bir yöneticinin herhangi konuda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi gerekli gördüğünde tekrar geriye alması vardır. Burada esas olan yöneticinin bir seçim hakkını kendisinin kullanmayıp kendisi adına kullanması için bir astına devretmesidir. Asıl yetki yöneticininindir.¹⁸⁴ Yönetici bunun bir kısmını astına devretmekte, sonuçlardan yine kendisi sorumlu olmaya devam etmektedir.¹⁸⁵

Güçlendirme de yetki boyutu da vardır. Ancak burada olayın hem esası, hem de anlayışı farklıdır. Çünkü yetki devri olayı temeli itibariyle hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışı kavramıdır. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe

¹⁸³ Koçel, a.g.e. , s. 300

¹⁸⁴ Koçel, a.g.e. , s. 299-300

¹⁸⁵ Straub, J. T., Yetki Verme, Çev.Yarmalı, E. S., Hayat Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2000, s.11

karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir. Yani yetki zaten işi yapanındır.¹⁸⁶

3.1.2.2. Katılım

Katılım (veya yönetime katılma), çalışanların karar sürecine katılmalarını ifade ederken, güçlendirme çalışanların daha fazla katılımını öngören bir anlayış ve tekniktir.¹⁸⁷ Katılımda, katılım mutlak olmayıp nisbi bir olaydır, yani bir derece meselesidir. Karar verme sürecindeki safhalarda yer alan faaliyetlere çalışanların katılması ölçüsünde yönetime katılma gerçekleşecektir. Hiç katılmanın olmadığı durumlarda yönetici karar vererek çalışana uygulaması için bildirecektir. Katılımın en yüksek olduğu durumda ise, çalışanlar sorunları tarif edecek veya amaçları belirleyecektir, karar verme sürecinde sondan başa doğru gittikçe katılım derecesi artmaktadır. Katılımın artması ile çalışanların motivasyonu, işe karşı tutumları, başarma anlayışı, işin anlamı olumlu yönde değişmektedir. Güçlendirme bir

¹⁸⁶ Koçel, a.g.e. , s. 300

¹⁸⁷ Doğan, a.g.e., s.12

boyutu itibariyle, çalışanların daha fazla katılımını öngören bir anlayış, teknik ve uygulamadır.¹⁸⁸

3.1.2.3. Motivasyon

İnsan davranışı ile ilgili bir kavram olan motivasyon, teşvik etmek, isteklendirmek, harekete geçirmek v.b. gibi anlamlara sahiptir. Motivasyon, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleriyle davranmaları şeklinde tanımlanabilir.¹⁸⁹

Başka bir tanıma göre ise motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranmaları ve bu amaç için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak ortaya koymalarını ifade eder.¹⁹⁰

Personel güçlendirme gibi motivasyon kavramının temelinde de, personelin sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve şartların yaratılması olayı vardır. Güçlendirmede, motivasyon kavramının hareket noktası,

¹⁸⁸ Koçel, a.g.e. , s. 300

¹⁸⁹ Balçık, a.g.e., s.134-135

¹⁹⁰ Özalp, Timur ve diğerleri, a.g.e.,s. 82

komuta ve kontrol bakış açısı olup, cevabı aranan soru personele ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davranışın sorusu olup davranışın nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği esası vardır. Motivasyon teorileri, kişilerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği konusunda geliştirilen teknikleri açıklamaktır. Oysa personel güçlendirme kavramının hareket noktası değişik olup personel yönetimi bakış açısından çok İK yönetimi bakış açısı vardır.¹⁹¹

3.2. Personel Güçlendirmeyi Ortaya Çıkaran Nedenler

Yeni ve genç işgücü eskilerden çok daha farklı amaçlara ve beklentilere sahip olduğundan personel güçlendirme konusu giderek artan bir öneme sahiptir. Yeni nesil otoriteyi çok fazla kabullenmek istememekte, katılımcı bir ruhla yönetilmeyi istemektedir.¹⁹²

¹⁹¹ Koçel, a.g.e. , s. 300

¹⁹² Doğan, a.g.e., s.15

Personel güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran başlıca nedenler Koçel'e göre şunlardır.¹⁹³

- Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, organizasyonlarda orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkilemiş ve bölüm yöneticisi ile satış elemanı arasındaki tüm kademeler yerine bilgi teknolojisi geçmiştir.

- Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması.

- Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personel yapısı.

- Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması.

- Bilgi ve insan unsurunun, en önemli rekabet avantajı kaynağı olarak belirmesi ile organizasyonlar bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmüştür. Böylece envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yüklerle dolaşan farklı türde yeni bir işletme yapısı ortaya

¹⁹³ Koçel, a.g.e. , s. 301

çıkmağa başlamıştır. Bilgi Şirketi olarak adlandırılabilcek bu yeni birimlerin kilit varlıkları maddi olmayan niteliktedir, yani çalışanların bilgi ve uzmanlığıdır. Bu bilgi ve uzmanlığın tamamı işletmenin rekabet gücünü belirleyecek entellektüel sermaye olarak ele alınmaktadır. Bilgi ekonomisi ve bilgi toplumunda modern organizasyonların bilgi uzmanlarından oluşması nedeniyle astlık - üstlük yerine meslektaşlık ve takım ilişkilerinden oluşması durumu, güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz hale getirmektedir.

- Organizasyonlarda hiyerarŐıye dayanan komuta- kontrol felsefesinin zayıflaması.

- Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması.

Yukarıda anlatıldığı gibi, personel güçlendirme uygulamalarının önem kazanmasında, hem bireyler ve yöneticiler, hem de işletmeler ve onları çevreleyen dış

çevredeki hızlı gelişme ve değişiklikler etkili olmuştur.¹⁹⁴

3.3. Personel Güçlendirmenin Gerçekleştirilmesi

Personel güçlendirme nasıl gerçekleştirilecektir. Yani organizasyonda kim ne yapmalı ki veya organizasyonda neler değiştirilmelidir ki güçlendirme olayı kademe kademe gerçekleşmelidir.

Güçlendirmenin gerçekleştirilmesi organizasyonda bulunan üç unsur; yönetici, güçlendirilecek personel ve organizasyonun arasındaki etkileşime bağlıdır.¹⁹⁵

Personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için dikkat edilecek en önemli unsurlardan biri güçlendirilecek çalışanlardır.¹⁹⁶

Yukarıda sayılan üç unsurun varlığı halinde güçlendirme derecesini arttırmak mümkün olacaktır. Başka bir deyişle çalışanların yaptıkları işe bakış tarzları ve davranışları farklılaşmaya başlayacaktır. Güçlendirme

¹⁹⁴ Doğan, a.g.e., s.16

¹⁹⁵ Koçel, a.g.e. , s. 302

¹⁹⁶Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H., "Personeli Güçlendirme (Empowerment)", Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, sayı:1, 2003, s.135

derecesinin artması demek, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili olarak amaçlarını belirlemeleri, karar vermeleri ve uygulamaları, organizasyon misyon ve vizyonu doğrultusunda sonuç üretmeye çalışmaları ve kendi kendilerini veya takım üyelerinin birbirini kontrol etmeleri demektir.

Bir işletmede personel güçlendirme anlayışının örgüt kültürü içerisine yerleştirilebilmesinde ve takımların güçlendirilmesinde, organizasyon, çalışan ve yöneticinin sahip olması gereken bir takım temel unsurlar vardır. Doğan'a göre bunlar;¹⁹⁷

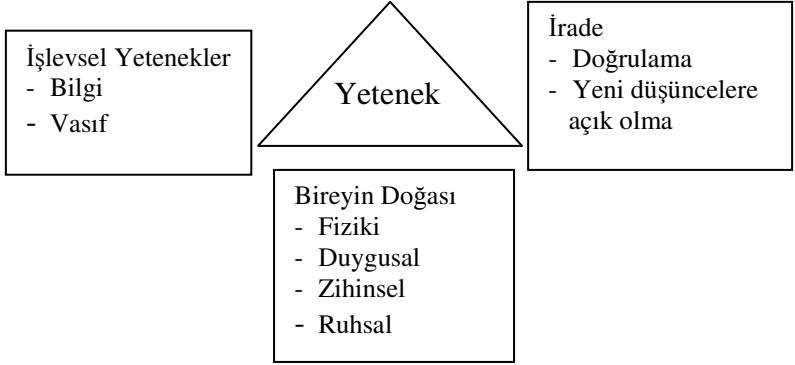
Katılım ve karar verme yetkisi, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, sorumluluk, ortak hedeflere yöneltme, çalışanları toplum önünde övme, çalışanları güveni öğretme ve onlara güveni aşılama, eğitim ve geliştirme, açık bir iletişim ortamı, performansla ilgili geribildirim yapma, kaynaklara ulaşılabilirlik, takım çalışması, çalışma ortamında esneklik, yeterlilik ve yetenekleri geliştirmedir.

¹⁹⁷ Doğan, a.g.e., s. 23

Burada yeterlilik ve yetenekleri geliştirme önemli bir yer tutmaktadır.

Güçlendirilmiş bir işletmede ve takımlarda çalışanların isteneni gerçekleştirebilmesi için; takımı oluşturan bireylerin doğası, sağlam bir iradenin yanı sıra çok miktarda yetenek gerektirmektedir. Burada bireyin doğası, takımın ne kadar canlılığa sahip olduğunu veya takım kültürünü ortaya koymaktadır.¹⁹⁸

Şekil 2: Yeterlilik Üçgeni



Kaynak: Doğan, a.g.e., s. 30

¹⁹⁸ Doğan, a.g.e., s. 30-31

Güçlendirmenin temelinde personel vardır, yani personelin yaptığı işi sahiplenmesi vardır. Organizasyonlarda yapılan işler iki açıdan ele alınabilir.¹⁹⁹

- işin kapsamı

- işin anlam ve çerçevesi

Güçlendirme, personelin yaptığı işin bu iki boyutu itibariyle gücünün arttırılmasını; yani planlayıp karar verip uygulamasını ve sonuç üretmesini ifade etmektedir.

İşin kapsamı, bir işin içerdiği belirli ve tarif edilebilir daha küçük davranış, görev ve faaliyetleri içerir. İşin kapsamının genişletilmesi demek, işi oluşturan bu görev ve faaliyetlerin arttırılması demektir.

İşin anlam ve çerçevesi ise, o işin neden yapıldığı ile ilgilidir. Organizasyonun misyon ve vizyonuna uygun işlerin yapılması ile ilgilidir. İşin anlam ve çerçevesinin genişletilmesi demek, misyon ve vizyona uygun yeni işlerin yapılması demektir.

¹⁹⁹ Koçel, a.g.e. , s. 302-303

İşte sonuç olarak güçlendirme, çalışanların işin kapsamı, işin anlam ve çerçevesini genişletecek kararları kendiliklerinden almaları ve uygulamalarını öngörmektedir. Aşağıda belirtilecek olan personel, organizasyon ve yönetici unsurlarının birbirleriyle kaynaşması ve birbirlerini tamamlamasıyla, çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş personel haline getirebilirler.²⁰⁰

3.3.1. Personel Güçlendirme Gerçekleştirilirken Personel Etkisi

Güçlendirme kavramı daha çok organizasyonun alt kademelerindeki personeli hedef almaktadır. Buralarda çalışanlar arzu ettikleri sürece ve derecede güçlendirme gerçekleşebilir. Yöneticiler, öyle arzuladı veya söyledi diye bu personel birden kendilerini güçlendirilmiş hissetmeyecektir.

Personelin kendini iyi tanıması, sürekli kendini geliştirme arzusunda olması, değişime açık olan ve değişimi kolay kabul eden olması, kendine güven

²⁰⁰ Koçel, a.g.e. , s. 303

derecesi yüksek olması v.b. güçlendirmeyi olumlu yönde etkiler.²⁰¹

Güçlendirilmiş personelin istenilen düzeyde başarıya ulaşması içinse;²⁰²

* Personele açıklıkla tanımlanmış iş amaçları verilmeli,

* Nereye kadar gidecekleri hakkında açık yol gösterici ilkeler koyulmalı,

* Hedef izleme ve geri bildirim sistemlerini kurmak gerekmektedir.

3.3.2. Personel Güçlendirme Gerçekleştirilirken Organizasyon Etkisi

Organizasyonların yapı ve işleyiş tarzları, güçlendirme üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Organizasyon yapısının basık olması, iş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa imkan verecek tarz da tasarlanması, açık ve net bir misyon ve vizyon tarifi ve bunun paylaşılması, güçlendirilmiş davranışları

²⁰¹ Koçel, a.g.e. , s. 302

²⁰² Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 34

destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı, organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin olması, personelin sürekli kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamını yaratmak, personelin sadece çalışma saatlerini değil fakat tüm kişiliğini ele almak, kaliteli personel bulma, temin ve muhafazası güçlendirme üzerinde etkilidir.²⁰³

Personel güçlendirmede organizasyonlar yeni bir kültür yapısıyla ele alınmalıdır. Sanayi çağına özgü klasik hiyerarşik kültür yerine, yeni ekonomik koşulların yerine getirdiği yenilik temelli bir bakış açısına sahip güçlendirme kültürü kullanılmalıdır. Bu güçlendirme kültürünün, klasik sanayi kültüründen farkı aşağıda gösterilmiştir.²⁰⁴

²⁰³ Koçel, a.g.e. , s. 302

²⁰⁴ Öğüt, Aygen ve Demirsel, a.g.m.,s.167

Tablo 5 : Hiyerarşik Kùltür ve Güçlendirme Kùltürü Arasındaki Farklar

Hiyerarşik Kùltür	Güçlendirme Kùltürü
Planlama	Vizyon
Emir ve Kontrol	Performans için ortaklık
Kontrol Etme	Kişisel Kontrol
Bireysel Sorumluluk	Takım Sorumluluğu
Piramit Yapı	Çapraz Yapı
İş Akış Süreçleri	Projeler
Yöneticiler	Koç/ Takım Liderleri
Çalışanlar	Takım Üyeleri
Ortak Yönetim	Takım Yönetimi

Kaynak: Ögüt, Aygen ve Demirsel, a.g.m.,s.167

Ancak güçlendirme kùltürüne sahip bir organizasyon yapısıyla personel güçlendirme gerçekleştirilebilir.

3.3.3. Personel Güçlendirme Gerçekleştirilirken Yönetici Etkisi

Personel güçlendirme üzerindeki en önemli etki yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarıdır. Yönetimin ilk rolü organizasyona performans yolunda liderlik etmek

olmalıdır.²⁰⁵ Güçlendirmenin gerçekleştirilmesi üzerinde yöneticinin etkisi aşağıdaki şekillerde ortaya çıkacaktır.²⁰⁶

* Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı güçlendirmeyi etkiler.

* Katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir tarzı olan yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.

* Organizasyonda yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici güçlendirmeyi etkiler.

* Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden ve motivasyon yaratan yönetici güçlendirmeyi etkiler.

* Personelin performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin geri bildirim veren yönetici güçlendirmeyi etkiler.

²⁰⁵ Katzenbach, J. R. ve Douglas K. S., Takımların Bilgeliği Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak, Çev. Muallimoğlu N., Epsilon Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 1998, s.313

²⁰⁶ Koçel, a.g.e. , s. 303

* Misyon ve vizyonu tarif eden ve paylaşan yönetici güçlendirmeyi etkiler.

* Yöneticiliğin “emir - komuta ve kontrol” yerine yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapma olduğunu kabul eden yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.

3.3.4. Personel Güçlendirme Araçları

Hazır olmayan çalışanları güçlendirmenin bir anlamı veya yararı yoktur. Hazır olmak doğru yetkinliklere sahip olmak, teknik bilgiye, insanlar arası ilişki becerilerine ve karar alma yeteneğine sahip olmak ve tüm bunların yanı sıra risk almaya istekli olmak anlamını taşır. Çalışanlara güç ve yetki verirken onlara ihtiyaç duydukları yetkinlikleri ve risk alma tutumlarını geliştirmek için gereken araçlarda sağlanmalıdır.²⁰⁷

Çalışanların güçlendirilmesi sürecinde birbiriyle bağlantılı olarak kullanılacak dört temel araç kullanılmaktadır. Bunlar,²⁰⁸

Yönlendirme: Çalışan elde edilmesi gereken net amaçları bilmeli, eylemlerin nedenlerini anlamalıdır.

²⁰⁷ Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 34

²⁰⁸ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 405

Yönetici koçluk yaparak amacın ne olduğunu, ne istenildiğini, amaçlara ulaşıldığının nasıl anlaşılacağını, çalışandan neler beklendiğini çalışana açıklamalı ve onu yönlendirmelidir.

Bilgi : Çalışanlar kendilerinden beklenen işler için eğitilmeli, işlerinde ilerlerken gerek duyacakları bilgi ve becerilere sahip olmaları sağlanmalıdır.

Kaynaklar: Çalışanlar ihtiyaç duydukları kaynaklar için kime nasıl başvurması gerektiğini bilmelidir. Planlanan işler için ayrılan zaman, para, eleman, ihtiyaç duyulan malzeme ve materyaller yeterli olmalı ve kolayca ulaşılmalıdır.

Destek: Soru sorma, cevap alabilme, onaylama, antrenörlük, geribildirim, cesaretlendirme ve isteklendirme gibi ihtiyaçlar karşılanmalıdır.

3.4. Personel Güçlendirmenin Yararları

Güçlendirilmiş çalışanlar, işletmeye, müşterilere ve hem de kendilerine önemli yararlar sağlayacaktır.²⁰⁹ Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi yıllar alan

²⁰⁹ Öğüt, Aygen ve Demirsel, a.g.m., s.166

uzunca bir süreçtir. Personel güçlendirmede en önemli kazanç; çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve daha çok motive olmalarıyla, yaratıcılıklarını ortaya koyup, işletmenin verimlilik artışına katkıda bulunmalarıdır.²¹⁰ Günümüzde kritik iş sorunlarıyla baş etmenin etkili bir yolu olan personel güçlendirme; verimliliği, kaliteyi, müşteri odaklılığı ve karlılığı iyileştirmek için başarıyla kullanılabilir.²¹¹

Personel güçlendirme²¹²;

- Mükemmel müşteri hizmeti sunmayı sağlar.
- Çalışanlar güçlendirilerek alt düzeylerdeki karar verme gücü arttırılacak, denetleme ve kontroller azaltılacak ve böylece yöneticilerin birer mentor olmaları sağlanacaktır.
- İşletme de kar üzerinde olumlu etkiler yapar.
- İşletmenin öğrenen bir organizasyon olmasına yardımcı olur.

²¹⁰ Doğan, a.g.e., s.105

²¹¹ Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 34

²¹² Doğan, a.g.e., s.105-116, Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 34

- Çalışanlara güvenmeyi ve onların kendilerini güvende hissetmelerini sağlar.

- Çalışanlar işletme ile ilgili her konuda karar verebilecek duruma gelir.

- Sorumluluk alma ve sorumluluk paylaşılabilmeyi sağlar.

- Çalışanlar gerektiğinde hiç çekinmeden yardım talep edebilmeyi öğrenir.

- Güçlendirilmiş bir işletmede (aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, çapraz v.b.) iletişim her yöndedir.

-Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmeler vizyon sahibidir.

-Personel güçlendirmeyi uygulayan işletmelerde en büyük öncelik ürün ve hizmetlerin kalitesindedir.

- Çalışanların işletmeye sadakatini ve bağlılığını artırmaktadır.

- Personel güçlendirmede iz zenginleştirme yolu ile işin monotonluğunun azalması, işin zevkli hale

gelmesi ve çalışanların bu yolla işletmeye bağlanması söz konusu olmaktadır.

- Organizasyonel yapı değişikliklerinin etkileriyle baş etmeyi kolaylaştırır.

Bunlara ilave olarak personel güçlendirme,²¹³

- Çalışanlara duyulan güveni gösterir.

- Personel güçlendirmede yetki devri ile yönetici daha da güç kazanır.

- Yönetici için daha önemli konularda kullanabileceği zaman tasarrufu sağlar.

- Çalışanların çeşitli alanlarda beceri kazanabilmesini sağlar.

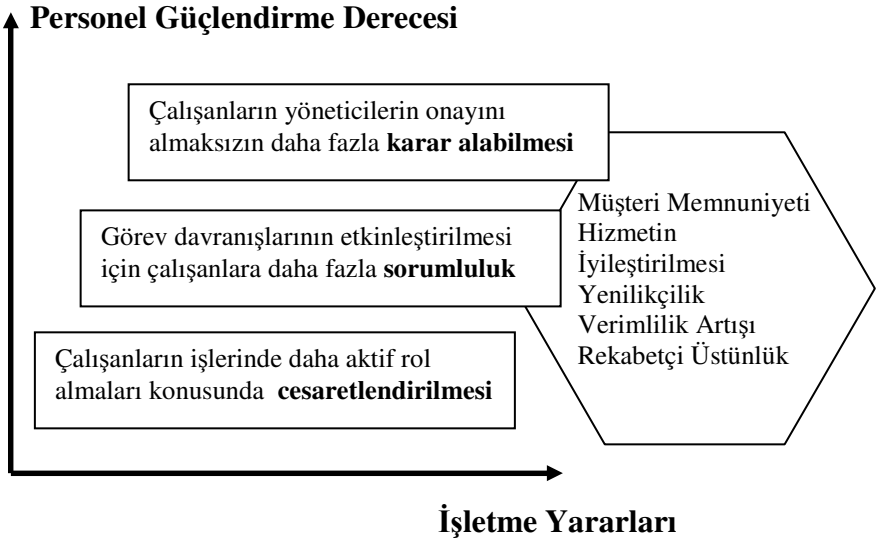
- Birisinin yokluğunu bir başkasının hemen doldurabilmesini sağlar.

Personel güçlendirme ile işletme yararları doğru orantılıdır. Çalışanlar güçlendirildikçe, işletme yararları

²¹³ Öğüt, Aygen ve Demirsal, a.g.m., s.166

da artmaktadır.²¹⁴ Bu orantı aşağıdaki şekilde gözükmektedir.

Şekil 4 : Personel Güçlendirme ile işletme Yararları İlişkisi



Kaynak: Doğan, S. ve Demiral Ö., a.g.m., s.285

²¹⁴ Doğan, S. ve Özge Demiral, “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, S.Ü. Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı 12, Karaman, Haziran 2007, s.285

3.5. Personel Güçlendirmede Ortaya Çıkan Sorunlar

Personel güçlendirmede ortaya çıkan sorunlar; bir takım engeller, yapılan uygulama hataları, personel güçlendirmenin olumsuz görünen yönleri ve maliyetidir.

3.5.1. Personel Güçlendirmedeki Engeller

Personel güçlendirmede engellerin bazıısı işletmenin kendisinden, bazıısı çalışanlardan, bazıısı ise çevreden kaynaklanabilmektedir. Bu engellerin bazıısı hemen, bazıısı ise uzun uğraşlar sonucu ortadan kaldırılabilirken, bazıısı ise ortadan kaldırılamaz. Bu engellerden bazııları şunlardır;²¹⁵

- Personel güçlendirme amaçlarının işletmenin kültürü ile uyuşmaması.
- Bazı ulusal kültürlerle personel güçlendirme uyuşmayabilir.
- Yönetim için de cezalandırılma korkusu ortaya çıkabilir. Yetki devredilen astın yaptığı hatadan dolayı sorumlu tutulmak gibi.

²¹⁵ Doğan, a.g.e., s.82-85

- Çalışanların personel güçlendirmeden korkması söz konusu olabilir. Başarısız olma, işten atılma kaygısı v.b.

- Yöneticinin belirli kişisel özellikleri ve liderlik yeteneklerine sahip olup olmaması da bir engeldir.

3.5.2. Personel Güçlendirme Uygulamasında Yaygın olarak yapılan Hatalar

Yapılan uygulama hataları personel güçlendirme çabalarının başarısızlığına ve enerjilerin bitip tükenmesine sebep olmaktadır. Bu hatalar;²¹⁶

- Personel güçlendirme uygulamasında çok hızlı hareket etmek

- Parametreleri tanımlamamak. Yani personel güçlendirmenin sınırları mutlaka tanımlanmalı ortaya çıkabilecek kafa karışıklıkları giderilmelidir.

- Dile getirilemeyen korkulardan uzaklaşmamak (Bunlar; fikirleri dile getirirken kendine gülünmesi ve gerçekten ses getirmeyecek bir konuda konuştuğu için cezalandırılmak.)

²¹⁶ Doğan, a.g.e., s.85-94

- Bilgilerin saklanması, işletmedeki çalışanlarla paylaşılmaması
- İşletmede yalnız hareket etmek, çalışanları kendi haline terk etmek
- Yapılan faaliyetleri takip etmemek, izlememek
- Unutulan geribildirim
- Dar anlamlı psikolojik kavramlara gereğinden fazla bağımlı kalmak
- Gücün paylaşıldığı kişilerin ihtiyaçlarına kayıtsız kalmak
- Kısmi uygulama yaklaşımı
- Sorumluluk şeklinin değişmesini kabullenememe gibi hatalardır.

3.5.3. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yönleri

Personel güçlendirmenin olumsuz yönlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.²¹⁷

- Zaman alıcı olması

²¹⁷ Doğan, a.g.e., s.116-123

- Maliyetli bir çaba olması
- İşlerin planlı olmasının zorlukları
- Yöneticilerin sıkı kontrolü elden bırakmasını gerektirmesi ve bunun oldukça zor olması
- Personeli seçme ve eğitimin maliyetlerinin yüksek olması.
- Çalışanlara istemedikleri bir sorumluluk yüklemenin oldukça zor olması.
- Personel güçlendirmenin bir program olarak uygulanması gerekmekte ve bu durumda çeşitli zorluklar ortaya çıkmaktadır.
- Müşteriler ancak istekleri ilk defasında yerine getirildiğinde işletmeye güven duymakta ve hizmet kalitesinden memnun olmaktadır. Ancak Müşteriyi ilk defada memnun etmek maliyetli olmaktadır. Buda baş bir sorundur.

3.6. Personel Güçlendirme ve Koçluk İlişkisi

Personel güçlendirme örgüt kültürünün bir parçası haline gelmelidir. Personel güçlendirme, yeni kurulmuş

işletmeler hariç çok çabuk yada çok kolay uygulanamaz, zaman alıcıdır, sabır gerektirmektedir. Liderlerin bunu anlaması, hem kendilerini hem de işletmelerini bu kavrama bağlamaları gerekmektedir. Personelin güçlendirildiği bir kültürde bilgiler paylaşılmalı, çalışanların yetenekleri artırılmalı, çalışanlar sürekli olarak eğitilmeli, istedikleri anda ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşabilmeli ve yöneticiler onlara her türlü konuda yardım ve destek sağlamalıdır.

Personel güçlendirmede, yöneticiler yetkileri çalışanlara paylaşırmasına rağmen kendisinin de bazı önemli bir rollere sahip olduğunu anlamalıdır. Bu roller mentor, koç ve kolaylaştırıcılıktır.²¹⁸

Artık günümüz bilgiye dayalı işletmelerinde yöneticilerde artık çalışanları için gerekli kaynakları ve uygun çalışma ortamlarını sağlayan birer koç, yönlendirici, destekleyici konumunda bulunmaktadır.²¹⁹

²¹⁸ Doğan, a.g.e., s.129-130

²¹⁹ Doğan ve Demiral, a.g.m., 285

Personel güçlendirmede yöneticiler özellikle koçluk, mentorluk ve kolaylaştırıcılık konularında eğitilmelidir. Personel güçlendirme aynı zamanda çalışanların kendi yeteneklerinin farkında olmalarını ve kendi yeteneklerini geliştirmelerini sağlayan bir koçluk stratejisidir. Personel güçlendirmede koçluk stratejileri olarak ifade edilen ve dikkat çekilen bazı noktalar şunlardır:²²⁰

- Çalışanlar arasında vurguladıkları güveni, yüksek performans beklentisi ile birleştirmek,
- Çalışanların karar verme sürecine katılımını desteklemek, bunun için onları teşvik etmek,
- Bürokratik sınırlardan kendi kendini yönetmeye geçişi sağlamak,
- İlham verici ve anlamlı amaçlar belirlemektir.

Personel güçlendirmede yöneticinin diğer bir rolü de mentorluktur. İşletmelerde deneyimli yöneticiler, resmi veya resmi olmayan programlar çerçevesinde, genç ve deneyimsiz yöneticilere mentorluk yaparak bunların

²²⁰ Doğan, a.g.e., s.131-132

yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Personel güçlendirmede yönetici kendi rolünü yardımcı olmak olarak görmelidir. Yani üstler astlarının potansiyelini görmeli ve bu potansiyeli kullanabilmelerine yardımcı olmaya çalışmalıdır. Personel güçlendirmede mentor olarak yöneticinin görevleri ise şunları yapmaktır.²²¹

- Çalışanların yetenek düzeylerini saptamak,
- Başarılabacak amaçla ilgili bilgileri paylaşmak ve bu amacın işletmenin tamamı için neden önemli olduğunu bildirmek,
- İhtiyaç durumlarına göre çalışanlara eğitim vermek,
- Çalışanların yetenek düzeylerine bağlı olarak, onlara gerekli olan nezaretçi desteğini sağlamak,
- Düşük yetenek düzeyine sahip çalışanlara görevlerine yönelik talimatlar vererek, yön göstermek,
- Bazı yeteneklere sahip, fakat deneyim ve motivasyonu olmayan çalışanların görevlerini yerine getirirken onlara özel ders vererek yardımcı olmaktır.

²²¹ Doğan, a.g.e., s.133-134

3.6.1. Bireyin Güçlendirilmesinde Koçun Rolü

Çalışanların moral ve motivasyonu yükseltmek ve onların işlerine coşkuyla sahip çıkmalarını sağlamak için personel güçlendirmede yapılacak iş, bir anlamda koçluk süreci olarak görülebilir. Koçluk görevini üstlenecek yönetici her şeyden önce bu sürecin iki yönlü olduğunu, çalışana olduğu kadar kendisine de faydalı olduğunu bilmelidir. Koç öncelikle kendisine ve karşısındakine güvendiğini belli etmeli, yüksek morale, şevk ve heyecana sahip olduğunu göstermelidir.

Güçlendirme sürecinin önemli bir adımı çalışanı empati ile dinlemek ve ihtiyaçlarını tam ve eksiksiz olarak anlamaktır. Etkili bir iletişim süreci içinse kişiye işin nasıl verildiğini, durum hakkında ne hissettiğini, ona ne yapmasının söylendiği ve nasıl yardım edildiğini, bu kişinin işle ilgili ne kadar deneyimi olduğunu ve bu kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu anlamak gerekir.

Güçlendirme sürecinde koç, çalışanın güvenini kazanmalı ve güçlendirme çalışmalarına katılımını sağlamalıdır. Bunun için etkili bir yol çalışandan bu

konuda yardım istemektir. Fikir, bilgi veya görüş vermesi veya öneri getirmesi istendiğinde çalışanın güçlendirme sürecine ve koçluk ilişkisine bakışı değişecektir. Yardım almayı daha kolay kabul edecektir.

Yönetici, çalışana yardıma ihtiyacı olduğunda nereden bulacağını söylemeli, sorularına cevap vermeli, fikrini, önerisini, bilgisini vermelidir. Çalışanların işin sahibi olduğu duygusunu kaybetmemelidir. Gerçekte işi çalışan yapmaktadır, yönetici yalnızca ona yardım etmektedir.²²²

²²² Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 406

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOÇLUK

Bu bölümde temel bir yönetim becerisi koçluk kavramı anlatılacak, koçluğun tarihi gelişiminden bahsedilecektir. Koçluk benzer kavramlarla karşılaştırılacak, koç ve koçluk türlerinden bahsedilecektir.

4.1. Koçluk

Son yıllarda kurumsal yapılarda meydana gelen değişimler yöneticilerinde değişmesine yol açmış, yöneticiler kontrol edici rolden, destekleyici role geçmiştir. Ekip çalışmasının ön plana çıktığı çağdaş yönetim tarzında geliştirme, destekleme, yol gösterme yetkinlikleri yani koçluk önem kazanmıştır.²²³

Koçluk, bireyleri ve takımları hedeflenen sonuçlara ulaştırmak için yetiştiren, geliştiren, cesaretlendiren ve

²²³ Baltaş, A., “Ekip Çalışması ve Liderlik”, Remzi Kitabevi, İstanbul, Birinci Basım, 2000, s.160

bütün bunları yaparken de uygun koşulları ve ortamları oluşturan yönetsel içerikli bir eylemdir.²²⁴ Koçluk genellikle farklı ilgi alanlarından, farklı yetenek ve deneyimlere sahip insanların birlikte çalışmalarını amaçlayan lider-izleyici ilişkisidir.²²⁵

Koçluk, bireylerin beceri ve yetkinliklerini maksimum seviyede kullanmalarını sağlayarak, onların başarısı üzerinden kurumların başarıya ulaşmasını sağlayan bir yöntemdir. Koçluk, kurumlar ve kurumlardaki departmanlar, gruplar ve yöneticiler için her danışana özel tasarlanan, gizlilik ve etik prensiplere bağlı kalarak çalışılan liderlik, performans ve kişisel gelişim aracıdır ve şirketler için kaçınılmaz bir strateji ve taktik durumundadır.²²⁶

Yeni işe başlayan insanların, çoğunlukla başlangıç heyecanı ile elde ettikleri yüksek performans düzeylerinin devamını ve sürekliliğini sağlamak için

²²⁴ Altındağ, A. “Koçluk (Coaching)”
<http://www.bilgisayargazetesi.com/cms/index.php?option=content&task=view&id=70&Itemid=0> (28.10.2005)

²²⁵ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 359

²²⁶ “Coaching nedir”, <http://www.mentor-tr.com/coaching.asp> (21.11.2005)

organizasyon içinden veya dışından birilerinden destek almaya ihtiyaçları vardır. Çalışanın erken kariyer aşamasında kariyerine uyum için çaba göstermesi, kendini geliştirmesi, kendisine kariyer amaçları koyması ve bu amaçlara ulaşmasında gerekli adımları atabilmesi için bir koçun rehberliğine ihtiyacı vardır. Koçluk performans geliştirmeye odaklanır.²²⁷

4.1.1. Koçluk Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

“Coaching” kelimesi, İngilizce’de değerli malların bir noktadan diğerine taşınması için kullanılan bir ulaşım aracına verilen isim olarak ilk kez 1500’lü yıllarda kullanılmış ve halende kullanılmaktadır. Bugün “koçluk” kelimesinin iş yaşamındaki kullanım alanına bakıldığında, kelimenin bu orijinal anlamını halen koruduğu görülmektedir.²²⁸

Koçluk kelime olarak; değerli bir kişinin, bulunduğu noktadan başka bir noktaya ulaşmasını sağlayacak bir araç veya bir hizmettir. Değerli kişi; yani içinde henüz kullanılmamış bir potansiyeli olan, bu

²²⁷ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 359

²²⁸ “Koçluk, Kimin için”, http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030288 (19.10.2005)

potansiyeli kullanılması sağlandığında yeni bir değer yaratabilecek olan kişidir. Herkesin kendisine özel ve farklı bir değeri vardır. Koçluk, belli koşullar ve fırsatlar sağlandığında potansiyelini, yani teknik bilgisini, iletişim becerilerini veya kişisel görüşlerini kullanarak değer yaratabileceği bir alandır. Kişi potansiyeli olduğunu bilir ama illaki bu potansiyeli sonuna kadar kullanmaz.²²⁹

Koçluk sözcük anlamında incelendiğinde, Oxford ve Webster sözlüklerinde, öğretmek, eğitmek, danışmanlık yapmak, bilgi vermek, yol göstermek, yönleltmek, alıştırmak gibi fiillerle ifade edilmektedir.²³⁰

Koçluğun iş dünyasında, bugünkü gibi kullanılmaya başlanması ise, 1980' lerde Seattle' da genç profesyonellere kazançlarını değerlendirebilmeleri için mali danışmanlık veren Thomas J. Leonard'ın, danışmanlığını yaptığı gençlerin bundan daha fazlasına ihtiyaç duyduklarını fark etmesiyle birlikte onlarla hayata dair konuşmaya başlaması, bir müşterisinin önerisiyle de yaptığı işe koçluk adını vermesinden sonra, önceleri spor

²²⁹ “Koçluk, Kimin için”, a.g.m.

²³⁰ Poussard, J. M. ,Yönetimde Yeni bir Stil Coaching, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul 2004, s. 14

takımlarında kullanılan koçluk ifadesi iş hayatına da girmiştir.²³¹

İş hayatında hazır reçeteler, sihirli formüller, çok kısa sürede etkisini gösteren dahiyane çözümler yoktur. Kendimizde, ekibimizde, işimizde bir değişim ve gelişim istiyorsak bunun için mutlaka zaman ve emek harcamak gerekir. Aksi takdirde gösterilen çabalar, harcanan zaman kendimize ve ortamımıza inançsızlık ve motivasyon eksikliği olarak geri dönecektir.²³²

Gerek yöneticiler gerekse alt kademedeki çalışanlar gün boyunca onlarca işle aynı anda uğraşıp, hepsini de en iyi şekilde yapmaya çalışır. Ancak çoğu zaman işi verimli yapmalarını engelleyen bazı faktörler yüzünden sonuçlar istediği kadar iyi olmaz. Bunlardan bir kısmı kişinin kendinden bir kısmı da başka etkenlerden kaynaklanır. Kişi genelde sebepleri bilinse bile işin çözümüne nereden ve nasıl başlayacağı konusunda kararsız kalarak eyleme geçmeyi erteler. Bu döngü devam ettikçe memnuniyetsizlikler artarak devam eder.

²³¹ “Koçluk-eğitim uygulama”, [www.aktifegitim.com /Page33.asp](http://www.aktifegitim.com/Page33.asp), (19.10.2005)

²³² “Coaching nedir”, a.g.m.

ve bir süre sonra ipin ucu kaçar. Bunların sonucunda da düşük performanslı çalışanlar ve kurumlar meydana gelir.

Peki yüksek performans gösteren bireyleri ve kurumları farklı kılan nedir? Evet mutlaka çeşitli araçlar ve bir takım uygulamalar var. İşte koçluk yöntemi bu uygulamaların en etkinlerinden biri olarak ilk sıralarda karşımıza çıkmaktadır.

Sporcuların etkinliklerinin artırılması amacıyla kullanılan koçluk artık iş dünyasında da yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır. Birçok şirket hızla değişen dünyamızda eğitilmiş iş gücünün geleneksel yöneticilik modeliyle idare edilemeyeceğinin bilincindedir. Bu da liderlik kavramı ile birlikte koçluk kavramını beraberinde getirmektedir.²³³

Koçluk, her yöneticinin günlük hayatının parçaları olarak görünen, konuşulan, yönetilmesi gereken ama özünde ciddi davranışsal, bilişsel, sistemsel ve duygusal öğeler taşıyan kavramların farklı bir modelle çalışma yöntemidir. Koçluk; farklı yöntemleriyle değişimin

²³³ Ezerler, D. U. “Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk (Coaching)”, http://www.peryon.org.tr/Icerik_detay.asp?ContentID=94, (31.12.2005)

planlı, derin ve kalıcı olarak gerçekleşmesini sağlayan dünyadaki en etkili modellerden biridir. Yöneticilere karşılaştıkları zorluklarda eşlik ederek onların sahip oldukları bilgiyi iş sonuçlarına dönüştürmeyi esas alan bir süreçtir.²³⁴

Koçluk, iş dünyasında öncelikle kendi performanslarını geliştirmelerine yardımcı olmak amacıyla, çalışanlara sağlanan sürekli eğitim ve cesaretlendirmeyi içerir. Bu bir tür yol göstermedir. Yol gösterilen kişide gelişim sağlanabilmesi için, koç gerekli bilgi ve beceriye sahip olmalı, deneyimlerini uygun bir şekilde aktarabilmelidir.²³⁵

Koçluk²³⁶;

- sonuç odaklı olabilme
- hedef belirleyebilme ve iletme
- ilişki geliştirme,
- farklılaştırma,

²³⁴ “Coaching nedir”, a.g.m.

²³⁵ Baltaş, Ekip Çalışması ve Liderlik, s.161

²³⁶ “Coaching nedir”, a.g.m.

- ekibini ve çevresini motive edebilme
- delege edebilme
- problem çözme
- sürekli öğrenme
- geri bildirim verme'dir.

Baltaş'a göre koçluk, insanların içindeki potansiyelin, anlamlı ve önemli amaçlara ulaşmak için ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktır.²³⁷

Şimşek'e göre ise koçluk, belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders , konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniği olarak ifade edilmektedir.²³⁸

Koçluk, danışanın hedef ve amaçlarına ulaşması ve başarısı için danışman ve danışanın birebir çalıştığı bireysel ve profesyonel dinamik bir danışmanlık ilişkisi sürecidir. Koçluk yaklaşımı pratik, pragmatik, bireysel çalışılması ile iş ve sonuç odaklı olması nedeniyle birebir ilişki kurulan güçlü bir danışmanlık yöntemidir.

²³⁷ Baltaş, A., “Yöneticilik Becerisinin Temeli : Koçluk”, Kaynak, 2001, sayı: 8, <http://www.baltas-baltas.com /kaynakdergitum.asp?sayi=8>,(31.12.2005)

²³⁸ Şimşek, Çelik ve diğerleri, a.g.e., s. 152

Yöneticilere ve bireylere kariyer yollarında nerede oldukları ve nerede olmak istedikleri arasındaki farklılığı gösteren ve belirledikleri yolda daha sağlam ve hızlı yol almalarına yardımcı olan bir süreci kapsar. Süreç boyunca yöneticilerin ve bireylerin gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine yönelik bireysel ve kurumsal katkılar sağlayarak profesyonel ve özel yaşamlarında daha etkili olmalarını sağlamaktadır.²³⁹

Koçluk süreci, işletme içinde bir sorumluya veya ekibe eşlik edilmesi, değişim çerçevesinde performansı geliştirecek araçların geliştirilmesidir. Koçluk süreci bir müdahale süreci olup bireyin veya ekibin yetenek, stil ve sinerjiye bağlı potansiyel elemanlarını engellerden kurtarmayı amaçlamaktadır. Eğitim, kişisel gelişim, alıştırma, durum analizi, davranış geliştirme, sistemli değişim gibi pek çok alanı içermektedir.

Koçluk kavramı eşlik etmek ve müdahale etmek üzerine temellenmektedir. Amaç kişisel gelişime destek

²³⁹ “Coaching nedir”, a.g.m.

vererek, hem birey hem de işletme için performansın yükselmesini sağlamaktır.²⁴⁰

Koçluk kavramında anlam kargaşası daha tam oturmamış olmakla birlikte, çeşitli kaynaklarda koçluk yerine; özel rehberlik, yönlendirme, yol gösterme, bireysel danışman gibi terimlerin kullanıldığı görülmektedir.

4.1.2. Koç Kavramı

Koç, motive eden, öğrenmeyi destekleyen, izleyen, geri bildirim veren, yol gösteren, gelişime ve değişime eşlik eden bireysel danışmandır. Koç, danışanlarına işleri ile ilgili yapacakları büyük değişikliklerde, verecekleri önemli kararlarda, bunları uygularken karşılaştıkları zorlukları aşmakta, planladıkları işleri tamamlamakta ve karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelmekte destek olurlar. Bilgi ve tecrübelerini aktarmaktan ziyade danışanlarının ihtiyaç duyduğu bilgiyi araştırıp, bir araya getirip aktarır, danışanlarının içinde bulunduğu durumlara benzer durumlarda yaşanmış başarı hikayelerinden onlara mesajlar çıkarır ve böylece gerçek

²⁴⁰ Poussard, a.g.e, s. 16-17

gücün temeli olan bilgiden maksimum faydalanmalarını sağlar.²⁴¹

Koçlar, insanların *buldukları* yerlerden *olmak istedikleri* yerlere gitmelerine yardımcı olurlar. Koçlar bunu yaparken cezalandırma ve tehdit etme yerine cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yolunu kullanırlar.²⁴²

Diğer bir anlatımla koç, genellikle yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen bir işletme dışı danışmandır.

Koçlar bireyin kariyer planları yapmasında yardımcı olurlar. Çalışanların organizasyonda yükselmesi ve daha verimli olması için hangi yetenek ve becerilerini geliştirmesi gerektiğini anlamalarını sağlayan profesyonel kişilerdir. Aynı zamanda çalışanların

²⁴¹ YAŞARGİL,H., "Mentor ve Üstad", www.mentor-tr.com/coaching.asp, (19.10.2004)

²⁴² Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 359

hedefini belirleme, motive etme, değerlendirme v.b. konularda yardımcı olurlar.²⁴³

Koç;²⁴⁴

- Amacınıza ulaşmanızda sizi harekete geçirecek ve gelişmeleri sizinle birlikte izleyecek kişidir.

- Potansiyelinizi açığa çıkaran, sizi hem zorlayan hem de motive eden kişidir.

- Sizin istediğiniz yaşamı sürdürme yolculuğunuzda ortağınızdır.

- Kendinizi tanımanızı sağlar.

- Olumlu ve olumsuz alışkanlıklarınızı fark etmenizi sağlar.

- Hedeflerinizi gerçekleştirmek için gereken araçları, yapıyı ve desteği temin eder.

- Vizyonunuzu gerçeğe dönüştürme sürecini sizinle paylaşır

Baltaş'a göre ise koç;²⁴⁵

²⁴³ Şimşek, Çelik ve diğerleri, a.g.e.,s. 153

²⁴⁴ "Koçluk (Coaching) nedir?", www.kariyercafe.com/haftanin_konusu.htm, (17.12.2005)

- Kişilerin daha iyi hedef belirlemelerine ve sonra da o hedeflere ulaşmalarına yardımcı olur,
- Onları kendi başlarına yapabileceklerinden daha fazlasını yapmaya yönlendirir,
- Daha hızlı sonuç almaları için amaca odaklanmalarını sağlar,
- Daha fazla üretmeleri için onlara denenmiş araçlar, yol, yöntem gösterir ve destek verir.

4.1.3. İyi Bir Koç Olmak ve Koçların Sahip Olması Gereken Özellikler

İyi bir koç olmanın, aynı liderlik de olduğu gibi öğrenilebilir bir kavram olup olmadığını tartışılmaktadır. Tartışmanın bahsedilen kısmına girmeden, genel anlamda kabul gören liderin bazı özellikleri, insana ve yeteneklerine inanan, hevesli, şefkatli, destekleyici, hedeflere doğru hareket eden, bilgili, çok iyi bir iletişimci, sabırlı, sorumluluk sahibi ve çok iyi bir dinleyici olarak sıralanabilir.

²⁴⁵ Baltaş, A.,“Güvenilir bir klavuz: koç” [http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/d_2.htm;\(30.11.2005\)](http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/d_2.htm;(30.11.2005))

Yukarıda sıralanan özelliklere sahip bir lider altyapısı itibari ile iyi bir koç olmaya adaydır. Liderlik temelde doğuştan varolan kişisel bir yetenektir, koçluk ise sonradan öğrenilebilen ve kişilerin ve takımların performansını hedefler doğrultusunda yönlendirmeleri amacıyla kullanılan yönetsel bir tekniktir.²⁴⁶ Koçluk yapacak kişinin, daha önce ciddi başarıları olmalı, çalıştığı takımın güvenini kazanabilmeli, takımıyla kader birliği yapabilmelidir.²⁴⁷

İyi bir koçun ilk olarak yapması gereken sürekli diğer çalışanlar tarafından izlendiğinin bilincinde olmaktır. Amaç, örnek teşkil edecek davranışlar sunmak ve zaman içerisinde çalışan ile arasında saygı, destek ve güven oluşturabilmektir.²⁴⁸

İyi bir koç her şeyden önce sabırlı olmalı, dinlemeyi bilmeli, dikkatli ve hafızası güçlü olmalıdır.

²⁴⁶ İdem Danışmanlık ve Eğitim Merkezi, "koçluk", <http://www.idem.com.tr/ms/Seminerler.asp?ID=75>, (31.12. 2005)

²⁴⁷ Arat, M. "Koçluk Kavramı", zaman gazetesi, 10.09.2000, <http://212.154.21.40/2000/09/10/yazarlar/MelihARAT.htm>, (17.12.2005)

²⁴⁸ Mehmet Auf Kalsis Eğitim ve Danışmanlık Ltd, "koç olmak", hürriyet insan kaynakları, 8 Şubat 1998, <http://arsiv.hurriyetim.com.tr/insan/turk/98/02/08/inshab/04ins.htm>, (18.10.2005)

Olayları farklı açılardan algılayabilmeli ve olaylara dışarıdan bakabilmelidir. Olumlu bir tutum içinde karşı tarafı yüreklendirebilmelidir. Gücünü dengelemiş ve karşı gücünü kullanabilmesine imkan veren bir tavır benimsemelidir.²⁴⁹

Bir iş yerinde herkesin başarılı olabilmesinin yolu, iş yaparken gösterdikleri performansın diğer çalışanlara bağlı olduğu gerçeğinin anlaşılması ile olası görülmektedir. Aynı zincirin halkaları arasında oluşan saygı, kişilerin ilişkiye katkıları ile büyüyebilecektir. Bu tip ortamlarda saygının takipçisi destektir. Karşılıklı saygı karşılıklı destek sağlarken, saygı eksikliği ortaya inançsız ve şaşkın bir çalışanlar grubu çıkarır. Korku olan yerde güven yoktur. Başarısızlıklarla da birlik olarak mücadele edileceği fikrinin yerleşmesi, çalışma ortamı atmosferini güven ile dolduracaktır.²⁵⁰

İyi bir koçun iletişimi çok güçlüdür. Destek olduğu kişiyi tecrübelerinden faydalandırırken karşısındakine moral ve cesaret verir. Öğütleriyle de karşısındakinin

²⁴⁹ Poussard, a.g.e, s. 28-29

²⁵⁰ Mehmet Auf Kalsis Eğitim, a.g.m.

motivasyonunu artırmasına yardımcı olur. Başarılı bir koç, duygu ve düşüncelerini karşı tarafa başarı ile aktarabilen, sorumluluk sahibi, ahlaki değerlere önem veren, güvenilir, iletişim konusunda kabiliyetli, iş bilgi ve becerisi herkesçe tereddütsüz kabul edilmiş, çevresindekilere saygılı, pratik zekası gelişmiş, liderlik özelliği olan ve tecrübesini yerinde ve dengeli kullanabilen bir profesyoneldir. Tüm çalışmalarını karşısındaki kişi veya takımın performansının gelişmesi üzerine kuruluudur. Cezalandırma yöntemini asla kullanmaz.²⁵¹

İyi bir koç, astlarını en iyi şekilde yönlendirebilmek ve onlara destek olabilmek için öncelikle amaçlar üzerinde yoğunlaşmalıdır. Amaçlar net olarak ortaya konulmalı, nasıl ulaşılabilecekleri açıklanmalı ve kişilerin takım içerisindeki önemleri dikkatle incelenmelidir. Dolayısıyla bir koç olarak;²⁵²

Beklentilerini açık şekilde anlatabilmeli

Performans ölçüsünü ortaya koyabilmeli

²⁵¹ Altındağ, a.g.m.

²⁵² Mehmet Auf Kalsis Eğitim, a.g.m.

Performansı ölçebilmeli

Standartlardan sapmaları gözlemleyebilmeli

Her zaman çalışanın yanında olduğunu hissettirebilmeli

Çalışanın kendini iyi hissetmesini sağlarken, gerekli yönlendirmeyi yapabilmelidir.

Aslında iyi koç olmak bir yaşam felsefesidir. İyi koçlar her zaman ekibini düşünür ve onunla birlikte yaşar. Ekibin sürekli gelişmesi için yönlendirir. En önemlisi ekip içerisindeki uyumun devamlılığını sağlar. İşte bu yüzden iyi koçların değeri tartışılmayacak kadar fazladır.

4.2.Koçluk Kavramının Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması

Koçluk, mentorluk, danışmanlık, terapi temelinde hepsi birbiri ile ilişkili, zaman zaman çakışan fakat ilgi odakları açısından farklılık gösteren yöntemlerdir.²⁵³ Özellikle koçluk ve mentorluk uygulamaları çoğu zaman

²⁵³ “Koçluk diğer yöntemlerden nasıl farklıdır?”, <http://www.ilgicoaching.com/sss.htm>, (20.12.2005)

birlikte uygulanmakta olup koçluk hizmeti daha çok kurum dışından alınırken mentorluk hizmeti daha çok kurum içinden alınır.

4.2.1. Koçluk ve Mentorluk

Koçluk, istenen performansa ulaşmak için koç ve danışan arasında kurulan planlı bir gelişim ve problem çözme ilişkisidir. Koçluk güvene dayalı bir süreçtir ve konu ne olursa olsun sürecin adımları aynıdır. Koçun konu hakkında uzman olması gerekmemekle birlikte süreçte uzman olması şarttır. Koçluk ilişkisinin amacı danışanın kendi belirlediği hedefe, koçun desteğiyle ulaşması ve sorunlarının üstesinden tek başına gelmeyi öğrenmesidir.²⁵⁴ Koçluk daha çok dışarıdan alınan bir danışmanlık hizmeti şeklindedir.²⁵⁵

Mentorluk, deneyimli ve konusunda uzman bir kişinin bilgi ve deneyimini, diğer bir kişiye aktardığı ve ona örnek olduğu öğrenme ve gelişim ilişkisidir. İş hayatında mentorluk süreci her çalışana uygulanabileceği

²⁵⁴ Ezerler, D. U., “Koçluk ve Mentorluk Süreci”, www.navitas-tr.com/makale009.htm,(20.12.2005)

²⁵⁵ Deniz, D.C., “Koçluk- Mentorluk nedir?”, <http://www.exi26.com/SubSection1.asp?SecID=168>;(02.11.2005)

gibi, işe yeni başlayanlara, veya yeni bir sorumluluk üstlenen kişilere daha sık uygulanmaktadır. Mentor, çalışanın kurum kültürüne uyum sağlamasında veya yeni görevinde kendisini bekleyen zorlukları daha kolaylıkla aşmasında destek olur, yol gösterir.²⁵⁶ Gerek koç gerekse mentor, sorduğu sorularla danışan kişinin, hedefine ulaşmasını sağlayacak yolu bulmasına yardımcı olur.²⁵⁷ Mentor bireysel kariyer danışmanı olan bir rehberdir. Genç çalışanlara işleri aileleri ve iş çevrelerini kapsayan bir sistem içerisinde rehberlik eder. Ana-babalar, yaşlı arkadaşlar, meslektaşlar ve hat yöneticileri bu rolü üstlenebilir.²⁵⁸

Mentor, kendi deneyimini kullanarak işletme sisteminin belli bir alanında veya kariyer gelişiminde yol gösteren kişidir. Odaklandığı nokta spesifik deneyimi ve bilgisini başarılı şekilde aktarabilmektir. Mentor gerektiğinde koçluk becerilerini kullanır.²⁵⁹

²⁵⁶ Ezerler, “Koçluk ve Mentorluk Süreci”, a.g.m.

²⁵⁷ Deniz, a.g.m.

²⁵⁸ Anafarta, N., “Bireysel Kariyer Danışmanı olarak Rehber (Mentor)”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002

²⁵⁹ “Koçluk diğer yöntemlerden nasıl farklıdır?”, a.g.m.

Mentorlerin koçluk uygulamalarından kazanımları vardır. Bu kazanımlardan birkaçı şunlardır.²⁶⁰

- İletişim becerilerini geliştirirler.

- Başkalarının gelişimine katkıda buldukları için haz duyarlar.

- Bilgilerini tazeler ve yeni bakış açıları kazanırlar.

Mentorluk Türkçe'ye akıl hocalığı olarak çevrilebilir. Mentor, kendinden daha genç ve deneyimsiz birine yol gösterir, onun yolunu çizmesine yardımcı olur. Temel amacı, kişinin kendiyile ilgili farkındalığını artırmak ve yönünü bulmasına yardımcı olmaktır. Mentorluk ilişkisi; hem mentor rolü üstlenen, hem de mentorluk alan açısından karşılıklı faydalar sağlamaktadır. Mentorun bu uygulamalardan elde ettiği faydalar aşağıda belirtilmiştir.²⁶¹ Mentor;

- Empati göstermeyi, kendisine güvenen birini olduğu gibi kabul etmeyi, yargılamamayı öğrenir.

²⁶⁰ “Koçluk hizmetlerimiz”, www.navitas-tr.com.

²⁶¹ Baltaş, A., ”Usta’dan Mentor’a”, http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_4.htm, (30.11.2005)

- Destekleyici, sahiplenici, yol gösterici, danışman, koruyucu, teşvik edici, sırdaş, dost gibi, farklı roller üstlenerek zenginleştirici deneyimler yaşar.

- Mentorluk yaptığı kişinin sorumluluk duygusunu, kendine olan güvenini artırmaya yönelik kendi tutumunu sorgular.

- Mentorluk yaptığı kişiye ödev verme, seçenek gösterme, onun kör noktalarını fark etmesini sağlama, soyut düşünceyi geliştirme gibi görevler üstlenirken, bir ilişkiyi yapılandırmayı, yönlendirmeyi öğrenir.

- Cesaretlendirme, koşulsuz kabul etme, birikim ve deneyimlerini paylaşma, mentorluk yaptığı kişinin ihtiyaçlarını kendininkilerin önünde tutma gibi roller mentor için de ayrı bir olgunlaşma fırsatıdır.

Mentorluk alan kişi açısından da mentorluk ilişkisi çok değerlidir:

- Mentor, kişinin kendisini geliştirmesine yardımcı olur.

- Kişinin özsaygısı, güven duygusu, özgüveni ve direnci gelişir, duygusal olgunluğu artar.

- Arkadaşlıklarının, ilişkilerinin, meslekdaş dayanışmasını, insanlarla etkileşimini olumlu yönde etkiler.

- Yeni fikirler, açılımlar, yenilikçi yaklaşımlar sunarak zihinsel uyarılma sağlar.

- Mentorluk arayışında olan kişi genellikle hevesli, adanmış, zeki, hırslı ve sürekli kendini aşmaya çalışan biridir.

Mentorluk bir ortaklıktır. Mentorluk aslında son derece onur verici bir roldür. Etkili mentorlar güven verici bir gelişme alanı yaratmayı hedefler. Mentorluk ilişkisi, aynı zamanda kendini risk etmeyi içerir. Her iki taraf da yalnızca başarılarını paylaşmaz, başarısızlıklarını, hatalarını, zaaflarını, hayal kırıklıklarını da birbirlerinin önüne sererler.

4.2.2 Koçluğun Terapiden Farkı

Koçluk şimdiki aksiyonlara ve gelecekle ilgili isteklere ve arzulara odaklanır, alanı öncelikle profesyonel hayattır.

Terapi ise çalışma alanını özel hayat yada profesyonel hayat, geçmiş yada gelecek olarak ayırmadan kişinin çözmek istediği probleme odaklanır.²⁶² Terapi, Psikolojik veya fiziksel semptomlardan kurtulmak isteyen müşteriler içindir. Müşteri duygusal iyileşme ister.²⁶³

Koç danışanın değişim sürecine katılır, terapide işin doğası gereği bu uygun değildir. Terapi ile arasındaki temel fark bu mesafe ve duruş özelliklerindedir.

Koçluk da bir problem tanımı gerekmemektedir. Danışanın geçmişteki önemli başarıları yada başarısızlıklarını bugünkü sıkıntılarla baş etmesine destek olacak ve geleceğe daha kuvvetli hazırlayacak bağlantıları kurmak için çalışılır. Koç genellikle danışanın daha başarılı olması ile ilgilenir ve kişinin bireysel hedeflerine daha çabuk ulaşması için destek verir. Bu anlamıyla çalışma alanı terapiye oranla daha spesifik bir şekilde tanımlı ve pragmatiktir.

²⁶² “Coaching nedir”, a.g.m.

²⁶³ O’connor, J. ve Lages A., NLP ile Koçluk, Zaman, M. (Çev.), Hayat Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2004 s.245

Koçun terapist eğitimine sahip olması şüphesiz Koçluk sürecinde terapeütik teknikleri kullanma yetkisine sahip olması bakımından son derece ciddi katkıları sağlar. Aksi etik kurallara uygun değildir. Koç gerekli bulunduğu durumlarda danışanı bir terapeüte yönlendirme sorumluluğunu taşır.²⁶⁴

4.2.3.Koçluğun Danışmanlıktan Farkı

Danışman, firmaların iş problemlerini analiz eder, değerlendirir daha sonra gelişme için öneriler ve sistemler oluşturur uygulamaya eşlik eder. Danışman, genellikle iş, teknoloji, endüstri uzmanıdır ve belli bir alanda bilgi ve tecrübeye sahiptir. Danışman süreç boyunca şirketlerdeki çalışanların profesyonel ve hiyerarşik rolleriyle çalışır (yönetici, uzman, ortak vb).²⁶⁵ Bir danışmanın işle ilgili problemleri çözmede uzmanlığı vardır, genellikle bireylerle değil, işin geneli veya belirli kısımları ile uğraşır. Bir danışman iş paketinin bir parçası olarak bireyler için koçluk tavsiyesinde bulunabilir.²⁶⁶ Koç, danışanın kendisine gerekli olan bilgiyi edinmesini,

²⁶⁴ “Coaching nedir”, a.g.m.

²⁶⁵ “Coaching nedir”, a.g.m.

²⁶⁶ O’connor ve Lages, a.g.e., s. 246

yetenek ve becerileri geliştirmesini sağlar ve tüm yaşamı boyunca kullanmasını amaçlar, bunu da algı ve davranış değişikliği yaratarak gerçekleştirir. Koç gerekli durumda danışman rolünü de üstlenebilir ama her iki danışmanlığın kesin olarak birbirinden proje başlamadan ayrıştırılması gereklidir.

4.3. Koçluğun Faydaları

Yaklaşık olarak 10 yıldır yurtdışında kullanılan koçluğun son 5 yılda etkisi görüldükçe bilinirliği ve kullanım sıklığı gerek kurumlar gerek bireyler için artmıştır. Terapiden ve danışmanlıktan farkı giderek daha net anlaşılmaya başlanmıştır.

Harvard Business Review da yayınlanan bir makaleye göre 1996 yılında Amerika’da 2.000 adet koç olduğu bilinirken bugün bu sayı 10.000 ve gelecek beş yıl içerisinde de 50.000 olması beklenmektedir.²⁶⁷

Koçluk bireyi bireysel, sosyal ve profesyonel yaşamındaki tüm rolleri ile bir bütün olarak değerlendirir; firmada bir yönetici, evde bir ebeveyn, özelde bir dost

²⁶⁷ “Coaching nedir”, a.g.m.

olarak yapılması gereken ideal doğruları değil, bireyin kendi gerçeklerini, mevcut performansını, maksimum kapasitesi potansiyelini ve bunları hayata geçirecek enerjisini çalışır. Danışanın kendini kendini iyi hissetmesi önemlidir ama zorlu da olsa gerçekleştirmek istediği değişime destek bulması ve bunu yapabilir olması daha anlamlıdır. Koçluğu en etkili kılan danışanla danışman arasında kurulan güvene dayalı bir ilişkidir. Bu ilişki danışana, hedeflerine ulaşmasında, karşılaştığı problemleri çözme becerisinde, hayata karşı duruşunda, kendi gerçekliğini fark etmesinde ve hayatını daha rahat yönetmesinde güç verir. Danışanın kendi ile ilgili çözümlere ulaşmasında gerçek bir ilerleme, gelişme oluşturur. Böylece koçluk bireyin;²⁶⁸

Mevcut performansını artırır,

Potansiyelini daha kolay ortaya koymasına zemin hazırlar,

Liderlik özelliklerini pekiştirir,

Başarılı bir iş ve özel hayat dengesi kurar,

²⁶⁸ “Coaching nedir”, a.g.m.

Kişiler arası iletişim alışkanlıklarını ve ilişkilerini geliştirir.

Sihirli bir değnek gibi görünen koçluk metodu aslında uygulaması oldukça kolay, düşük maliyetli ve kazan kazan felsefesine dayanan bir gelişme modelidir. Disiplinli bir uygulama sürecinin ardından kurumun kültürüne nüfus ederek, alışkanlık haline gelir.

Koçluk hizmeti Türkiye’de de son yıllarda daha yaygınlaşmaya başladı. Özellikle çok uluslu şirketler ve kurumsallaşmış büyük Türk firmaları yöneticilerinin koçluk yapmasını teşvik etmekte ve bunu İK uygulamaları arasına sistemli bir şekilde alıp gerekli eğitimleri düzenlemektedirler.

4.3.1. Koçluğun Danışana Faydaları

Danışmanla birebir, zamana yayılmış ve kişiye özel tasarlanmış çalışma yöntemiyle koçluk danışanın;²⁶⁹

- Liderlik becerilerini geliştirmesini,
- Farklı insanlarla daha etkili iletişim kurmasını,

²⁶⁹ “Coaching nedir”, a.g.m.

- Değişen durumlara daha hızlı adapte olmasını,
- Mevcut işinde daha yüksek performans göstermesini,
- İşteki güçlü yanlarını ortaya çıkarmasını ve diğer taraflarını geliştirmesini,
- Kendisine bağlı çalışanlarının performanslarını düzenli izleyebilmesini ve feedback vererek yol göstermesini,
- Çalıştığı kuruma bireysel katkısının artmasını ve bunun kurum tarafından algılanmasını,
- Kurumsal ve formel yapı içinde kişilerarası yazılı ve sözlü iletişimini daha verimli hale getirmesini,
- Profesyonel alanda nasıl algılandığını yönlendirebilmesini,
- Yaratıcılığını ve yenilikçiliğini ortaya çıkarabilmesini,
- Organizasyon içinde ve dışında kişisel network oluşturmasını,

- Çatışma yönetimi tekniklerini öğrenip çevresindeki çatışmalarda kendi rolünü farklılaştırabilmesini,

- Gerek yönetim tarzında gerek ilişkilerinde daha esnek davranabilmesini,

- Başarılı bir takım oluşturmasını ve yönetmesini,

- Problem çözüme tekniklerini geliştirmesini,

- Müzakere tekniklerini daha etkili kullanmasını,

- Zaman planlaması sıkıntılarını gidermesini,

- Hedeflediği kariyer yolunda daha üst basamaklara daha hızlı çıkmasını,

- Kariyer ve özel yaşamı arasındaki dengeyi kurabilmesini ve koruyabilmesini,

- Kariyeri ile ilgili proaktif yaklaşımli bir strateji sahibi olmasını,

- Aksiyonları ve kararları ile ilgili sorumluluğunu fark etmesini,

- Hatalarından ötürü kendisine zarar vermek yerine onları bir öğrenme yöntemi olarak kullanabilmesini,

- Profesyonel ve sosyal hayattaki misyonunu bulmasını ve yerine getirmesini,
- Karşılaştığı stresi daha kolay yönetebilmesini,
- Hangi seviyede olursa olsun anksiyeteye karşı tolerans geliştirebilmesini,
- Kendine güvenini etkileyen çevresel ve içsel faktörleri fark etmesini,
- Yaşam kalitesini artırmasını,
- Belirsiz durumlarla başa çıkabilmesini,
- Profesyonel, sosyal ve özel hayatında arzu ettiği farklılığı yaratmasını sağlar.

Bunlara ilave olarak Baltaş'a göre koçluk danışana;²⁷⁰

- İş ve özel yaşamdaki engelleri ve kör noktaları açığa çıkarma ve bunların aşılmasını sağlama,
- Kişiler arasındaki algı farkları, değer çatışması gibi engelleri ortadan kaldırma gibi faydaları vardır.

²⁷⁰ Baltaş, A., "Bireysel Koçluk", http://www.baltas-baltas.com/web/dh_bkm.htm, (30.11.2005)

4.3.2. Koçluğun Kuruma(Örgüte) Faydaları

Koçluk uygulamalarının örgüte en önemli katkısı örgütün performansını artırarak, örgütü yüksek performanslı organizasyonlar haline getirmektir. Yüksek performanslı organizasyonlar yaratmak için çalışanları, ortak amaçlar doğrultusunda çaba harcamaya özendirilmeli, hatta amaçları çalışanları yeterli düzeyde bilgilendirerek beraber belirlemeliyiz. Yüksek performans için çalışanları güçlendirmeye ağırlık verilmeli, çalışanların aralarındaki ilişkileri düzenleyerek yetki karmaşalarını gidermeli, yaratıcı ve uyarıcı iş ortamını desteklemeli ve en önemlisi çalışanlarla yönetim arasındaki güveni tesis etmeliyiz.²⁷¹

Yüksek performanslı bir organizasyon yaratmak için aşağıdaki şekilde gösterilen 5 temel unsurun geliştirilmesi gerekir. Burada güven unsuru kritik önem taşımaktadır.

²⁷¹ Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s. 31

Şekil 5: Yüksek Performanslı Organizasyonlar Oluşturmak



Kaynak: Barutçugil, Performans Yönetimi,a.g.e., s.31

Koçluğun, koçluk hizmeti alan kurumlarda aşağıda sayılan bir çok faydası vardır. Koçluk alan kurumlarda;²⁷²

- Çalışanlar işi sahiplenir. Çalışanların sorumluluk bilinci gelişirken, yapılan işin kalitesi artar.

- Problemler ve çatışmalar en aza indirilmekte ve hatta oluşmadan engellenmektedir. Böylece çatışmaların çözümüne harcanan kaynaklar verimliliği artırıcı konulara ayrılmış olur.

- Çalışanların hedef ve stratejilerin netleşmesi ve bunlara odaklanmaları sağlanır. Kendilerini geliştirmeleri konusunda itici bir güç oluşturur.

- Çalışanların yetkinlikleri ve motivasyonları artar. Geribildirim süreciyle çalışanlar kendilerini tanır; zayıf yönlerini nasıl geliştirecekleri konusunda bilinçlenir.

- Kurumun bireysel bazda beklentileri tanımlanır ve çalışanlara bir yol haritası temin edilir. Performans ve davranış sorunları tanımlanır ve giderilir.

²⁷² Ezerler, “Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk”, a.g.m.

- Yeniliklerin adaptasyonunda esneklik ve değişimi yakalamadaki hız artar.

- Şirket içi iletişim kuvvetlenir; ast üst arasındaki kopukluklar azalır.

- Çalışanların kuruma bağlılığı artar. Potansiyeli yüksek çalışanları kurumda tutmak kolaylaşır.

- Çalışanların gelişimi hem gelir artırıcı hem de maliyet düşürücü etki yaratırken, bütün bu faydaların sonucu kurumun performansı artar.

Bunlara ilave olarak Baltaş'a göre;²⁷³

- Yöneticilik yetkinliklerini geliştirerek kurumda yönetim kalitesini yükseltir.

- Yeni bir pozisyona atanan yöneticinin uyum sürecini kolaylaştırır ve hızlandırır.

- Kurumsal değişim projelerinin benimsenmesini kolaylaştırır ve hızlandırır.

- Kurum içinde insanlar arası iletişim ve ilişkilerin kalitesini yükseltir.

²⁷³ Baltaş, "Bireysel Koçluk", a.g.m.

İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'nde koçluk yatırımının kuruma geri dönüşünü nesnel olarak tespit etmeyi amaçlayan araştırmalar sıkça yapılmaktadır. Manchester şirketinin “üst yönetim koçluğu” hizmeti verdikleri Fortune 1000 müşterileri arasında yaptığı çalışmalar sonucu, bu firmaların verimliliklerinde, hizmet ve ürün kalitelerinde, organizasyonel güçlerinde, müşteri odaklılıklarında ve gelirlerinde önemli artış kaydettikleri saptanmıştır. Bu artışların şirkete olan katkısı aldıkları koçluk hizmetinin maliyetinin ortalama altı katı olarak tespit edilmiştir. Yaptıkları çalışma kapsamında üst yöneticilerin %77'si astlarıyla ilişkilerinin, %71'i üstleriyle ilişkilerinin, %67'si takım çalışmasında, %63'ü kendi seviyesindeki çalışanlarla ilişkilerinde, %61'i iş tatmininde, %52'si problem çözme becerilerinde, %44'ü organizasyona bağlılıklarında, %37'si ise müşterilerle ilişkilerinde ciddi bir ilerleme kaydettikleri belirlenmiştir.²⁷⁴

²⁷⁴ Ezerler, “Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk”, a.g.m.

4.4. Koçluk Türleri

Koçluk kapsamı açısından bireysel koçluk, ekip koçluğu ve kurumsal koçluk (işletme koçluğu) olmak üzere 3 ayrılabilir.²⁷⁵

Koçluk kaynağına göre ise iç koç (kurum içi koçluk), dış koç (kurum dışı koçluk veya profesyonel koç) ve koç-yönetici olarak 3'ye ayrılabilir.²⁷⁶

Kurum içi koçluk; kurum içinde görev yapan yöneticilerin birlikte çalıştıkları kişileri, ekip arkadaşlarını geliştirme çabalarını içerir.²⁷⁷ İşletme içinde ücretli ve işletmenin kurallarına uymakla yükümlü bir kişidir. Görevi çalışanların performansını artırmaya çalışmaktır.²⁷⁸

Kurum dışından verilen koçlukta ise; kimi kez kurum kimi defa da bireyler tarafından belirlenen ihtiyaç doğrultusunda, profesyonel koç olarak çalışan bir

²⁷⁵ Poussard, a.g.e, s. 29

²⁷⁶ Poussard, a.g.e, s. 38

²⁷⁷ Baltaş, A. "Yöneticilere Koçluk", http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_2.htm, (30.12.2005)

²⁷⁸ Poussard, a.g.e, s. 38

danışmandan talep edilen yönlendirmediir. ²⁷⁹ İşletmeye dıştan bir bakış açısı getirir.

Koç-Yönetici ise; astlarının hem yöneticisi hem de rehberidir. Aynı işletmede ücretli ve işletmenin kurallarına uymakla yükümlü bir kişidir. ²⁸⁰

Koçluk uygulama alanlarına göre ise; kurumun ve bireylerin ihtiyaçlarına göre birçok farklı formda (yönetici koçluğu, yaşam koçluğu, aile koçluğu, öğrenci koçluğu, kariyer koçluğu, v.b.) karşımıza çıkmaktadır. çok çeşitli olabilir. ²⁸¹

4.4.1. Üst Yönetim Koçluğu veya Yönetici Koçluğu

Yönetici koçluğu gerek bilgi gerekse tecrübe açısından kuvvetli bir durumda olan şirket yöneticileri için standart gelişim yöntemlerinden farklı olarak, özel hazırlanmış bir gelişim aracı temin edebilmektedir. Yönetici koçluğu, yöneticinin mevcut bilgisini hayata geçirme oranını artırarak, liderlik kimliğini daha sık

²⁷⁹ Baltaş, "Yöneticilere Koçluk", a.g.m.

²⁸⁰ Poussard, a.g.e, s. 38

²⁸¹ Ezerler D.U., "Koçluk Hizmetinin Faydaları", www.navitas-tr.com/makale010.htm, (19.11.2005)

kullanmasını sağlar. Zorlu süreçlerde karar mekanizmalarına destek olarak yöneticinin farkındalığını ve şirket başarısına bireysel katkısının artmasını sağlar. Ayrıca, yöneticinin günlük sorunların daha kolay üstesinden gelerek mevcut konumlarında daha başarılı olmalarını, geleceğe, kariyer hedeflerine daha fazla odaklanabilmelerini, özel hayatlarına ve kendilerine daha fazla zaman ayırabilmelerini, profesyonel, özel ve sosyal hayatlarında daha fazla tatmin olmalarını sağlar.²⁸²

İş hayatında teknik olarak başarılı olmuş çalışanları kurumda tutabilmek için verilen terfilerin sonucunda, aslında işi bilen ama etkin insan yönetmek konusunda birikimi ve becerileri gelişmemiş yöneticiler yaratılmaktadır. Bunun sonucunda bir süre sonra mutsuz olan çalışanlarla karşılaşılır ve bu noktada kısır döngü başlar, durumun bilincine varan yönetici nereden ve nasıl başlayacağı konusunda bilinçli olmadığı için tıkanır. Bu durumlarda, her seviyedeki yöneticinin faydalanabileceği koçluk hizmeti hem yöneticinin işini kolaylaştırmakta, hem de kurumun performansını artırmaktadır. Yönetici

²⁸² “Coaching nedir”, a.g.m.

hem kendisinin hem de ekibinin performansını artırmak için gerekli olan becerileri edinmekte ve kendini daha iyi tanımaktadır. Koçun dışarıdan sağladığı yeni bakış açısı ve nesnel görüşlerinden istifade etmektedir.²⁸³

Yöneticilerin bu uygulamalardan kazançları ise aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.²⁸⁴

- Profesyonel ve kişisel hedeflerini entegre ederler.
- Koçun tuttuğu ayna sayesinde öz eleştiri yapabilirler.
- Kişisel ve subjektif sınırlamalarının bilincine varıp bunlardan kurtulmanın yollarını öğrenirler.
- Astlarının kurumun hedef ve stratejileriyle bütünleşmesini sağlarlar.
- Karar verme ve uygulama becerilerini geliştirirler.
- İletişim becerileri geliştirirler.
- Esnek bir yönetim tarzı kazanırlar.

²⁸³ Ezerler, “Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk”, a.g.m.

²⁸⁴ Ezerler, “Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk”, a.g.m.

- Etkili geribildirim becerisi edinirler.
- Önceliklerini belirler ve zamanlarını daha etkili yönetebilirler.
- Düzenli olarak kendilerini sorgulayarak, disiplinli bir gelişme rotası kazanırlar.

4.4.2. Performans Koçluğu

Genelde kurumun kendi içinde yarattığı koçlarla uygulanan bu metot, çalışanların verimini artırmak amacıyla kurum bünyesinde kullanılır. Bu konuda özel eğitim almış şirket koçları ister astlarına, isterse diğer bölümlerdeki çalışanlara koçluk yapar. Kurum bunu sistematik bir biçimde uygulamaya koyar, kişilere özgü gelişme planları hazırlanır ve uygulanır. Çalışanların bu uygulamadan kazandıkları ise aşağıda belirtilmiştir.²⁸⁵

- Çalışanlar problemlerini ve gelişmeye açık yönlerini objektif bir biçimde tespit etme ve tanımlama imkanı bulurlar.
- Çalışanlar aldıkları geribildirimlerle kendileri hakkında objektif bakış açısı kazanırlar.

²⁸⁵ Ezerler, “Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk”, a.g.m.

- Uygulama planı çerçevesinde gelişme imkanı bulurlar.

- Performansları yükseldikçe motivasyonları artar.

- Farklı düşünce modelleri kazanarak yaratıcılıklarını artırır.

- Kendilerine yapılan bu yatırımla kuruma bağlılıkları artar.

- Kendi davranışlarını ve iş yapış şekillerini sorgulamaya başlayarak, hatalarını fırsata dönüştürmeyi öğrenirler.

Kurum içi koçlarda bu uygulamalardan kazanımlar elde ederek kendini geliştirir. Bu kazanımlardan birkaçı şunlardır.²⁸⁶

- Koçlar yöneticilik ve liderlik becerilerini geliştirirler.

- Astlarıyla daha iyi empati kurarlar ve aralarındaki ilişki iyileşir.

²⁸⁶ Ezerler, “Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk”, a.g.m.

- Başkalarının gelişimine katkıda buldukları için kendi motivasyonları da artar.

4.4.3. Kariyer Koçluğu veya Meslek Koçluğu

Meslek koçu iş bulmak, kariyer değiştirmek, yada çalışmaya bir süre ara verdikten sonra iş piyasasına dönmek isteyen insanlara koçluk yapmakta uzmanlaşmıştır. Meslek koçları genellikle bir ajansla birlikte çalışmakta olup önemi günümüzde gittikçe artmaktadır.²⁸⁷

Çevremizde yaptıkları işlerden sıkılmış, heyecanını yitirmiş ama farklı ne yapmak istedikleri konusunda kararsız birçok arkadaşımız, tanıdığımız vardır. Bu noktadaki kişilere faydalı olan kariyer koçluğu kişilerin kendi yetkinlikleri konusunda bilinçlenmelerini, eyleme geçmek için cesaretlenmelerini ve hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları yol haritasının oluşturulmasını sağlar. Kariyer koçluğu ile;²⁸⁸

²⁸⁷ O'connor ve Lages, a.g.e., s.40

²⁸⁸ Ezerler, "Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk", a.g.m.; Şimşek, Çelik ve diğerleri, a.g.e., s.153

- Kişiler kendi kişisel analizlerinin sonucunda gelişmiş ve gelişmeye ihtiyacı olan yetkinliklerinin bilincine varırlar.

- Hedeflerini belirler ve net olarak tanımlarlar.

- Bu hedeflere ulaşmak için eylem planı hazırlayarak uygulamaya koyarlar.

- Kaynaklarını etkin bir biçimde kullanırlar.

- Harekete geçmenin verdiği enerjiyle hayat kalitelerini artırırılar.

- Daha fazla manevi ve maddi tatmin sağlarlar.

- Kariyer değişimi imkanı sağlarlar.

Kariyer koçluğuna, bireysel olarak baktığımızda; kişilerin ilgi alanları ve yeteneklerinin belirlenmesi, bunların, eğitimleri ve varsa mevcut tecrübeleri ilişkisinde değerlendirilerek kariyerlerinde bugün buldukları noktanın ve gelecek alternatiflerinin analizinin yapılarak uygun mesleklere yönlendirilmesidir. Kurumsal olarak baktığımızda ise; şirket içindeki başarı planlanması bağlamında çalışılacak kariyer yollarının, pozisyonların ve geçiş noktalarının belirlenmesini

sağlamaktadır. Bunun yapılabilmesi için bireysel yönelimleri belirleyecek değerlendirmelerin yapılması ve kişileri ilgili pozisyonlara hazırlayacak gelişim planının hayata geçirilmesi gerekmektedir.²⁸⁹

4.4.4.Girişimcilik Koçluğu

İş kurma aşamasında olan veya mevcut işini sağlıklı bir şekilde büyütmeyi amaçlayan kişilere hedeflerine ulaşmak için hangi becerilerini nasıl geliştirecekleri konusunda verilen koçluk hizmetidir. Girişimcilik koçluğu sonucunda;²⁹⁰

- Girişimciler kendi kişisel analizlerinin sonucunda iş kurmak veya işlerini büyütmek için gerekenlerin bilincine varır, kendilerini sorgularlar.
- Hedeflerini net olarak tanımlarlar.
- Bu hedeflere ulaşmak için eylem planı hazırlayarak uygulamaya koyarlar.
- Kaynaklarını etkin bir biçimde kullanırlar.

²⁸⁹ “Coaching nedir”, a.g.m.

²⁹⁰ Ezerler, “Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk”, a.g.m.

- Harekete geçmenin verdiği enerjiyle hayat kalitelerini artırır.

- Daha fazla manevi ve maddi tatmin sağlarlar.

4.4.5.Aile Koçluğu

Aile içi ilişkilerin dengeli ve sağlıklı kurulmasını sağlayan koçluk yöntemidir. Aile koçluğu, kendi başlarına çözümü bulamayacak noktaya gelerek tıkanan ilişkilerin düzelmesine ve bireylerin bu konuda geliştirmeleri gereken yaklaşımlar üzerinde durur. Aile koçluğu ile;²⁹¹

- Sağlıklı aile ilişkileri sağlanır.

- Aile bireylerinin bireysel becerileri gelişir.

- Bireylerinin yaşamdan aldıkları manevi tatmin artar.

- Bireylerinin çevreleri ile ilişkileri olumlu yönde gelişir.

²⁹¹ “Coaching nedir”, a.g.m.

4.4.6.Yaşam(Hayat) Koçluğu

İşinden başını kaldıramamaktan, yakınlarına ve kendine vakit ayıramamaktan yakının yada hayatta ne yapmak ve ne olmak istedikleri konusunda belirsizlik yaşayan kişilerin yaşamlarını dengelemek ve anlam kazandırmak için aldıkları koçluk hizmetidir. Bunun sonucunda bireyler, yaşam kalitelerini artırmak için ulaşmak istedikleri hedefleri ve bunun için hangi becerilere ihtiyaç duydukları belirler, hazırlanan eylem planı ile pozitif enerji aldıkları aktivitelerle diğer sorumluluklarını entegre etmeyi başarırlar.²⁹² Bir hayat koçu, müşterisinin hayatının tüm boyutlarıyla yani kişisel ve meslek hayatı, sağlığı ve ilişkileri ile ilgilenir.²⁹³ Hayat koçluğu bir başkasının performansını, öğrenmesini ve gelişimini yönlendirme ve kolaylaştırma sanatıdır.²⁹⁴ Yaşam koçları;²⁹⁵

- Kendi yaşamlarının lideri olurlar.

²⁹² Ezerler, D.U., “Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk (Coaching)”, www.navitas-tr.com/makale009.htm,(20. 12.2005)

²⁹³ O’connor ve Lages, a.g.e., s. 38

²⁹⁴ Eskiyanan, Y., “Life Coaching-Hayat Koçluğu”, Makalem.com, 31.12.2005

²⁹⁵ Ezerler, “Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk”, a.g.m.

- Vizyon, misyon ve kişisel hedeflerini tanımlarlar.
- Bu hedeflere ulaşmak için gerekli becerileri kazanırlar.
- Yaşamdan aldıkları manevi tatmin artar.
- Aynı zamanda sorumluluklarını da yerine getirerek daha verimli bir yaşam sürerler.
- Çevreleri ile ilişkileri olumlu yönde gelişir.
- Özel ve profesyonel yaşamları arasındaki dengeyi sağlarlar.
- Ertelemeyi bırakırlar, eyleme geçerler.
- Öz disiplin sağlarlar.
- Kaynaklarını daha etkin kullanırlar.

4.4.7.Ekip Geliştirmeye Yönelik Koçluk

Bir şirkette çalışan benzer veya farklı ilgi ve tecrübelere sahip olan bireylerin bir araya gelerek bir koç eşliğinde belli aralıklarla yaptıkları ekip olmayı geliştirmeye yönelik çalışmalarıdır. Bu çalışmalar katılımcıların gelişim alanlarında çalışma yapmayı, rahat bir öğrenme ortamında birbirleriyle bunları paylaşmaları

ve beraber çalışmanın desteklenmesi için gerekli olan karşılıklı güvenin oluşturulmasını sağlar.²⁹⁶

En fazla 5 yada 6 kişiden oluşan gruplardır. Birlikte düşünüp tartışarak ve çözümü beraber üreterek kişilerin motivasyonu yükselir ve şirketi ilgilendiren kararlar daha verimli bir şekilde alınır. Baştan belirlenen aralıklarla yapılan bu çalışmalarda her seansın konusu belli bir program dahilinde belirlenir, kişilerin konuya daha hakim olabilmeleri için önceden belirlenmiş bir konuya hazırlıklı olarak gelmeleri desteklenir.²⁹⁷

4.4.8. Spor Koçluğu

Koçluk kavramı ilk kez burada başladı. Koçluk geleneksel olarak sporla ilişkilendirilmiştir ve tüm atletlerin genellikle kendi zamanında en yüksek seviyede olmasa bile başarılı olmuş, kıdemli bir oyuncu olan bir koçu vardır.²⁹⁸

Spor alanında spor eğiticisinin rolü iyice kurumsallaşmıştır. Tüm büyük takım ve sporcuların

²⁹⁶ “Coaching nedir”, a.g.m.

²⁹⁷ “Coaching nedir”, a.g.m.

²⁹⁸ O’connor ve Lages, a.g.e., s. 41

arkasında her ne kadar halk tarafından yeterince tanınmış olmasalar bile, onlara amaç ve tutkularına ulaşmada yardım eden bir özel eğitici spor koçu vardır.²⁹⁹

Sonuç olarak, bırakın üst düzey şirket yöneticilerini, sıradan ailelerin bile, hayata uyum sağlamaları ve iletişimsizliği aşmaları için danışmanlık hizmeti veren, her ihtiyaca göre bir koç bulmak mümkün olmaktadır. Yeter ki bir şeylerin değişmesi gerektiğine karar verin ve istekleriniz için zaman yaratmaya ve çabalamaya hazır olun³⁰⁰. Her türden koçluk çekicidir ve (hedefler, değer oluşturma ve geleceğe yönelik beceriler inşa etme v.b. gibi) aynı kalıpları paylaşır. Hangi alanda uzmanlaşmayı seçerseniz seçin, müşterinizi algıladığı sınırların ötesine taşırırsınız.³⁰¹

4.5. Koçluk Süreci

Koçluğu, bireylerin gelişimini hızlandırmak amacıyla yapılan, yapılandırılmış, karşılıklı ve birebir

²⁹⁹ Voss, T., "Lider Yöneticilik (Coaching)", Zaman, M.(Çev.), Hayat Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2000, s.22

³⁰⁰ Yılmaz, M., "Coaching", aksiyon dergisi, sayı 463, www.aksiyon.com.tr, (22.10.2005)

³⁰¹ O'connor ve Lages, a.g.e., s. 41

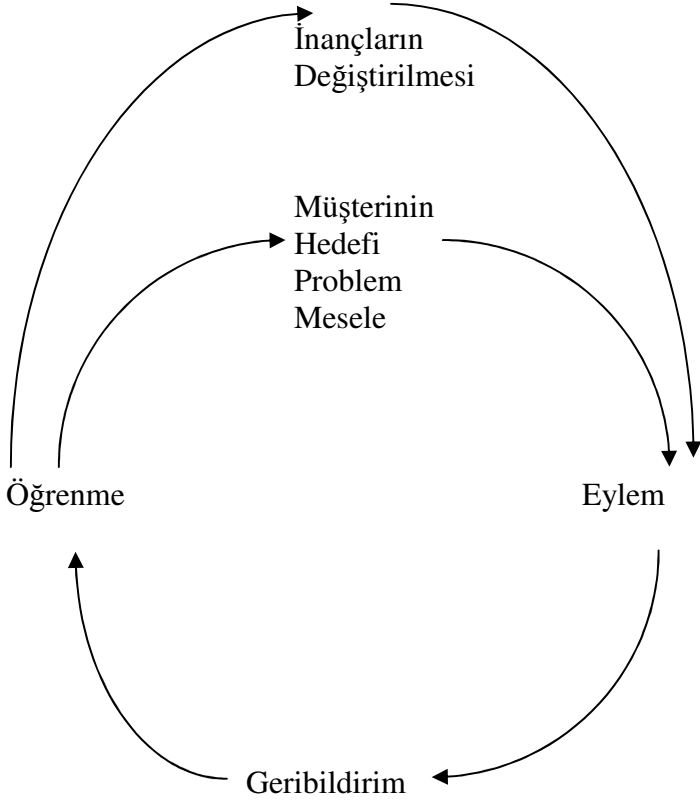
etkileşime dayanan bir süreç olarak tanımlayabiliriz. Koçluk sürecine başlarken ilk yapılması gereken, sürecin nasıl yapılandırılacağına karar vermektir.³⁰²

Koçlukta öncelikle içerik sadece size, ihtiyaçlarınıza ve özelliklerinize uygun olarak tasarlanır, ayrıca tüm bilgiler zamana yayılarak verildiği için öğrenmek ve değişimi gerçekleştirmek için gerekli olan ortam sağlanır, son olarak ise öğrendiklerinizi hayata geçirmek istediğinizde yalnız kalmazsınız ve koçunuz bu süreçte size destek olmaya devam eder. Tüm bu süreçte yaşadıklarınızla ilgili olarak düzenli geribildirim almanız söz konusu olduğundan değişim pekişir ve kalıcılaşır³⁰³

³⁰² Baltaş, "Yöneticilere Koçluk", a.g.m.

³⁰³ "Coaching nedir", a.g.m.

Şekil 6: Profesyonel Koçlukta İnançların Değişirilmesi



Kaynak: O'CONNOR ve LAGES, a.g.e, s. 150

Koçlukta amaç, danışanın kendi belirlediği hedefe, koçun desteğiyle ulaşması ve sorunlarının üstesinden tek başına gelmeyi öğrenmesidir. Süreç boyunca danışan kendisini daha iyi tanır, potansiyelini keşfeder ve hatalarından ders alarak yetkinliklerini geliştirir. Koçluk; bu hizmeti alan danışanın, özel ve profesyonel yaşamda gelişiminin sağlanmasını hedefleyen ve tümüyle güven ve gizlilik esasına dayanan bir süreçtir.

Koçluk konusunda bazı noktalara açıklık getirmekte yarar olacaktır. Koç her konuda değil, yöntemler ve koçluk süreci konusunda uzmandır. Problemlerin çözülmesi veya geliştirilmesi gereken faktörler konusunda neler yapılması gerektiğini hazır olarak sunan değil, çözümü danışanın bulmasına yardımcı olan, danışanın alışmış olduğu düşünce yapısını zorlayan, farklı bakış açıları yakalamasını, davranışsal becerilerini iyileştirmesini sağlayan kişidir.³⁰⁴

Koçluk süreci belli adımları içerir. Süreç koçla danışanın uyum sağlanması ve karşılıklı güven ortamının yaratılması ile başlar. Daha sonra danışanın yaşadığı

³⁰⁴ Ezerler, “Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk”, a.g.m.

sorunlar, gelişmeye açık yönleri ve istekleri analiz edilerek birlikte tanımlanır. Hedef kişinin önündeki engelleri kaldırarak ilerlemesini sağlayacak yetkinliklerin geliştirilmesidir. Sonraki aşamada bu hedefe ulaşmak için kullanılabilir kaynaklar tespit edilir ve karşılıklı karar verilen bir eylem planı hazırlanır. Plan devreye sokulur ve uygulamada karşılaşılan aksaklıklar ve kaydedilen ilerlemeler karşılıklı değerlendirme yapılarak hedefe ulaşılması sağlanır.³⁰⁵

Koçluk sürecinin amacı, uyumu kolaylaştırma, bireysel gelişimi destekleme, performans ve motivasyonu yükseltme ve elde edileni korumadır. Koçluk süreci, geliştirilmek istenen bir durumu, bir uygulamayı veya bir davranışı ele alır. Örneğin, bir yönetici neden astlarının inisiyatif kullanmadığını bilmek isteyebilir. Amaç engeli aşmaktır. Koçluk süreci, işletme içinde zaman yokluğu, kurallar v.b.nedenlerle söylenememiş olanların ifadesinin kolaylaştırılmasıdır. Burada yargılamaksızın anlamak esastır.³⁰⁶

³⁰⁵ Ezerler, “Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk”, a.g.m.

³⁰⁶ Poussard, a.g.e, s. 20-21

Koçluk sürecine başlarken ilk yapılması gereken, sürecin nasıl yapılandırılacağına karar vermektir. Sistemli bir yaklaşım odaklanmayı sağlar ve başarı şansını artırır. Aynı zamanda ortaya çıkacak bireysel ve kurumsal ihtiyaçlara cevap verecek esneklik sağlanmalıdır. Süreç birbirine bağlı beş basamaktan oluşur.³⁰⁷

1- Sözleşme: İyi hazırlanmış bir anlaşma koçlukta başarının anahtarıdır ve hedefleri, yöntemleri ve sonuçları belirler. Çoğu kez başarısızlıklar eksik ve yetersiz anlaşmalardan kaynaklanır. İyi bir anlaşma, ilgili tüm tarafların nelerden sorumlu olduğunu tanımlar ve kaygı ve direnci engeller.

2- Gözlem ve değerlendirme: Koçluğa başlamadan önce koçluk alacak kişinin, iş tanımı, performans değerlendirmesi incelenir. Yeni kuşak beş faktör kişilik envanterleri (Hogan kişilik ölçümü gibi), yönetici potansiyelini ortaya koyan liderlik pusulası, 360 derece değerlendirmeler uygulanır ve gözlem yapılır. Bu

³⁰⁷ Baltaş, "Yöneticilere Koçluk", a.g.m.

aşama sonunda hedefler belirlenir ve taraflar arasında görüş birliği sağlanır.

Bu süreçte sıklıkla mercek altına alınan yetkinlikler ise, iletişim (dinleme, toplantı yönetimi, sunuş), insanlar arası ilişkiler (müzakere, çatışma çözme), proje yönetimi (delegasyon, ekip oluşturma, performans yönetimi, problem çözme ve karar verme (stratejik ve uzun dönemli planlama, yargıya varma), kendini yönetme (stresle başa çıkma, kariyer planlaması)'dir.

3- Yapıcı yönlendirme: Toplanan bilgi, koç tarafından geribildirim olarak aktarılır. Bu aşamada gizliliğe özen göstermek ve koçluk alana güvence vermek önem taşır.

Koçluk alanın, kendi güçlü ve zayıf yanlarıyla ilgili gerçekçi bir yaklaşıma sahip olma düzeyi belirleyici olur. Bazı yöneticiler kendilerine karşı aşırı iyimserdir ve geribildirimlere genellikle savunmacı tepki gösterirler. Koç olumsuz geribildirimi somut örneklere dayanarak paylaşmalı ve kişinin kendini tanımasını sağlamalıdır. Bazıları da kötümser olabilir, başarısızlıktan korkar ve kendilerini eleştirmeye yatkın olurlar. Koçun, kişinin

güçlü yönlerini vurgulaması ve olumlu bir benlik algısını pekiştirmesi gerekir.

4- Dirençle başa çıkmak: Koç, geribildirimlere direnç gösteren kişinin kırgınlığıyla, tepkileriyle, başa çıkmaya hazır olmalıdır. Genel olarak, gelişme ihtiyacı gösteren yanlarının farkında olmayan kişiler daha çok tepki gösterirler. Destekleyici bir yaklaşım, etkin dinleme ve direncin kaynağını ortaya çıkararak soru sorma ile bu durum aşılabılır. Deneyimli bir koç direnci kişisel olarak almaz, kişinin duygularını anlamasına yardımcı olur.

5- Raporlama, izleme ve değerlendirme: Koçluk alanının gösterdiği gelişmeyle ilgili olarak, sürece sahip çıkan sorumlu yöneticiye yada İK bölümüne, raporlar verilir, ilerlemeler izlenir. Sürecin bitiminde 360 derece değerlendirme, görüşme ve gözlemlerle elde edilen sonuçlar değerlendirilir.

Bu süreç sonunda;³⁰⁸

- Kişinin koçla birlikte gerçekleştirdiği sinerji, ona yeni bir enerji kazandırır.

³⁰⁸ Baltaş, “Güvenilir bir klavuz: koç”, a.g.m.

- Daha iyi hedef belirlenir; hedefler, kişiyi peşine takacağına yada önüne katacağına, kişi hedefini bilerek seçer ve ona yönelir.

- Kişi başarısını artıracak yeni beceriler geliştirir.

Koçluk sürecinde özellikle kaçınılması gereken bazı davranışlar vardır. Bunlar; şüphelenme, suçlama, disiplin cezalarıyla tehdit etme, başarıyı küçümseme, kişisel zayıflıkları vurgulama, gereksiz eleştirici, öfke ve kırgınlık ile konuşma, tek yönlü iletişim kurma, yardım ihtiyacını görmeme, yardım isteğini reddetme, duygulara kayıtsız kalma, zaman baskısı yaratma, açık ve dürüst olmama, saygı ve nezaketi bırakma, hataları ve başarısızlıkları başkalarının yanında onu rencide edecek şekilde vurgulama ve benzeri davranışlardır.³⁰⁹

4.5.1. Koçluk Uygulanmasında Süre

Koçluk ve mentorluk programları karşılıklı güven ve gizlilik esasına dayanır. Program, koç veya mentor ile danışan arasında yapılacak birebir görüşmelerle yürütülür. Koç ve mentorun süreç boyunca iyi bir

³⁰⁹ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 362

dinleyici olması, danışanla empati kurabilmesi, onu sorularla kendi çözümlerini bulması için yönlendirmesi, cesaretlendirmesi, sürekli geribildirim vermesi ve güvenli bir ortam sağlaması gerekmektedir. Süreçte amaç danışana balık vermek değil, balık tutmayı öğretmektir.³¹⁰

Koçluk sürecinin ne kadar sürmesi gerektiği ve hangi şekillerde olabildiği konusunda standart bir zamandan bahsetmek zordur. Bu danışanın disiplinine, ne zaman, ne kadar gelişme kaydettiğine ve hedefin boyutuna bağlı olarak değişir. Koçluk uygulamalarında kapsam ve süre genellikle danışanın ihtiyacına göre belirlenir. Genellikle haftada bir saatlik, ayda ise 2-4 seans olmak üzere 8 ila 12 seanslık bir çalışma süresi planlanır. Tavsiye edilen süre 6 ay olmak üzere, en az iki-üç ay olmalıdır. Dünyadaki uygulamalar ise genellikle 1 yıllık kontratlar şeklinde görülmektedir. Ayrıca görüşmelerin aralarında çok fazla süre konmaması konsantrasyonun düşmesini engelleyecek ve verimi

³¹⁰ Ezerler, “Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk”, a.g.m.

artıracaktır.³¹¹

Koçluk, danışman ve danışanın birebir çalışması, 1-2 saatlik yoğun seanslardan oluşması ve uzun zamana yayılması esaslarıyla eğitim ve diğer danışmanlık modellerinden ayrılmaktadır. Danışan, kendisiyle ilgili yapılan 360 derece ve diğer değerlendirmeler ile ilgili geri bildirimler alır, bunları danışmanıyla tartışır, bireysel ve kurumsal hedeflerini belirleyip buna uygun aksiyon planı hazırlar. Her seansta bir yandan bu plan üzerinden çalışılırken diğer yandan yöneticinin yaşadığı ve hedeflerine ulaşmasına engel teşkil eden problemler ve güçlükler ve bunların içsel ve çevresel faktörleri üzerinde çalışılır.³¹²

4.5.2. Koçluk Sürecinde Geribildirim Almak ve Vermek

Koçluk sürecinin iki önemli aşaması olası performans sorunlarını öngörmek ve var olanları analiz etmektir. Bunun için koç ve izleyici arasında çok etkin bir iletişim olması gerekir. Bu iletişim sürecinde

³¹¹ “Coaching nedir”, a.g.m.

³¹² “Coaching nedir”, a.g.m.

konuşmak, dinlemek ve özellikle geri bildirim almak ve vermek büyük önem taşır. Taraflar birbirlerini birer ortak olarak gördükleri için dürüst, açık, etkili iletişim sağlamak genellikle kolaydır.³¹³ Geribildirim olmadan bir durumu iyileştirmede yada o duruma hakim olma çabalarımızın başarıya ulaşip ulaşamadığını bilemeyiz. Geribildirim başkalarının bizi nasıl gördüğünü öğrenme fırsatıdır.³¹⁴

Olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tip geri bildirim vardır. Olumlu geri bildirim, performansın beklentiyi karşıladığını veya geçtiğini gösteren, takdir ve tanınma, övgü ve yüceltmedir. Olumsuz geri bildirim ise, performansın beklentileri karşılamadığını ortaya koyan yergi, kınama, ikaz ifade ve davranışlarıdır.

Bazı yöneticiler beklentileri karşılandığında, işler yolunda gittiğinde herhangi bir geri bildirimde bulunmazlar. Bunu yaptıklarında çalışanın şımaracağı veya ek taleplerde bulunacağı endişesini taşırlar. Oysa, bu olumlu geribildirim davranışın hemen arkasından ve

³¹³ Rcba&Door, "Koçluk(Coaching) ", <http://rcbadoor.com/rcba/coaching.htm>, (16.03.2007)

³¹⁴ Voss, a.g.e., s. 144

olabildiğince başkalarının yanında yapılması olumlu etkiyi daha da arttıracaktır. Olumsuz geribildirim de yine hemen fakat bu kez başkalarının olmadığı bir yerde yapılması ve özellikle duyguların ifade edildiği bir iki dakikayı geçmeyen bir konuşma ile sınırlı kalması gerekir.³¹⁵

Koçluk sürecinde etkili bir geribildirim bazı özellikleri vardır. Bunların en önemlisi karşılıklı güven(gizlilik, adalet, objektiflik)'dir.³¹⁶ Diğer özellikleri ise;³¹⁷

- Geribildirim, bir açıklama, bilgilendirme yada tebliğ etme değil, görüşme ve birlikte keşfetme sürecidir.

- Geribildirim amacı karşı tarafı yargılamak, ikna etmek veya bir düşünceyi benimsemesini sağlamak değil, karşılıklı anlayış ortamının yaratılmasıdır.

- Geribildirim, bir formülü uygulama değil kişiye özel uyarlama sürecidir.

³¹⁵ Rcba & Door, a.g.m.

³¹⁶ Thompson, B.L., Üstün Performans Geliştirme, Diker, V.G. (Çev.), Hayat Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 1998, s.18

³¹⁷ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s.363-364

- Geribildirim, bir dönem yada bir durumda gerçekleşen bir olay değil, kesintisiz devam eden süreçtir.

Bir koç'un geribildirim alma ve verme sürecinde aceleci, baskıcı, mesafeci, soğuk eleştirici, ilgisiz ve duyarsız olmaması gerekir.

4.5.3. Koçluk Yetkinlikleri

Bir koçun etkin sonuçlar alabilmesi için bir dizi yetkinliğe sahip olması gerekir. Öncelikle, koçluk yapan danışmanın; motivasyon, başarı yönelimi, öğrenme, kişilik, kaygı ve stres, iletişim ve empati, duygusal zeka, yeterlilik duygusu ve iyimserlik, grup dinamikleri, bilişsel-davranışsal yaklaşım, psikometrik testler gibi psikolojinin temel kavramları ve teknikleri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu temel bilgi ve becerilere ek olarak da koçluk rolüne uygun tutum ve davranışlar içinde olması gerekir. Bu davranışlar:³¹⁸

* **Konumuna yakışır tavır içinde olmak:** Düzgün konuşan, kendini iyi ifade eden, özgüvenli bir profesyonel olmalı.

³¹⁸ Baltaş, "Bireysel Koçluk", a.g.m.

* **Güçlü insan ilişkileri kurmak:** Açık sözlü, soru sormaktan çekinmeyen, söylenenlerin arkasındaki anlamları araştıran, iyi bir dinleyici olmalı. Sıcak tavırlı, neşeli ve olumlu davranmalı.

* **Doğal ve kendi gibi olmak:** Sade tavırlara sahip olmalı, kibirli ve bilgiç olmamalı.

* **Esneklik:** Farklı özellikte insanlarla çalışabilmeli ve durumun gereklerine uyum sağlamalı.

* **Olgunluk:** Duygusal olgunluk, öğrenmeye hazır olmayı, stresle ve belirsizlikle başa çıkabilmeyi, fevri davranmayan, geribildirim vermekte ve almakta zorlanmayan bir yapıda olmayı kolaylaştırır.

* **İlişkiyi planlamak ve yönetmek:** Geçmiş koçluk deneyimi bu konuda tercih nedenidir. Uzun dönemli bir ilişkiyi hedeflere yönlendirmek önem taşır.

4.5.4. Koçluk Davranışları

Koçluk davranışları destekleyici ve yetkilendirici olmak üzere iki ana grupta toplanabilir;³¹⁹

³¹⁹ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.361-362

Destekleyici davranışlar: İlgi göstermek ve kabullenmek şeklindeki bu davranışlar ilişkilerdeki gerginliği azaltır ve daha açık bir iletişim sağlar. En önemli destekleyici davranışlar; sorun çözme ve karar alma sürecinde izleyicinin katkısını özendirmek, ihtiyaç duyduğunda ona yardımcı olmak, kişisel ve profesyonel amaçlarıyla ilgilenmek ve empatik iletişim içinde olmaktır. Çalışanın değerini ve işe katkısını takdir etmek, bunu açıklıkla ifade etmek, kararlarının ve eylemlerinin sorumluluğunu paylaşmak ve onun duygularını açıklıkla ifade etmesine izin vermek de destekleyici davranışlar arasındadır.

Yetkilendirici davranışlar: Bu davranışlar çalışanın, işin gereklerini yerine getirme konusunda onu karar almaya ve inisiyatif kullanmaya özendirir. Koçun kararlarını ve uygulamaların geribildirimini zamanında ve dürüst bir şekilde yapması ve beklentilerini netleştirmesi yetkilendirici bir davranıştır. Ayrıca, izleyicinin çözümler üretmesine ve değişiklikler planlamasına izin vermesi, kararlarını uygulamasına olanak sağlaması, sonuçları kendisinin değerlendirmesini

ve raporlamasını istemesi yine yetkilendirici davranışlar olarak görülür.³²⁰

4.5.5. Uluslararası Koçluk Derneği (ICC)

Uluslararası Koçluk Derneği, Lambent do Brasil şirketi tarafından kurulmuştur ve Uluslararası koçluk sertifikası vermektedir. Bir koçun Uluslararası Koçluk Sertifikası alabilmesi için bir takım temel beceriler ve ahlak ilkelerine sahip olması gerekmektedir.

Uluslararası Koçluk Derneği (ICC) Standartları: Yeterlilik, Müşteriye Saygı, Koçluk Mesleği, Gizlilik ve Çıkar Çatışması, Geri bildirim ve İlerleme, Ücretler gibi başlıkları altında incelenebilir. Meslek Ahlak İlkeleri ise; güven, müşteriye saygı, dürüstlük, mesleğe saygı gibi 4 başlıktan oluşmaktadır.³²¹

4.6. Performans Yönetiminde Koçluk Uygulamaları

Koçluk en kısa ve öz anlatımla istenen performansa ulaşmak için koç ve danışan arasında kurulan planlı bir gelişim ilişkisi olarak tanımlanabilir. Amacı danışanın

³²⁰ Rcba & Door, a.g.m.

³²¹ O'connor ve Lages, a.g.e., s. 235-245

kendi belirlediği hedefe, koçun desteğiyle ulaşması ve sorunlarının üstesinden tek başına gelmeyi öğrenmesidir. Süreç boyunca danışan kendisini daha iyi tanır, potansiyelini keşfeder ve hatalarından ders alarak yetkinliklerini geliştirir. Koçluk, bu hizmeti alan danışanın, özel ve profesyonel yaşamda gelişiminin sağlanmasını hedefleyen ve tümüyle güven ve gizlilik esasına dayanan bir süreçtir. Koçluk uygulayan kurumlar ise çalışanlarının kişisel vizyonları ile organizasyon vizyonu arasındaki uyumu sağlar ve bireysel performansları artırarak kurumsal hedeflerine kolaylıkla ulaşırlar.³²²

İş yaşamında koçluk yaklaşımı, çalışanların işlerini çok daha iyi anlamasını, öğrenmesini ve uygulamasını, çalışanların hem çalıştıkları kuruma hem de yöneticilerine karşı bir sadakat duygusu geliştirmelerini, zaman içinde çalışma koşullarında iyileşmelerin görülmesini ve verimin artmasını sağlar. İş ortamında gelişim odaklı bir değişim talebi, kişinin kendisinden

³²² Ezerler, “Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk”, a.g.m.

gelebileceği gibi, kariyer planının ve gelişiminin bir parçası olarak kurum tarafından da belirlenebilir.³²³

Gerçekte, yöneticinin delege edemeyeceği iki iş; performans değerlendirme ve koçluktur. Koçluk içinde, performans kriterlerinin belirlenmiş olması gerekir. Sanıldığı ve yaygın olarak uygulandığı gibi koçluk, hataları düzeltmek değil, performansı sürekli olarak geliştirme çabasıdır. Koçluk, insanların içindeki potansiyelin, anlamlı ve önemli amaçlara ulaşmak için ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktır.³²⁴

Koçluk ile performans değerlendirme, aynı zamanda bir düzeltme, iyileştirme ve geliştirme sürecidir ve bir süreye bağlı olarak işlemez. Diğer yandan, performans değerlendirme sürecinde koç ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde açıklık ve güven esas olmalıdır. İşletmedeki insan kaynaklarını geliştirmeyi esas alan değerlendirme

³²³ “Koçluk, Kimin için”, a.g.m.

³²⁴ Baltaş, a.g.m.

sürecinde (yani performans geliştirmede) kullanılabilen koçluk kapsamındaki bazı özellikler şunlardır:³²⁵

Deneyimlilik: Bireyin gelişmesinde sahip olunan iş deneyimi önemlidir. İşin başarıyla tamamlanması sürecinde deneyimden kaynaklanan geri besleme zaman ve enerji maliyetini azaltıcı olmaktadır.

Zihinsel Etki: İşin yapısından kaynaklanan yada çevresel kaynaklı olan zorlukları aşabilecek zihinsel aktivite ve birikime sahip değildir.

Prensipiler: Farklı işlere ilişkin, farklı prensip veya kuralları uygulayabilme yeteneğidir.

İzleme: Çalışanların yeni bilgi ve becerileri uygulama performanslarıyla ilgili olarak takip edilmesidir. Kazanılan becerileri test etmek koç açısından bir fırsattır.

Hazırlama: Çalışanlar ve koç öncelikle problemleri iş tutum ve davranışını bütünüyle tartışırlar. Ayrıca,

³²⁵ Akın, A., “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002, s.102

değerleme sürecine katılmayı planlayan çalışanların öğrenme yetenekleri kontrol edilir.

Öğretme: Yeni öğrenme ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olarak çalışanların yeterli bilgi ve becerilerle donanmaya istekli, hazır olma düzeyleridir.

Duyarlılık: Bir öğretmen duyarlılığına sahip olmayı içermektedir.

Performans sorunları, işletmelerde değişik kademelerde görev yapan insan kaynaklarının pozisyonları gereği yaptıkları işten, işyerinden, iş koşullarından, iş ile ilgili bilgi ve materyallerin temini ve kullanılmasından kaynaklanan sorunlar olabilmektedir. Yada performans yetersizlikleri nedeniyle bireyin tutum ve davranışlarını etkileyen sorunlar meydana gelmektedir. Performans yetersizliklerini gidermeye yönelik koçluk müdahaleleri iki temele dayanmaktadır ³²⁶

1. Tutum ve davranışlardan kaynaklanan sorunları çözme.

³²⁶ Akın, a.g.m., s.102-103

2. İŖe iliŖkin bireysel performans yetersizliklerini giderme.

İŖletmelerdeki insan kaynaklarını ilgilendiren mesleki sorunlarla ilgili sorun çözme süreci, alıŖma ortamında oluŖan ve yapısal etkileri olan sorunları giderici çabaları kapsamaktadır. Performans geliştirme süreci ise, iŖletme alıŖanlarının iŖ yaşamı gereklerine bağlı olarak, yetersizliği görülen davranıŖ ve tutumlarının iyileŖtirilmesini/geliŖtirilmesini içermektedir.

Etkili bir koç performans beklentilerini ve önceliklerini açıklar, standartları oluŖturur. alıŖana performansı hakkında düzenli geribildirim sağlar, onun organizasyon içindeki rolü ve amaçlara katkısı ile ilgili bilgi verir.³²⁷

Genel olarak, iŖletmelerin insan kaynakları performansını değerleme sistematik yapıya sahip bir süreçtir. Bu süreç, bireyin performansını arttırıcı bir

³²⁷ Barutçugil, Performans Yönetimi, a.g.e., s.109

niteliğe sahiptir. Koçun, uygulamada dikkate aldığı bazı strateji ve taktikler aşağıda belirtilmiştir.³²⁸

- **Blok oluşturma:** Bazı olaylardan dolayı meydana gelen performans sorunlarının tekrarlamaması için, problemlerin kaynaklarını engelleme.

- **Engeller:** Geliştirme sürecinde sosyo-ekonomik ve psikolojik engeller.

- **Sınırlamalar:** Çalışma şartlarından ve işletme yapısından kaynaklanan, yapısal olmayan bazı sınırlamalar söz konusu olabilmektedir.

- **Ortam:** Değerlendirilen personelin düşünmesine, öğrenmesine değişmesine ve gelişmesine yönelik örgüt içi ve dışı içindeki ortam önemlidir.

Performans yönetimi sürecindeki koçluk uygulamalarında 3 aşamalı bir süreçten bahsetmek mümkündür. Bunlar;³²⁹

- Tutum ve Davranış Analizi

- Tutum ve Davranışları Değerleme

³²⁸ Akın, a.g.m., s. 97

³²⁹ Akın, a.g.m., s.104

- Performans Sorunlarını Çözme olarak ele alınabilir.

4.6.1. Tutum ve Davranış Analizi

İnsanların başkalarına karşı tutumlarının ve davranışlarının farkında olmaları, kendilerini daha iyi anlamalarını sağlar. Organizasyonlarda yaşanan birçok durumlarda davranış analizi tekniğinin kullanılması, yöneticilere gerektiğinde başka türlüde davranabileceklerini hatırlatarak önemli iyileştirmeler ve olumlu sonuçlar yaratacaktır.³³⁰

Sorunlu tutum ve davranıştan kaynaklanan performans yetersizliğini gidermeye yönelik çözümler için birlikte sorun çözme toplantıları düzenleyerek koçluk sürecinin sosyal ve teknik araçlarını ortaya koymak esastır. Değerleme ile ilgili ihtiyaçlar, yönlendirmeler, seçenekler birlikte analiz edilmektedir. Ancak yönlendirme ve kontrol koçun elindedir. Performans sorunu olan bireye sorulacak sorular ve bireyin performansını göz önünde bulundurarak ortam davranış çerçevesinde ve irdeleyici olmaktadır. Formel

³³⁰ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 358

özel rehberlik toplantılarında amaç bireyin gelişimini, moralinin düzeltilmesini ve iş verimliliğinin artışı engelleyen atmosferi ortadan kaldırmaktır. Personelin stresli anları, otoriter yada demokrat tavırları ve zamanlaması öğrenilmeye çalışılır.

Performans değerlendirme sürecinin analiz aşamasında, çalışanların yönetsel kademelerdeki pozisyonları dikkate alınmaktadır. Performansı değerlendirilecek birey eğer üst düzey bir sorumlu ise süreç daha bir önem kazanmaktadır. Değerleme operasyonları sonucunda görevindeki işlerini yapmaya başladığında yıpranmış, sorumluluk ve yetkileri tırpanlanmış bir üst personelin, astlarına hakim olması ve onları yönlendirmesinde ciddi sorunlar doğması mümkündür. Sonuçta işletmedeki emir-komuta ilişkisini dolayısıyla işlerin görülmesini aksatabilecek bir tablo ortaya çıkabilecektir.³³¹

³³¹ Akın, a.g.m., s.104-105

Değerleme sürecinde koç, değerlendirilen bireyde yeni bir açılıma yardımcı olmak için, özellikle aşağıdaki 3 motivasyon aracını dikkate alır.³³²

1. Bireyin sağlıklı bir aile yaşantısı oluşturması.
2. Doğal olarak öğrenme ve gelişmeye uygun ve vizyon sahibi oluşu.
3. İyi bir dinleyici olarak bilgi ve beceri almaya yatkınlık.

4.6.2. Tutum ve Davranışları Değerleme

İşletmelerdeki bireysel performans değerlendirme süreci sonunda, yönetimin kendisi hakkında olumsuz kanaatlere sahip olduğunu öğrenen bireyin bunu kabullenmesi zordur. Ancak, bu olumsuz durumunun düzeltilmesi için yönetim tarafından bir dizi geliştirme programı teklifi, bireyin yeniden kazanılmak istenildiğinin farkında olmasını sağlayacağından güvenini geri getirebilecektir.

Değerleme sürecinde, işletme hedefleri ve kendisinden beklentiler, performans sorunu olan bireye

³³² Akın, a.g.m., s.105

anlatılmakta ve bu programın onu geliştireceği ortaya konmaktadır. Bir yandan da, geçmişte kazandığı bireysel ve grup başarıları hatırlatılarak, bireyin motivasyonu uygun düzeye getirilmeye çalışılmaktadır.

Böylece olumlu bir değerleme süreci için, uygun operasyon hattının fırsatları ona sunulmaya çalışılmaktadır. Sorunlu tutum ve davranış değiştirilebilir nitelikteyse ve değiştirilmesine yada geliştirilmesine yönelik bir talep varsa verimli bir değerlendirme sürecinden bahsetmek söz konusu olabilmektedir. Aksi takdirde, bir eylem planı çerçevesinde değerlendirme ortamı ve şartlarını hazırlayan ko, değerlemesi yapılacak bireyin direnişiyle karşılaşabilmektedir.

Performans yetersizliklerini analiz ederken ko çalışmalarını üç kategoride yoğunlaştırmaktadır.³³³

1- Performans Analizi:

-Tutum ve davranışları eleştirmede nötr kanaatlere sahip olmak.

- Bir psikiyatrist yaklaşımıyla problemleri teşhis.

³³³ Akın, a.g.m., s.107-108

- Sorun kaynağı davranışların sınıflandırılması
- Personeli överek, üstün niteliklere sahip olduğu kanaatini aşlamak.

2- Problemlere Çözüm Bulma:

Değerleme sürecinin tüm adımları bunu sağlamaya yöneliktir. Birey kendisine yönelik net bir kanaate ulaşmak için, performans yetersizliğine yol açan unsurları da dikkate alarak, daha fazla sorumluluk almaya teşvik edilir. personele mesleki performansının daha da geliştirilmesinde destekleyici unsur olarak aşağıdaki sosyal araçlar kullanılır.

- Çözüm için alternatif önerilerde bulunma (tavsiye).
- Sorunları gidermede zorla destekleyici çözümlere yönelme (buyruk).
- Karar öncesi yapılacaklar hakkında çalışanlara bilgi verme (erdem).
- Yalnız bir müdahaleyi savunan anlayışın sorgulanmasıdır (sorgulama).

3- Riskten Kaçınma:

Çalışma şartlarını oluşturan sorunlu ortam, süreç ve personel işletmenin bütünü için her zaman risk unsuru oluşturur. Bu muhtemel risk unsurlarından kaynaklanan, tutum ve davranışların değiştirilmesinde koçun kullanabileceği geliştirici araçlar aşağıda belirtilmektedir.³³⁴

Beyin fırtınası: Tutum ve davranışları değiştirme ve dönüştürme toplantılarında, özel rehber ve çalışanlar birlikte yeni arayışlar üzerinde tartışmalar ve görüşmeler yaparlar.

Mantık tartışması: Performansının değerlemesi sonucunda olumsuz sonuçlar alınması, çalışanı mantıksal izahta sıkıntıya sokabilmektedir.

Güven: Çalışanlara güven esastır ve olumsuz kanaatler terk edilir. Performans yetersizliğine yol açan problemler üzerinde anlaşarak bilgi ve becerileri geliştirmeyi hedefleyen özel rehber, çalışanları ikaz ve

³³⁴ Akın, a.g.m., s.108

tavsiyelerle yönlendirerek, kontrolü kendisinde tutmaya çalışılır.

Bireyin sorunlu iş davranışlarının tekrarlamaması ve değerlemeden sonra iyileştirilebilmesi için gerek bireyin benlik yapısı gerekse örgütsel yapı davranışları dikkate alınmalıdır. Kimi zaman personelin kariyer hedeflerindeki bir değişiklik kimi zaman da rol ve statü sorunları buna yol açmış olabilmektedir.

4.6.3. Performans Sorunlarını Çözme

Çoğunlukla yöneticiler düşük performansın sonuçlarıyla ilgilenirken bunun nedenlerini göz ardı ederler. Düşük performansın nedenlerinin belirlenmesi, koçluk sürecinin temel bir boyutudur. Bir organizasyonda takım çalışması anlayışının geliştirilmesi, insanların kapasitelerini en üst düzeyde kullanmaları ve güven, anlayış ve işbirliği ortamının gelişmesi isteniyorsa koçluk uygulamaları yerleştirilmeli ve yaygınlaştırılmalıdır. Bu uygulamalar; çalışanların takdir ve tanınmasını, kendilerine ve başkalarına güven duymasını, biz bilincinin yerleşmesini ve bireysel ve organizasyonel

başarıların ortak kutlanmasını kolaylaştıracaktır. ³³⁵ Koç, Performans değerlendirme kontrolünü değil, performansı geliştirmeyi hedeflemelidir. ³³⁶

Hatalar yapan yada yetersiz olan insan kaynaklarının performans problemlerini düzeltmek için koçun sorumluluğu motive edicidir. Bu nedenle, çalışanların davranışlarını gözlemleyerek strateji belirleyen ve geliştiren koç, onların yeterli ve nitelikli bir personel olmaları için, sorunlarını çözdükten sonra öğrenme ihtiyaç ve kapasitelerine göre geliştirme programları düzenlemektedir.

Değerlendirme stratejilerinde personelin arzu edilen davranışları yapması, amaçlar doğrultusunda motive olması ve değerlendirme etkinliklerinde aktif olması bir değerlendirici olarak görev yapan rehber açısından başarı göstergesidir. Öte yandan, değerlendirme sonrasında, statü ve rollerde yapılan değişiklik yada iyileştirmeler bir ödüllendirme biçimi olarak, personelin daha etkin görevlere getirilmesinde kullanılabilir.

³³⁵ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 361

³³⁶ Poussard, a.g.e, s. 45

İşletmelerde performans değerlendirme ve güçlendirme sürecinde koçun ve çalışanların karşılıklı olarak tepkisel davranışları değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır.³³⁷

Koç;

- Bazen bireye karşı bazen saldırgan davranışlar göstererek, ağır hakaretler yapabilmektedir.

- Kimi zaman da olgun olmayan davranışlar göstererek, personelin duygularını, ihtiyaçlarını, değerlerini önemsememektedir.

- İdealist davranışlara sahip olan özel rehber açısından ise, değerlendirilen personelin özgüvenlerini artırıcı, kişisel mutluluk hissetmelerini sağlayıcı ve iş tatminlerini artırıcı davranışları göstermektedir.

Personel ise;³³⁸

- Bazen üzerinde yoğunlaşılması için problemini reddetmektedir.(Yadsıma)

³³⁷ Akın, a.g.m., s.109

³³⁸ Poussard, a.g.e, s. 49

- Kızgınlık, şikayet ve anlaşmazlıklarda (Şok, Öfke, Üzüntü v.b.) direniş gösterir. (Duygu)

- Belirsizlik ve kaos içinde değişim için araştırmalarda bulunur. Nelerden vazgeçemeyeceğini ortaya koyar. (Pazarlık)

- Bağlılık duygusu ile hareket etmeye başlar.(Kabul)

Performans değerleme, koç açısından, yalnızca bir kontrol ve egemenlik sağlama etkinliği değildir. Karşılıklı ilişkileri geliştiren, uzun süreli ve güçlü birliktelilere ortam hazırlayan özel bir ilişki türünü kapsayan, genelde pozitif bir süreçtir.

Koç süreçte çalışanlarla sağlıklı bir ilişki kurulması için, aşağıdaki faktörleri dikkate almalıdır.³³⁹

1. Personelin öğrenme ve gelişme durumunu araştırmalıdır.

2. Personeli aktif olarak dinlemelidir.

³³⁹ Akın, a.g.m., s.110

3. Değiştirilecek performans sorunlarında kolaydan zora gidilmelidir.

4. Küçük hedeflerle ilerlemelidir.

5. Düşünmeden konuşan birisi için duraksayarak konuşmalıdır.

6. Gözden geçirme toplantılarına yer vermelidir.

7. Pozitif geri beslemeyi aktif halde tutmalıdır.

Koç tarafından değerlendirme sürecindeki desteklerin, gerek duyan herkese sunulması işletmedeki çalışma atmosferine olumlu yansımaktadır. Konumu gereği koçluk bir modeldir. Sorun çözmede, belli kuralları ısrarla uygularken değerlemenin özünden uzaklaşmaması da önemlidir. Değerlenen bireyler arasında eşitliğin gözetilmesi de bir o kadar önemlidir. Kendisine değer verildiğini hisseden bir personel, karşılık olarak, işletme amaçları doğrultusunda koçun verdiği rehberlik değerlemesini önemsemekte, rol ve statü beklentilerini sergilemeye çalışmaktadır.³⁴⁰

³⁴⁰ Akın, a.g.m., s.111

4.7. İhtiyaçlarımız ve Koçluk Uygulamaları

Koçluğu, bireylerin gelişimini hızlandırmak amacıyla yapılan veya yapılandırılmış, karşılıklı ve birebir etkileşime dayanan bir süreç olarak tanımlayabiliriz. Koçluk sürecine başlarken ilk yapılması gereken, sürecin nasıl yapılandırılacağına karar vermektir. Sistemli bir yaklaşım, odaklanmayı sağlar ve başarı şansını artırır. Aynı zamanda ortaya çıkacak bireysel ve kurumsal ihtiyaçlara cevap verecek esneklik sağlanmalıdır.³⁴¹

Koçluk kimi durumlarda sadece iletişim veya sunum teknikleri gibi, belli bir yönetsel becerinin geliştirilmesini hedeflerken, kimi durumlarda ise bir kişinin kariyer gelişiminin her alanını veya geçiş süreçlerindeki zorlukları aşmasını, performansını ve motivasyonunu yükseltmeyi hedefleyebilir. Bu durumlarda farklı koçluk uygulamaları ortaya çıkabilir.³⁴²

³⁴¹ Baltaş, "Yöneticilere Koçluk", a.g.m.

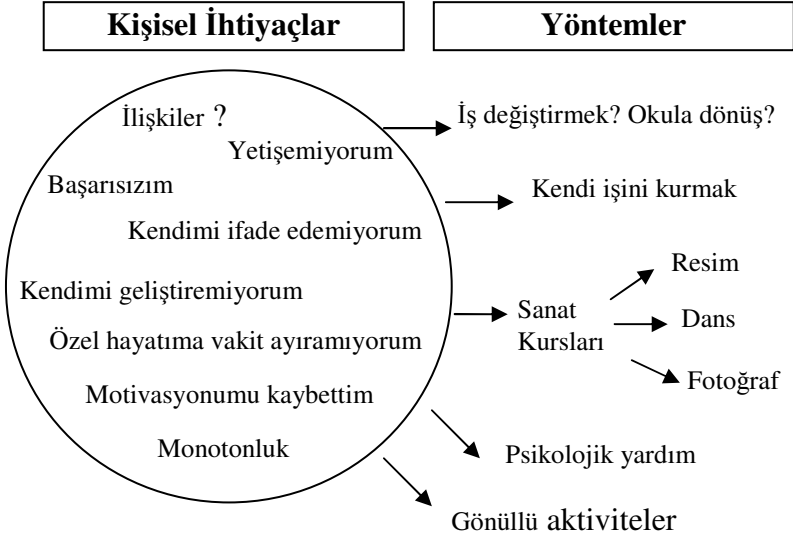
³⁴² "Koçluk, Kimin için", a.g.m.

4.7.1. Bireysel İhtiyaçlar ve Koçluk

Bir profesyonel, kariyerinin gelişimi boyunca farklı zorluklarla karşılaşabilir. Değişimin ve yaratıcı bir sürecin tipik sancuları olan bu zorluklar, kişide belli arayışların ve sorgulamaların başlamasına neden olabilirler. Kişinin kariyerinin hangi aşamasında olduğuna bağlı olarak, bu arayışlar kişinin belli bir alanda kendisini geliştirmesi için bir sanatsal aktivite arayışından, işinde veya hayatında genel bir anlam arayışına kadar değişebilir. Belli bir yapı içinde ve gelişim odaklı değerlendirilemedikleri sürece, bu tür sorgulamalar kişinin değişim ve gelişme ihtiyacına cevap vermemekte, hatta engellemektedir. Koçluk, böyle bir gelişim ihtiyacı içinde olan bir profesyonele hem sistematik bir yapı hem de bir ‘yol arkadaşlığı’ sunar.³⁴³

³⁴³ “Koçluk, Kimin için”, a.g.m.

Şekil 7: Bireysel İhtiyaçlar ve Başvurulan Yöntemler



Kaynak: "Koçluk, Kimin için", a.g.m.

4.7.2. Kurumsal İhtiyaçlar ve Koçluk

Kurumlar açısından da durum pek farklı değildir. Değişimin artık bir seçim olmaktan çıktığı bu dönemde, kurumlarda çalışanlarının değişen iş ihtiyaçlarına cevap verebilecek 'yeni beceriler' kazanmaları, kendilerini geliştirmeleri ve değişim sürecinde yaşanabilecek zorlukları aşabilmeleri için çeşitli yöntemlere başvurur.

Özellikle değişimde dinamo görevini üstelenen yöneticilerin gelişimi için koçluk gittikçe daha sık başvurulan bir yöntem olmaktadır.

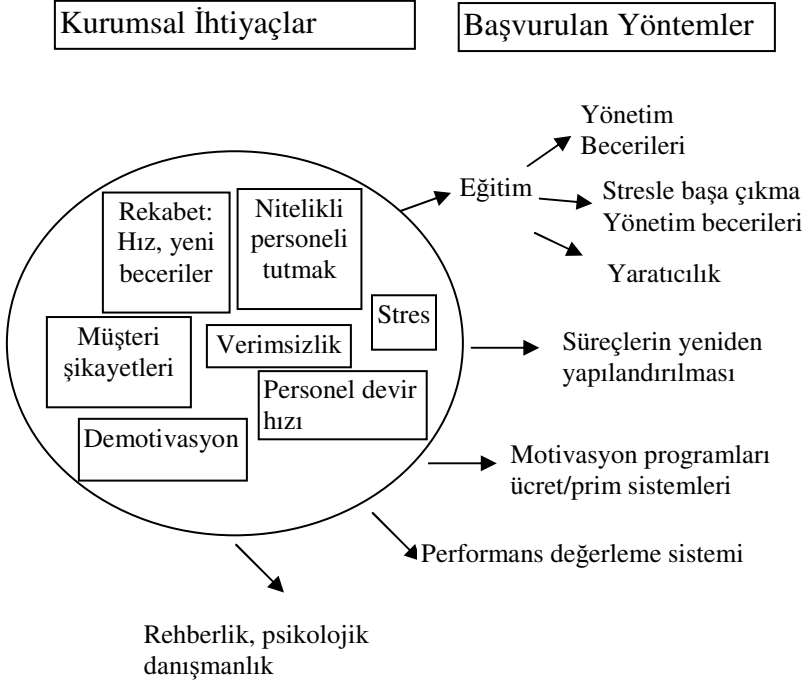
Yönetici pozisyonundaki kişilerden, bir yandan kendisinden beklenen finansal sonuçları gerçekleştirmesi, yeni görevlere kısa süre içinde adapte olması ve diğer yandan da hem ekibini hem de kendisini motive etmesi beklenir. Pek çok yönetici için, tüm bu sorumlulukları gerçekleştirebilmek, birbirinden farklı düşünme ve davranış şekillerinin aynı anda kullanılabilmesini, alışkanlıkların kısa sürede değiştirilerek yeni becerilerin özümsemesini gerektirir. Yöneticiler kimi zaman, kendilerine sınıf eğitimleri veya sistem desteği ile aktarılan teknik bilgileri çok az bir zaman içinde beceriye dönüştürebilir.

Yeni davranış ve tutumların geliştirilmesi söz konusu olduğunda, bu gelişim her zaman istenilen kapsam veya sürede gerçekleşemez. Ajandası zaten oldukça yoğun olan bir yöneticinin, bu becerileri geliştirebilmesi için yapması gereken egzersizleri gündemine alması ve düzenli bir şekilde tanımlanan

alanlarda çalışması mümkün olamaz. Yada alışkanlıklar ve tutum gibi kişisel faktörler söz konusu olduğunda, kişi kendisini objektif bir şekilde değerlendirebilecek, değişime direnç göstermesine neden olabilecek tecrübe ve alışkanlıklarını paylaşabileceği bir kişiye yani bir özel desteğe gereksinim duyar. Bu durumda istenilen değişim ve gelişimin sağlanması için başvurulabilecek en uygun yöntem yine koçluktur.³⁴⁴

³⁴⁴ “Koçluk, Kimin için”, a.g.m.

Şekil 8 : Kurumsal İhtiyaçlar ve Başvurulan Yöntemler



Kaynak: “Koçluk, Kimin için”, a.g.m.

4.7.3. Profesyonel Koçluk Süreci

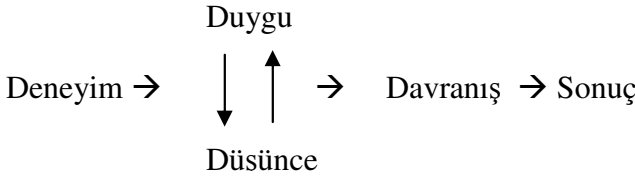
Profesyonel koçluk süreci genelde amaç belirleme, davranış değişimi, pekiştirme ve süreci

sonuçlandırma olmak üzere dört aşamadan meydana gelir.³⁴⁵

- **Amaç Belirleme:** koçluk sürecinin temelini oluşturur. İyi bir teşhis için koç; sorgulama, yeniden biçimleme ve çerçeveleme gibi çok çeşitli teknikler kullanır. Koç davranışın nedenleri için görüş belirtmekten çok bunu soru formu kullanarak yapar. Böylelikle karşısındaki kişinin kendini sorgulamasını sağlar.

- **Davranış Değiştirme:** Koçluk sürecinin en önemli aşamasıdır. Davranışı değiştirirken davranışın neden kaynaklandığını görmek gerekir. Bunun için birçok değişken incelemeye alınır.

Şekil 9 : Duygu ve Düşünce İlişkisi:



Kaynak: Poussard, a.g.e., s.91

³⁴⁵ Poussard, a.g.e, s.90

Davranışları değiştirirken duyguları sıkışmaktan kurtarmak için duyguları besleyen düşünce yapılarını değiştirerek, yeniden yapılanma ile davranışa yeni yön verilir. Davranışları değiştirmek öncelikle üzerinde tartışmakla başlar.

- **Pekiştirme:** Yeni davranışla ilgili alıştırmalar yaparak yeni davranışın içşelleştirilmesini sağlanır. Böylece geriye dönmeler engellenir.

- **Süreci Sonuçlandırma:** Süreci sonlandırırken davranışın yerleşik hale geldiğinden emin olmak gerekir. Birey başarisının bilincine varmalıdır. Değişimi sağlayan mekanizmanın farkında olmak devamlılığı sağlar.

4.7.3.1. Profesyonel Vaka Örnekleri

Vaka 1: Bir mağazada mağaza müdür yardımcısı olarak görev yapan bir yönetici adayına, müdürünün yöneticilik becerilerini geliştirmesi için kurum tarafından koçluk desteği verilmektedir. Yöneticiye, koğundan ilk olarak kendisine tamamen yeni olan bu yönetsel becerilerle ilgili birtakım kitaplar ve makaleler

verilir. Daha sonra yönetici adayı, koçu ile beraber yönetsel beceriler içinde kendisini değerlendirir. Karar alma ve toplantı yönetimi, kendisini özellikle geliştirmesi gereken alanlar içindedir. Bu konuda kullanabileceği yöntemler ve dokümanları koçunun desteği ile hazırlar. Haftalık mağaza toplantılarını bu dokümanları kullanarak yürütür ve toplantıdaki performansını her hafta koçu ile beraber değerlendirir.

Böylece mağaza müdür yardımcısının, bireysel gelişim ihtiyacı için koçluk uygulanmış ve gerekli gelişim sağlanmıştır.³⁴⁶

Vaka 2: Yabancı bir finansman kuruluşu ile ortaklık sürecinde bulunan bir firmanın bir üst düzey yöneticisinden, bu ortaklığın her iki tarafa sağlayacağı katkıları sunması istenilmiştir. Kendi alanında çok yetkin ve tecrübeli olan bu yönetici, bunca senelik iş deneyimi boyunca ilk kez yabancı bir dilde sunum yapmak durumundadır. Konuya en hakim kişi o olduğu için sunumu bir başkasının yapması doğru olmayacaktır. İki haftalık koçluk sürecinde, yönetici koçu ile beraber,

³⁴⁶ “Koçluk, Kimin için”, a.g.m.

endişelerini ve korkularını paylaşmış, kendisi için oluşturulan egzersiz programına göre koçuna yabancı dilde sunumlar yaparak hem korkularını yenmiş hem de kendisinden beklenen sunumu başarıyla yapmıştır.

Böylece, yöneticiye kişiye özel koçluk uygulanarak gelişimini kısa bir sürede gerçekleştirmesi sağlanmıştır.³⁴⁷

Vaka 3: Bir banka müdür yardımcısının teknik konulardaki bilgisi oldukça iyi ve çevresi tarafından yardımına sıklıkla başvurulmuş bir kişidir. Herkesin ihtiyaçlarına cevap vermek isterken ya geç vakitlere kadar çalışmakta ya da eve iş götürmektedir. Bu durum özel hayatını kısıtlamakta ve sağlık problemleri yaşamasına sebebiyet vermektedir.

Kişinin sorunları çözmek için koçluk uygulamaya karar verilmiştir. Öncelikle kişiye çeşitli sorular sorulmuş, duygu, davranış ve düşünce zincirinin farkına varması amaçlanmıştır. Kişinin geçmişinden kaynaklanan, başkalarını kırma, yardım isteme ve hata yapma korkusu yaşadığı saptanmıştır. Çeşitli örnekler

³⁴⁷ “Koçluk, Kimin için”, a.g.m.

vererek kişinin bu korkular giderilmiş, kişinin işleri yanında çalışanlara dağıtarak, özel hayatına zaman ayırması sağlanmıştır.³⁴⁸

³⁴⁸ Poussard, a.g.e, s.99-104

SONUÇ

Günümüz 21.yüzyıl bilgi toplumunda örgütlerde insan kavramının öne çıkmasıyla birlikte İK yönetimine verilen önem gittikçe artmıştır. Çalışanın planlı bir şekilde işe alınmasından tutunda, eğitilmesine, yönlendirilmesine, kariyerinin geliştirilmesine, performansının yükseltilmesine ve çalışanın güçlendirilmesine kadar birçok kavram önemli hale gelmiş ve örgütler için stratejik bir yapıya bürünmüştür. Bu ve benzer kavramların planlı ve programlı bir şekilde uygulanması örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için son derece önemli bir yer tutmaktadır. Bu gelişim uygulamaları ile çalışanların ve yöneticilerin performansları ile özgüvenleri artmakta, yaptığı işten haz duymayı öğrenmekte, buda dolayısıyla etkin, verimli ve sağlıklı örgütleri beraberinde getirmektedir.

Globalleşen dünyamızda örgütler; verimliliği artırmak, çalışma yaşamının kalitesini artırmak, rekabette üstünlük sağlamak ve yeterli esnekliği sağlamak gibi temel amaçlar edinmiştir. Örgütlerin bu amaçlarını yerine getirebilmesi ve zirveye oynayabilmesi için gerek üst

düzey, gerekse alt düzey çalışanların etkin, stratejik ve tutarlı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu noktada yöneticilere büyük işler düşmekte artık bildik yönetim kavramları ve yaklaşımları ile çalışanı daha sağlıklı ve daha verimli bir şekilde çalıştırmak ve yönetmek mümkün olamamaktadır. Artık yönetici çalışanın gerek iş, gerek özel, gerekse sosyal hayatı gibi her yönüyle ilgilenmekte, çalışanın motivasyonunu ve performansını yüksek ve sürekli tutmak için daha çok çaba sarf etmektedir.

Artık günümüzde performans değerlendirme yaklaşımı performans yönetim sistemi şeklinde ele alınmaktadır. Bu sistemle doğrudan değerlemeye geçme yerine öncelikle çalışanın performansının nasıl, ne şekilde ve kimler tarafından gerçekleştirileceğini planlamakta, daha sonra adil ve güvenilir bir performans değerlendirme için çabalanmaktadır. Değerleme sonucunda alınan olumlu yada olumsuz geribildirimlere göre çalışanın performans sorunlarını gidermek yada artırmak, çalışanın eksik yönlerini tamamlamak ve çalışana yeni beceriler kazandırmak için değişik stratejiler uygulayarak çalışan

geliştirmeye çalışmaktadır. Hangi stratejinin uygulanacağı ise amaca, örgüte ve çalışana göre farklılıklar göstermektedir.

Bizim burada ele aldığımız personel güçlendirme ve koçluk uygulamaları sadece çalışanın performansına yönelik olmayıp çalışanın bilgi, beceri, yetki ve motivasyon eksikliklerini gidermeyi ve çalışana yeni beceriler kazandırmayı amaçlamaktadır.

Unutmayalım ki güçlü takım ve örgütler ancak güçlü ve kendinden emin, ne yaptığını bilen çalışanlarla sağlanabilir. Personel güçlendirme, çalışanın işe katılımını sağlamakta, işini zenginleştirmekte, bilgi ve yetki yönünden çalışanı güçlendirmektedir. Güçlendirme örgütsel ve yönetsel etkinliğin en temel bileşeni olup, grup veya takım bilincinin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. Güçlendirilmiş işgörenler işiyle ilgili kararları tek başına alabilmekte, bu sayede örgütler daha rahat rekabet edebilmekte ve kazanımlarını artırmaktadır.

İnsan kaynaklarında yaşanan yetersizliklerin giderilmesinde, çalışanı güçlendirmede yada performans

yetersizliklerinde bir uzman, usta veya yönetici vasıtasıyla koçlukta da faydalanabiliriz. Koçluk, personel ile üst arasında geliştirici bir rehberlik ilişkisini doğurmaktadır. Koçluk ile insan kaynaklarını geliştirebilme ve onların içgüdüsel yeteneklerini kullanabilmeleri esas alınarak yönlendirilmeleri hedeflenmektedir. Bu teknik, bireyleri kontrolden çok desteklemeye yönelik bir stratejiye dayanmaktadır. Aynı zamanda, çalışanlarda kişisel enerjiyi açığa çıkaran yaratıcılığı da teşvik etmektedir. Bu sayede, yüksek başarıya ulaşabilmeyi amaçlayan çalışanların, yetiştirme programlarına olumlu tepki vermeleriyle performanslarını geliştirmeleri mümkün olmaktadır. Koçluk, insan kaynakları performansını, rutin işleyişe bağlı bir kavrayışla değil onu daha da geliştirmeyi hedefleyen bir yaklaşımla değerlendirmektedir. İşte bu yönüyle diğer yöntemlere iyi bir alternatiftir.

Personel güçlendirme ve koçluk, gerek insan kaynakları, gerek yöneticiler ve gerekse örgütler için motivasyonu ve tatmini artırıcı, uzun vadede maliyetleri azaltıcı nitelikte iki gelişim stratejisidir. Bu stratejiler

örgüt kültürünü, örgütsel performansı ve örgütsel motivasyonu dikkate almakta, öte yandan insan kaynaklarının kişisel değer, anlayış, algılama, yorumlama ve iş ahlakını önemsemektedir. Gerek personel güçlendirme, gerekse koçluk örgüt ve bireylerin performanslarını yükseltmekte, çalışma hayatına önemli katkılar sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AÇIKALIN, Aytaç, Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, Personel Eğitim Merkezi Yayın No:7, Önder Matbaacılık, 2. Baskı, Ankara, 1996
- AŞKUN, İnal Cem., İşgören, Bayteş Yayıncılık, Cem ofset A.Ş., İstanbul, 1982
- BALÇIK, Bahaettin., İşletme Yönetimi, Atlas Kitabevi, 4. Baskı, Konya, 2004
- BALTAŞ, Acar, “Ekip Çalışması ve Liderlik”, Remzi Kitabevi, Birinci Basım, İstanbul, 2000
- BARUTÇUGİL, İsmet, Performans Yönetimi, Kariyer Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2002
- BARUTÇUGİL, İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, Baskı, İstanbul, 2004
- BEDÜK, Aykut, Öğretmenim Hayat, Babil Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2005
- BEDÜK, Aykut ve Okan Mete, Kariyerinize C Vitamini, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara, 2007

BİNGÖL, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım, 5. Baskı, İstanbul,2003

CLAYTON, Susan, Yönetim (Supervision), Çev. Mehmet Zaman, Hayat Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2000

DOĞAN, Selen, Personel Güçlendirme, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2003

KAYNAK, Tuğrak, Zeki Adal ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence basım ve yayın, 2. Baskı, İstanbul, 2000

KATZENBACH, Jon R., Douglas K. Smith, Takımların Bilgeliği Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak, Çev.Nejat Muallimoğlu, Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 1998

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayınevi, Yenilenmiş 6. baskı, İstanbul 2003
MİNİBAŞ POUSSARD, Jale, Yönetimde Yeni bir stil Coaching, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul 2004

O'CONNOR, Joseph ve Andrea Lages, NLP ile Koçluk, Çev. Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2004

ÖNER, Mehmet, İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı, Hayat Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 1999

ÖZALP, İnan(Ed.), Celil Koparal ve Güneş Berberoğlu, Yönetim ve Organizasyon, Açık Öğretim Yayınları, 1.Baskı, 521,15, Eskişehir,1996

ÖZALP, Şan, Necdet Timur ve diğerleri, Genel İşletme, Açık Öğretim Yayınları, 2.Baskı, 501, 12, Eskişehir, 1997

SABUNCUOğLU, Zeyyat, Personel Yönetimi, Rota Baskı, 7. Baskı, Bursa, 1994

SABUNCUOğLU Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000

SABUNCUOğLU, Zeyyat ve Tuncer Tokol, İşletme, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2001

STRAUB, Joseph.T., Yetki Verme, Çev. E.Sabri Yarmalı, Hayat Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2000

ŞİMŞEK, M.Şerif, Adnan Çelik ve diğerleri, Kariyer Yönetimi, Gazi Kitabevi, 1.Baskı, Ankara, 2004

ŞİMŞEK, M.Şerif, Yönetim ve Organizasyon, Yenilenmiş 7. Baskı, Konya, 2002

ŞİMŞEK, M.Şerif, H.Serdar Öge, Stratejik ve Uluslararası Boyuları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara, 2007

THOMPSON, Brad Lee, Üstün Performans Geliştirme, Çev. Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 1998

VOSS, Tony, Lider Yöneticilik (Coaching), Çev. Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2000

YILDIZ, Gültekin, İşletmelerde İşgören Yönetimi, İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi Matbaası, Sakarya, 1989

Makaleler ve Bildiriler

AKIN, Adnan “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, (2002)

ANAFARTA, Nilgün, “Bireysel Kariyer Danışmanı olarak Rehber (Mentor)”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002

ANAFARTA, Nilgün, “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif ”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı 2, 2001

BAŞTÜRK, Ceyhan, “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, Active Dergisi, Ocak-Şubat 2003

DOĞAN, Selen ve Özge Demiral, “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, S.Ü. Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı 12, Karaman, Haziran 2007

ÖĞÜT, Adem, Tahir Akgemci ve M.Tahir Demirsel, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:12, Konya, 2004

ÖĞÜT, Adem, Selin Aygen ve M.Tahir Demirsel, “Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma ”, S.Ü. Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Karaman, Mayıs 2007

SEYMEN, Oya Aytemiz ve Gülay Özdemir Yılmaz, “Örgütsel Gelişme ve Kariyer Planlaması İlişkisi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Bu süreçteki Rolü”, S.Ü. Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2005

YÜKSEL, Öznur ve Hakan Erkutlu, ”Personeli Güçlendirme (Empowerment)”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:1, 2003

Tezler

AYDIN, İlker K.,“Tarihsel Gelişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları”, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006

DEMİR, Yeter,“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş. için Karşılaştırmalı Bir Model”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Konya, 2006

KULA, Sibel, “Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi”, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2006

NİZAM, Banu, “Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2005

ÖZTAY, Filiz Ebru, “Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ile Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006

SÜNGÜ, Ahmet, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2004

UÇAR, Yaşar, “Performans Değerlendirme ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama”, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2005

İnternet Kaynakları

ALTINDAĞ, Aykut, “Koçluk (Coaching)”, <http://www.bilgisayargazetesi.com/cms/index.php?option=content&task=view&id=70&Itemid=0> (28.10.2005)

ARAT, Melih, “Koçluk Kavramı”, 10.09.2000, zaman gazetesi, <http://212.154.21.40/2000/09/10 /yazarlar/MelihARAT.htm>, (17.12.2005)

ATLI, Dinçer, “Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi”,
http://www.bilgiyonetimi.orgcm/pages/mkl_gos.php?nt=572, (29.11.2006)

BALTAŞ, Acar, “Yöneticilik Becerisinin Temeli: Koçluk”, Kaynak, 2001, sayı:8,
[http://www.baltasbaltas.com/kaynakdergitum.asp?sayi=8,\(31.12.2005\)](http://www.baltasbaltas.com/kaynakdergitum.asp?sayi=8,(31.12.2005))

BALTAŞ, Acar, ”Usta’dan Mentor’a”,
http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_4.htm, (30.11.2005)

BALTAŞ, Acar, ”Yöneticilere Koçluk”,
http://www.baltas-baltas.com/webmakaleler/k_2.htm, (30.12.2005)

BALTAŞ, Acar, ”Yönetim Becerisinin Temeli Koçluk”,
http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_3.htm, (30.10.2005)

BALTAŞ, Acar, “Güvenilir bir klavuz: koç”
http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/d_2.htm, (30.11.2005)

ÇÖL, Güner, “Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması”,
<http://www.isguc.org/arcview.php?ex=228> (31.12.2005)

- DENİZ, Dost Can, “Koçluk- Mentorluk nedir?”, <http://www.exi26.com/SubSection1.asp?SecID=168>, (02.11. 2005)
- ESKİYAPAN, Yasemin, “Life Coaching-Hayat Koçluğu”, Makalem.com, 31.12.2005
- EZERLER, Demet Uyar, “Koçluk ve Mentorluk Süreci”, www.navitas-tr.com/makale009.htm, (20.12. 2005)
- EZERLER, Demet Uyar “Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk (Coaching)”, http://www.peryon.org.tr/Icerik_detay.asp?ContentID=94, (31.12.2005)
- EZERLER, Demet Uyar, “Koçluk Hizmetinin Faydaları”, [www.navitas-tr.com /makale010.htm](http://www.navitas-tr.com/makale010.htm), (19.11.2005)
- EZERLER, Demet Uyar, “[Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk\(Coaching\)](http://www.navitas-tr.com/makale009.htm)”,[www.navitas-tr.com /makale009.htm](http://www.navitas-tr.com/makale009.htm), (20. 12.2005)
- KESER, Aşkın, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi:İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://www.isguc.org>, (30.11.2006)
- ÖZDEN, M.Cemil, “Personel-İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki ilişki ve farklar”, http://www.mcozden.com/ikf10_pikyaivf.htm (08.12.2006)
- ÖZDEN, M.Cemil, “İş Arama”, http://www.mcozden.com/bky_03.htm, (21.03.2005)

- ÖZDEN, M. Cemil, “Birey ve Kariyer Yönetimi”, http://www.mcozden.com/bky_02.htm, 21.03.2005)
- TAŞTAN, Seçil, İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber>, (30.11.2006)
- TAŞTAN, Seçil, ”Personel Güçlendirme”, www.insankaynaklari.gokceada.com/iky08.html, (23.10.2005)
- YAŞARGİL, Hande, ”Mentor ve Üstad”, www.mentor-tr.com/coaching.asp, (19.10.2004)
- YILMAZ, Meral, “Coaching”, aksiyon dergisi, sayı 463, www.aksiyon.com.tr, (22.10.2005)
- İDEM DANIŞMANLIK VE EĞİTİM MERKEZİ, ”koçluk”,<http://www.idem.com.tr/ms/Seminerler.asp?ID=75>, (31.12. 2005)
- MEHMET AUF KALSİS EĞİTİM VE DANIŞMALIK LTD, “koç olmak”, hürriyet insan kaynakları, 8 Şubat 1998, <http://arsiv.hurriyetim.com.tr/insan/turk/98/02/08/inshab/04ins.htm>, (18.10.2005)
- RCBA&DOOR, ”Koçluk(Coaching)”, <http://rcbadoor.com/rcba/coaching.htm>, (16.03.2007)

- “Bireyler ve kariyer yönetimi kavramı”, http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=143&Where=danisma_merkezi&Category=020706, (29.03.2005)
- “Coaching nedir”, <http://www.mentor-tr.com/coaching.asp> (21.11.2005)
- “Personel Güçlendirme ve Yetki Devri Arasındaki Ayrım”, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=256>, (19.10.2005)
- “Koçluk (Coaching) nedir?”, www.kariyercafe.com/haftanin_konusu.htm, (17.12.2005)
- “Koçluk diğer yöntemlerden nasıl farklıdır?”, <http://www.ilgicoaching.com/sss.htm>, (20.12.2005)
- “Koçluk-eğitim uygulama”, www.aktifegitim.com/Page33.asp, (19.10.2005)
- “Koçluk, Kimin için”, http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030288, (19.10.2005)