



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

**ÖRGÜTLERDE ALGILANAN ÇALIŞAN KOÇLUĞUNUN İŞTEN
AYRILMA İSTEĞİ ile İLİŞKİSİNDE İŞ TATMİNİ ve DUYGUSAL
BAĞLILIĞIN ARACILIK ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA**

Adem EĞRİ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2013

ÖRGÜTLERDE ALGILANAN ÇALIŞAN KOÇLUĞUNUN İŞTEN AYRILMA
İSTEĞİ ile İLİŞKİSİNDE İŞ TATMİNİ ve DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACILIK
ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Adem EĞRİ

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

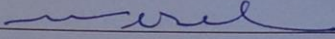
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

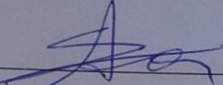
Yüksek Lisans Tezi

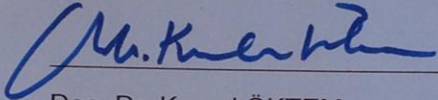
Ankara, 2013

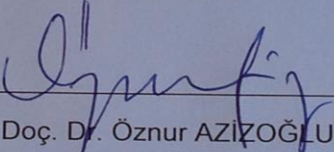
KABUL VE ONAY

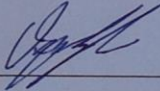
Adem EĞRİ tarafından hazırlanan "Örgütlerde Algılanan Çalışan Koçluğunun İşten Ayrılma İsteği ile İlişkisinde İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı bu çalışma, 09.05.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Azize ERGENELİ (Başkan)


Prof. Dr. Semra GÜNEY (Danışman)


Doç. Dr. Kemal ÖKTEM


Yrd. Doç. Dr. Öznur AZIZOĞLU


Öğr. Gör. Dr. Özge TAYFUR

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf ÇELİK
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

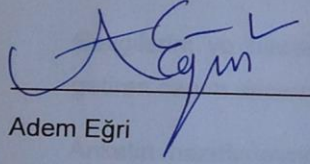
Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkesinden erişime açılabilir.

Tezimin ... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

09.05.2013


Adem Eğri

TEŞEKKÜR

Öncelikle, yüksek lisansa kabul edilmemden itibaren hem kendisinden aldığım derslerde hem de tez hazırlama aşamasında, sahip olduğu bilgi birikimi ve tecrübesiyle bana ışık tutan, güler yüzü ve hoş sohbetini benden esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Semra Güney'e teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca, veri toplama yerini ayarlamam da Hızır gibi yetişen arkadaşım Oktay Çolak'a ve Sevda Ergül'e,

Toplanan verinin analizinde desteğini esirgemeyen ve yoğun programı arasında bana zaman ayıran Öğr. Gör. Dr. Özge Tayfur'a,

Bu tezi hazırlama olgunluğuna beni eriştiren saygıdeğer hocalarım; Prof. Dr. Azize Ergeneli'ye, Prof. Dr. Mahmut Arslan'a, Yrd. Doç. Dr. Öznur Azizoğlu'na, Yrd. Doç. Dr. Eren Miski Aydın'a, Prof. Dr. Bahtışen Kavak'a, Yrd. Doç. Dr. Canan Eryiğit'e ve Prof. Dr. Nebi Sümer'e,

Hiç karşılaşmamamıza rağmen ihtiyaç duyduğumda yardımını esirgemeyen Prof. Dr. S. Arzu Wasti'ye,

Sevgilerini ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim, beni bu günlere getiren canım annem/babam Sevgi ve Hüseyin Eğri'ye,

Anketin hazırlanması ve uygulamasında, her zaman olduğu gibi desteklerini esirgemeyen kardeşlerim Akın ve Başak'a,

Hayatımın her alanında olduğu gibi, tezi hazırlama sürecin de evin tüm sorumluluklarını tek başına üstlenen, benim ve oğlumun kahramanı, sevgili eşim Burcu'ya,

Tezin bitiş sürecinde, evimize güneş gibi doğan, bize mutlulukların en büyüğünü yaşatan sevgili oğlum Uraz'a,

En içten şükranlarımı sunarım.

ÖZET

EĞRİ, Adem. *Örgütlerde Algılanan Çalışan Koçluğunun İşten Ayrılma İsteği ile İlişkisinde İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.

Bu araştırmanın genel amacı; örgüt içerisinde algılanan çalışan koçluğunun çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılığı ve işten ayrılma isteği üzerine etkilerini incelemektir.

Koçluk kavramı, Fournies'in (1978) "How to" kitabı yayımlanmasını müteakip, 1980'lerden itibaren yönetim alanında popüler hale gelmiştir. Günümüzde koçluk, spor, yaşam, öğrenim, doğum, uyku, sınav vb. akla gelebilecek her kavramla birlikte anılmaktadır. Çalışan koçluğunun bu denli popülerliğine rağmen, özellikle akademik alandaki araştırmalar yeterli seviyede değildir. Araştırma da, örgüt içerisinde çalışanların yöneticilerinden algıladıkları "çalışan koçluğu" ele alınmıştır. Çalışan koçluğu kısaca, "etkili iletişim temelinde çalışanın iş ortamını kolaylaştıran, öz farkındalığını artıran, potansiyellerini keşfetmelerini ve geliştirmelerini sağlayan yönetim yaklaşımı" olarak tanımlanabilir. Çalışan odaklı bir yönetim sistemi olan koçluğun, çalışanlar üzerinde arzu edilen sonuçları bulunması hiç de şaşırtıcı değildir.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın değişkenleri olan çalışan koçluğu, iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma isteğine yönelik literatür taramasına yer verilmiştir. İkinci bölümde, araştırma modeli, hipotezler ve araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri ve etkileri ortaya koyacak istatistiksel analizler bulunmaktadır. Son bölümde ise araştırma sonuçları ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

Araştırma, ülkenin önde gelen özel bankalarından birinin İstanbul Şubelerinde çalışan personelinden, rastgele seçme metoduyla seçilen 185 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Gizil değişkenlerle yol analizi sonuçlarına göre; algılanan çalışan koçluğunun çalışanların iş tatmini ve duygusal bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin bulunduğu, işten ayrılma isteği üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, modeldeki aracı değişken etkileri de Sobel Testi aracılığıyla incelenmiştir. alışan koçluğunun, iş tatmini aracılığıyla duygusal bağlılık ve işten ayrılma isteği üzerinde dolaylı etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Koçluk, alışan Koluğu, iş tatmini, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Bağlılık, işten Ayrılma İsteği

ABSTRACT

EĞRİ, Adem. The Mediating Effects of Job Satisfaction and Affective Commitment on the Relationship between Perceived Managerial Coaching and Turnover Intention in the Organizations: An Application on Banking Sector, Master's Thesis, Ankara, 2013.

The purpose of this research is to investigate the effects of the perceived managerial coaching on employee's job satisfaction, affective commitment and turnover intentions in the organizations.

Following Fournies (1978)'s book "how to" was released, the coaching concept has increasingly become popular as of 1980 in the management literature. In these days, coaching is used with many concepts such as sport, life, education, birth, sleep, exam etc. Despite its popularity, there is paucity of academic researches regarding managerial coaching outcomes in the management literature. In this research, employees' perceived of managerial coaching from managers in the organizations was dealt with. Briefly, managerial coaching is a management approach that tries to facilitate employee's work environment, develop their self-awareness and explore/improve their self-potential. As an employee-based management system, it's not surprise that managerial coaching, has desirable outcomes on employees.

The research consists of three chapters. In the first chapter, literature review of the research variables which is managerial coaching, job satisfaction, affective commitment and turn over intention is explained. In the second chapter, there are research model, hypotheses and statistical analyses which indicate the correlations and effects between the research variables. In the last chapter, there are research results and evaluations.

The research was carried out by participating of 185 employees chosen by random sampling working in İstanbul branch offices of one of the leading private banks in the country.

According to the results of the path analysis, perceived of managerial coaching has significant and positive effect on employees' job satisfaction and affective commitment, but has no direct significant effect on employees' turnover intentions. Furthermore, mediation effects on the research model were investigated by Sobel Test. Managerial coaching has indirect effect through job satisfaction on affective commitment and turnover intention.

Key Words: Coaching, Managerial Coaching, Job satisfaction, Affective Commitment, Organizational Commitment, Turnover Intention

İÇİNDEKİLER

KABUL ve ONAY	i
BİLDİRİM	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM TEMEL KAVRAMLAR

1.1 ÇALIŞAN KOÇLUĞU	4
1.1.1 Koçluk Yapan Yönetici (Çalışan Koçu) Kavramı	4
1.1.2 Koçluğun Tanımı	6
1.1.3 Koçluğun Tarihçesi	10
1.1.4 Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Koçluk	11
1.1.5 Koçluğun, Yönetici / Profesyonel Koçluk, Danışmanlık ve Mentörlükten Farkı	15
1.1.5.1 Koçluk ve Danışmanlık Farkı	15

1.1.5.2 Koçluk ve Mentörlük Farkı	15
1.1.5.3 Çalışan Koçluğu ve Yönetici (Profesyonel) Koçluğu Farkı	16
1.1.6 Koçluk Davranış Özellikleri ve Süreçleri	18
1.1.7 Koçluk Kazanımları	31
1.2. İŞ TATMİNİ	34
1.2.1 İş Tatmini Kavramı	35
1.2.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler	37
1.2.2.1 Örgütsel Faktörler	37
Yöneticiler	37
Ödül Sistemi	38
Çalışma Şartları	39
Karara Katılım	39
1.2.2.2 İşe İlişkin Faktörler	39
1.2.2.3 Bireyden Kaynaklanan Faktörler	40
Kalıtım ve Kişisel Özellikler	40
Statü ve Kıdemlilik	42
Sosyal Etki	42
1.2.3 İş Tatmininin Sonuçları	42
1.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	44
1.3.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Çeşitleri	44
1.3.1.1 Duygusal Bağlılık	48
1.3.1.2 Devam Bağlılığı	49
1.3.1.3 Normatif Bağlılık	49
1.3.2 Bağlılığa Etki Eden Faktörler	51
Çalışanın Kişisel Özellikleri	52
İşin Özellikleri	52
Örgüt Yapısı	53
İş Deneyimleri	53

1.4 İŞTEN AYRILMA İSTEĞİ	57
1.4.1 İşten Ayrılma İsteği Kavramı	57
1.4.2 Ayrılma İsteğini Etkileyen Faktörler	58
1.5 ÇALIŞAN KOÇLUĞU ile ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ, DUYGUSAL BAĞLILIĞI ve İŞTEN AYRILMA İSTEĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER	59
1.5.1 Çalışan Koçluğu İş Tatmini İlişkisi	59
1.5.2 Çalışan Koçluğu Duygusal Bağlılık İlişkisi	61
1.5.3 Çalışan Koçluğu İşten Ayrılma İlişkisi	62
1.5.4 İş Tatmini Duygusal Bağlılık İlişkisi	65
1.5.5 İşten Ayrılma İsteğinin İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık ile İlişkileri	66

İKİNCİ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

2.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	70
2.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ	72
2.3 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	73
2.4 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI	73
2.4.1 Koçluk Ölçeği	73
2.4.2 Duygusal Bağlılık Ölçeği	74
2.4.3 İşten Ayrılma İsteği Ölçeği	75
2.4.4 İş Tatmini Ölçeği	75
2.4.5 Demografik Sorular	76
2.5 ANKETİN PİLOT UYGULAMASI (ÖN TEST)	76
2.6 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM	77

2.7 VERİLERİN DÜZENLENMESİ VE TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	79
2.7.1 Verilerin Doğruluğunun Tespit Edilmesi	80
2.7.2 Eksik Verilerin Tespiti ve Tamamlanması	80
2.7.3 Uç/Aşırı Değerlerin İncelenmesi (Univariate ve Multivariate Outliers Test).....	81
2.7.4 Doğrusallık (Linearity) ve Varyans Homojenliği (Homoscedasticity) Kontrolü).....	82
2.7.5 Verinin Normal Dağılım Kontrolü ve Normal Dağılım Göstermeyen Değişkenlerle İlgilenilmesi	82
2.7.6 Çoklu Bağlantı (Multicollinearity) ve Benzeşiklik (Singularity) Kontrolü	86
2.8 ÖN ANALİZLER	87
2.8.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi	87
2.8.2 Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizlerinin Yapılması	96
2.9 HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİNE DAİR VERİ ANALİZİ	97
2.9.1 Korelasyon Analizleri	98
2.9.2 Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik İstatistiksel Analizler	100
2.9.3 Aracı Etkisinin İncelenmesi	107
SONUÇ ve GENEL DEĞERLENDİRME	112
Yöneticiler İçin Öneriler	118
Araştırmacılar İçin Öneriler	119
Araştırmanın Kısıtları	119
KAYNAKÇA	121
EKLER	135
Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu	136

KISALTMALAR DİZİNİ

- AGFI** : Adjustment Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi)
- CFI** : Comparative Fit Index (Mukayeseli Uyum İndeksi)
- DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi
- GFI** : Goodness of Fit Index (İyi Uyum İndeksi)
- NFI** : Normed Fit Index (Ölçülen Uyum İndeksi)
- RMSEA** : Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
- SRMR** : Standardized Root Mean Square Residual (Standardize Edilmiş Ortalama Hatanın Karekökü)
- YEM** : Yapısal Eşitlik Modeli

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Koçluk Tanımları.....	8
Tablo 2: Çalışan Koçluğu, Yönetici (Profesyonel) Koçluğu ve Mentörlük Arasındaki Farklar.....	17
Tablo 3: Araştırmacılar Tarafından Ortaya Konan Koçluk Süreçleri ve Davranış Özellikleri.....	24
Tablo 4: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen, İlişkili Olduğu ve Sonucunda Ortaya Çıkan Değişkenlerin Sınıflandırılması.....	55
Tablo 5: Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	78
Tablo 6: Ankete Katılanların Statülerine Göre Dağılımı.....	78
Tablo 7: Ankete Katılanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	79
Tablo 8: Araştırmanın Temel Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	84
Tablo 9: Ölçeklerin Standart ve Standart Olmayan Tahminleri.....	88
Tablo 10: Modelin Uyum Göstergeleri.....	91
Tablo 11: Parselleme Sonrası Modelin Uyum Değerleri.....	96
Tablo 12: Ölçeklere Ait Güvenirlik Katsayıları.....	97
Tablo 13: Temel Değişkenler Korelasyon Tablosu.....	98
Tablo 14: Modelin Yol Analizi Sonuçları.....	103
Tablo 15: Modelin Uyum Göstergeleri.....	106

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Geleneksel, Otorite Temelli Yönetim Düşüncesi İle Koçluk Temelli Yönetim Düşüncesi Karşılaştırması.....	12
Şekil 2: Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli.....	47
Şekil 3: Araştırmanın Modeli.....	72
Şekil 4: Modelin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	95
Şekil 5: Modelin Yol Diyagramı.....	101
Şekil 6: Düzenlenmiş Modelin Yol Diyagramı.....	102
Şekil 7: Hipotez Modelin Yol Analizi Sonuçları.....	105
Şekil 8: İş Tatmininin Aracılık Etkisi.....	108
Şekil 9: Duygusal Bağlılık Aracılık Etkisi.....	110

GİRİŞ

Koçluk özellikle son dönemde popüler yönetim konularından bir tanesidir. Koçluğun yönetim alanındaki popüleritesinin yanısıra, yaşamın diğer alanlarında da öncül hale geldiği gözlenmektedir. Günümüzde koçluğun bu kadar popüler olmasının başlıca nedeni, iş yaşamında arzu edilen birçok değişken üzerindeki etkisidir. Koçluk, çalışanın içinde barındırdığı potansiyelin farkında olmasını ve onu daha da geliştirmesini sağlayıcı bir yönetim kavramıdır. Kendi potansiyelinin farkında olan ve potansiyelini sürekli geliştiren çalışan, örgütün başarısı için de anahtar role sahip olacaktır.

Etkili koçluk, başarılı yöneticiler ve liderler tarafından yönetim uygulamalarının bir alt kolu olarak değil, yönetimin kalbi olarak değerlendirilmektedir (Evered & Selman, 1989; s.16; Hamlin vd., 2006, s.326). Uluslararası Koçluk Federasyonu'nun verilerine göre 2007 yılında dünya genelinde, örgütler ve bireysel yöneticiler koçluğa 1.5 milyar dolar harcamışlardır (Park, A., 2007, s.3).

Yapılan araştırmalar; koçluk davranışlarının birçok etkili lider modelleri içerisinde yer aldığını ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, koçluk, geniş yelpazeli lider davranışlarının bir bölümünü oluşturmaktadır (Kuzmycz, 2011, s.24).

Çoğu yönetici personelinin gelişiminde "yüz veya bat" felsefesini kullanır. Çalışana bir görev verir, eğer yaparsa terfi ettirir. Ancak, koçluk yapmadan, çalışanların kendi tecrübesini anlamasına bırakmak, onların yanlış öğrenmesine veya görevi yapamamasına yol açmaktadır. Bu nedenle, çalışanlar kendisinin başarmasına ve öğrenmesine yardım eden yöneticileri tercih etmektedir (Hunt & Weintraub, 2002, s.40; Longenecker & Neubert, 2005). İşyerindeki koçluk genellikle, çalışanların kişisel gelişimlerine, hedeflerini elde etmelerine ve örgüt içerisinde liderlik rolleri de dâhil daha iyi görevlere gelebilmelerine yardımları içermektedir (Naughton & Bond, 2011, 165).

Çalışan koçluğu ile ilgili giderek artan sayıda kitaplar ve makaleler yayımlanmaktadır (Hagen, 2012, s.17). Koçluğa giderek artan bu ilginin nedeni aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Koçluk kişisel ve örgütsel performansı arttırıcı bir strateji olarak görülmektedir (Graham, Wedman & Garvin-Kester, 1994; Rich, 1998, s.61; Liu & Batt, 2010, s.286; Ellinger, 2003, s.25; Ellinger vd., 2003, s.454; Luthans & Peterson, 1993, s.252; Wheeler, 2011, s.14; Kim, 2010, s.181).
- Koçluk iş tatminini artırmaktadır (Ellinger vd., 2003, s.25; Luthans & Peterson, 2004, s.250; Kim, 2010, s.182; McGovern, Lindemann, Vergara, Murphy, Barker & Warrenfeltz, 2001, s.5-6; Sandler, 2001, s.12).
- Koçluğun örgütsel bağlılığı artırıcı, işten ayrılma isteğini azaltıcı etkisi tespit edilmiştir (Park, S., 2007, s.105-106; Luthans & Peterson, 2004, s.250),
- Koçluğun öğrenmeyi kolaylaştırıcı etkisi gözlemlenmiştir (McGovern vd., 2001, s.5-6; Hagen & Aguilar, 2012, s.381; Park, S., 2007, s.104; Ellinger & Bostrom, 1999, s.765),
- Koçluğun, kişilerarası ilişkiyi geliştirici etkisi (Kilburg, 1997, s.294-295; Blatter, 2005, s.12; Gregory & Levy, 2010, s.12; McGovern vd., 2001, s.5-6; Shaw & Knights, 2005, s.10) tespit edilmiştir.

Bu araştırma ile yönetim literatüründe yeni bir başlık olan çalışan koçluğuna katkı sağlamak amacıyla, koçluğun çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılığı ve işten ayrılma isteği üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yukarıda açıklandığı gibi koçluğun bu üç değişken üzerinde olumlu veya olumsuz etkilerinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Araştırma iki bölümde oluşmaktadı. Birinci bölümde, araştırmanın değişkenleri olan çalışan koçluğu, iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma işteği ile bu değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerine yönelik literatür taramasına yer verilmiştir. İkinci bölümde, araştırma modeli, hipotezler ve araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri ve etkileri ortaya koyacak n ve temel istatistiksel analizler bulunmaktadır. Son olarak araştırma sonuçları ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

1.1 ÇALIŞAN KOÇLUĞU

1.1.1 Koçluk Yapan Yönetici (Çalışan Koçu) Kavramı

Koçluk yapan yönetici kavramı yönetim literatüründe çok önemli bir yere sahiptir (Ellinger, Beattie & Hamlin, 2010, s.257; Hunt & Weintraub, 2002, s.39; McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin, 2005, s.157; Evered & Selman, 1989, s.16; Orth, Wilkinson & Benfari, 1987, s.66; Ladyshevsky, 2009, s.293). Problem çözmek için yeni yaklaşım ihtiyacı ile karşı karşıya kalan örgütler, çalışan performansını artırmak ve sürekli öğrenen bir örgüt yaratmak için daha bağımsız iş ekipleri geliştirmeye teşebbüs ederler. Bu gibi değişiklikler yöneticileri, daha büyük bir rol olan koçluğu kabullenmelerini gerektirir (McLean vd., 2005, s.157). Koçluk yapan yönetici terimi ile, çalışanın öğrenmesine ve gelişmesine yardım eden, gelişim ve adaptasyon ortamı yaratan, liderlik ile çalışanlarına yardım etme isteğini birleştiren yöneticiler anlatılmaktadır (Evered & Selman, 1989, s.16; Hunt & Weintraub, 2002, s.43; Hamlin, Ellinger & Beattie, 2006, s.307; Orth vd., 1987, s.66).

Yeni yönetim modelleri, yöneticilere çalışanlarının öğrenme ve gelişimlerini cesaretlendirici, kolaylaştırıcı, kısacası koçluk yapıcı yeni davranışlara uyum sağlamalarını gerekli kılmaktadır. Araştırmacıların da yöneticilere tavsiyesi, otorite ve kontrolü biraz gevşeterek, çalışanın performansını artırmak için koçluk yapmalarıdır (Ellinger D., Ellinger E. & Keller, 2003, s.436). Koçluk insan ilişkileri tarihinde yeni bir kavram değildir. Yönetim açısından da yeni bir cevap olarak görülmemelidir. Fakat yönetimde, örgütte ve iş ortamında nelerin geçerli olduğunun bir hatırlatıcısıdır (Evered & Selman, 1989, s.3; Ellinger vd., 2010, s.257). Bunun yanısıra, koçluk kavramı örgütte ve iş ortamında önemli olan unsurlarla yakından ilişkili bir kavram olarak kabul edilmektedir.

Günümüz endüstrisinde koçluk önemli bir konu haline gelmiştir. Sayıları giderek artan şirketler, liderlerinin koçluk rolüne bürünmelerini şart koşmaktadırlar. 1993 yılında küresel ilk 1000 şirketin içinde yer alan 103 şirketin insan kaynakları yöneticisinin katıldığı araştırmada, şirketlerin %73'ünün çalışanları geliştirmek için koçluk uyguladığı tespit edilmiştir (Personnel Decisions International (1998)'den aktaran Wenzel, 2000, s. 19-20). Diğer bir örnek, 1997 yılında Pizza Hut'ın her yöneticisini "koç" olarak niteleyerek, koçluk programını örgüt genelinde uygulamaya başlamasıdır. Bu değişiklik, şirketteki liderlik anlayışına radikal bir yaklaşım getirmiştir. Yöneticiler, kendi hedeflerine ulaşmalarının yanında, kendi çalışanlarının gelişiminden de doğrudan sorumlu hale gelmiştir. Sonuç olarak, Pizza Hut'taki örgüt kültürü öğrenen bir örgütün ötesine taşınmıştır. Pizza Hut'taki koçluk uygulamalarının sonucunda önemli miktarda mali getiri elde edildiği gözlemlenmiştir (Lewis'den aktaran Wenzel, 2000, s.11).

Örgütsel gelişim, örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve gelişimleri için değişimlerinde, örgütsel etkililiklerini artırmalarında ve çalışanların başarılı olmalarına sağladıkları destek açısından artan bir anahtar role sahiptir. Günümüzde popüler örgütsel gelişim stratejisi olan koçluk, yönetici ve çalışan arasındaki geleneksel ilişkiyi değiştirmeye çalışan bir yönetim felsefesidir (Ellinger vd., 2003; McLean vd., 2005).

Etkili koçluğun örgütsel kazanımları çok fazladır. Etkili koçluk yayıldığında, tüm örgüt yenilikleri çok daha çabuk öğrenir, böylece değişimlere çok daha etkili uyum sağlar. Yeni becerileri elde etme ve paylaşma çalışmada yüksek derecede motivasyon sağlar. Dahası koçluk, kendini sürekli devam ettirme eğilimindedir. Başka bir deyişle, etkili koçluk gören kişi, iyi bir koç olmaya adaydır. Böylece örgütte koç sayısı arttıkça, koçluk uygulamalarının da yayılmasını ummak mümkün hale gelecektir (Redshaw, 2000, s.107).

1.1.2 Koçluğunun Tanımı

Birçok farklı yazar ve araştırmacı tarafından koçluğun değişik isimlerle adlandırılması ve tanımlanması koçluk literatüründeki karışıklığı iyice artırmıştır. Bugün bile koçluk birçok örgütte yaygın olmasına ve arzu edilir sonuçları ile ilgili birçok yayım yapılmasına rağmen, koçluğun anlamı ve kimliği ile ilgili karışıklık hala sürmektedir (Gregory & Levy, 2010, s.109; Passmore & Fillery-Travis, 2011, s.74). Örnek vermek gerekirse, koç denildiğinde aklımıza, spor koçu, yönetici koçu, arkadaş koçu, hayat koçu, romantik ilişki koçu gibi uzayan liste içerisinde birçok farklı koçluk türü gelir (Gregory & Levy, 2010;s.109).

Koçluğa karşı artan ilgiye ve sağladığı faydalara rağmen, yöneticilerin koçluk davranışlarını tanımlayan ve ölçen, koçluk davranışları ile performans gelişimi arasındaki ilişkiyi ölçen, yönetici ve çalışanların koçlukla ilgili algısını karşılaştıran çok az basılı araştırma mevcuttur (Ellinger vd., 2003, s.436; Hamlin vd., 2006, s.307; Ellinger, 2003b.; Ellinger & Bostrom, 1999, s.754; Ellinger vd., 2010, s.258). Ives (2008) kavram belirsizliği ve küresel anlamda kabul edilmiş bir tanımının bulunmaması nedeniyle, koçluk alanındaki karmaşanın günümüzde bile devam ettiğini belirtmiştir (Ives'ten aktaran Gregory & Levy, 2010, s.110).

Koç, sözlük anlamıyla bir kişiyi veya takımı yönetmek ve eğitmekten sorumlu kişidir (Cambridge dictionaries online, 2012). Sözlükteki bu anlam koçluğun daha tam olarak anlaşılmadığının kanıtı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gallwey koçluğu, insanların potansiyelini serbest bırakarak, performanslarını en üst seviyeye taşımak olarak tanımlamıştır. Başka bir deyişle, koçluğun temel fonksiyonu insanlara öğretmek yerine öğrenmelerine yardımcı olmak şeklinde ifade edilebilir. Koçuluğun özü bu yönüyle, annenin çocuğuna yürümeyi öğretmesine benzemektedir. Anne burada yönlendirici konumdadır. İnsanlar, doğal yolla yürümeyi öğrenme potansiyeline doğuştan sahiptir. Gallwey'in kitapları, "bizler boş bir fiçidan az daha doluyuz, her şey doldurulmak

zorundadır” düşüncesini savunan eski davranışçı model yerine, insanlığın olumlu psikolojik modelinin ortaya çıkışına rastlamaktadır. Bu yeni model her insanı, muhteşem bir meşe ağacı olabilecek potansiyeli içinde barındıran meşe palamuduna benzetmektedir. İnsanın tek ihtiyacı olan besin, teşvik edilmek ve ulaşabileceği ışıktır. Ancak, meşe ağacı olma isteği ve yetkinliği insanın içinde gizlidir. İnsanın meşe palamuduna benzetilmesindeki kasıt, doğal ortamda meşe fidanı meşe palamudundan yetişir. Hızlıca çıkan, tek ve saç kalınlığındaki meşe palamudu kökü su aramaktadır. Fidan 30 santimetre iken kökü 1 metre kadar büyür. Ticari olarak fidanlıkta yetiştirilirken, kökü hızlı büyüdüğünden, saksıyı veya bulunduğu poşeti deler ve dikkat edilmezse fidan toprağa dikildiği esnada poşet çıkarılırken bu kök kırılabilir. Kökün kırılması fidanın gelişmesini önemli şekilde yavaşlatır. Birçok bahçıvan bu durumdan habersizdir. Akıllı bahçıvan, dikkatlice kökü saksıdan çıkarır ve kökün toprakta ilerlemesini kolaylaştırmak için metal çubukla toprağa delik açar. İşin başındaki bu kısa işlem, fidanın çok hızlı ve sağlıklı bir şekilde gelişmesini sağlar. Akıllı iş adamları da koçluğu kullanarak akıllı bahçıvanlara benzemeye çalışmaktadır (Whitmore, 2009, s.11).

Koç, bir oyuncu/çalışan ile sürekli işbirliği içerisinde bulunarak, o kişinin veya takımın performans seviyesini artırmasını sağlayan kişidir. Koçluğun işe yaraması için çalışanın koçla arasındaki ilişkiye sadık olması gerekir. Koç, bir faaliyet yapılırken kişiye farklı bir bakış açısı ile destek olur. Hiç kimse faaliyeti icra ederken kendisinin nasıl yaptığını gözlemleyemez. İşte burada koç, faaliyet yapılırken faaliyetin bütününe görür ve kişiye bu faaliyeti daha etkili nasıl yapacağı ile ilgili geri bildirimlerde bulunur (Evered & Selman, 1989, s.19-23). Koçluk, kişilerin hiyerarşi veya komuta zinciri yoluna itaatinden çok, motivasyon ve kişilerarası ilişkiye benzemektedir (Holliday, 2001, s.79).

Farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlar Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Koçluk Tanımları

Yazar	Tanımı
Evered & Selman, 1989, s.18-19	Çalışan koçluğu, iletişim, iklim, çevre ve bilgi yardımıyla, çalışanları ve takımları güçlendirerek , onların sonuç ortaya çıkarmalarını sağlayan yaratıcı bir yönetsel faaliyettir. Koçluk, performans gelişimi sağlayan genel kabul görmüş bir yoldur.
Graham vd., 1994, s.82	Koçluk, iletişim , karşılıklı saygı, sürekli gözlem , geribildirim , güven iklimi yaratmak ve performans hedeflerine odaklanmaktır.
Burdett, 1998, s.144	Koçluk, performans gelişimine odaklanan bir süreçtir.
Holliday, 2001, s.79	Koçluk, performansı geliştirmek için yapılan diğer yönetim araçlarından çok daha etkilidir. Koçluk, diğerlerinin potansiyellerini anlamasına olanak sağlayan katılımcı ve destekleyici yaklaşımdır.
Rosinski, 2003, s.4	Koçluk, anlamlı ve önemli amaçlara ulaşabilmeleri için, insanların potansiyellerini açığa çıkarmalarına yardımcı olma sanatıdır.
Wright, 2005, s.326	Koçluk, insan potansiyeli ve kapasitesi üzerine yapılan bir çalışmadır. Koçluk, insanların hataları ve başarısız oldukları alanlara odaklanmak yerine, insanları güçlendiren ve yapabileceklerini keşfetmelerine yardım eden, zihinsel sağlık ve hayat kalitesi açısından çok hızlı gelişmelerini sağlayan bir süreçtir.
Heslin, Latham & VadeWalle’den aktaran Gregory & Levy, 2010, s.110	Koçluk, yöneticilerin çalışanlarına birebir geribildirim ve görüşler sağlayarak, iş performanslarında rehberlik edici ve ilham verici gelişmeler hedefleyen bir yöntemdir.

Ting & Scisco, 2006, s.10-11	Koçluk, öncelikle öğrenmeyi kolaylaştırır ve insanların kendi tecrübelerinden öğrenebilmelerine yardım eder.
Sommers, 2007, s.10	Temel olarak koçluk, insanlara etrafında neler olup bittiğinin farkında olmalarına yardım ederek, onları frenleyen hususları tanımalarını ve böylece potansiyellerini tam olarak kullanabilmelerine yardım etmektir.
Whitmore, 2009, s.11	Koçluk, koç ve çalışan arasındaki destekleyici ilişki ve etkili iletişim vasıtasıyla ortaya geniş ölçülebilir sonuçlar çıkarmaktır. Çalışan, aradığı cevapları direkt koçundan değil, onun teşviki ile kendi kendine elde etmektedir.
Gregory & Levy, 2010, s.110	Koçluk, çalışanın yöneticisiyle birebir çalışarak, performansını ve zorluklara karşı yetkinliğini artırmak için uygulanan, başarısı geribildirim ve etkili bir ilişkiye bağlı olan gelişimsel aktivitedir.
Metz, 2011, s.2	Koçluk, kişinin amacını gerçekleştirebilmesini kolaylaştırmaktır. Başarısı iki taraf arasındaki işbirliğine bağlıdır.
Passmore & Fillery-Travis, 2011	Koçluk, çalışanın kişisel sorumluluğunu ve öz farkındalığını artırmayı hedefleyen, koç ve çalışan arasında geçen sokratik tabanlı diyalogdur.
ICF (International Coach Federation)	Koçluk, çalışanla ortaklık kurarak , onları düşünmeye ve yaratıcı süreçlerle potansiyellerini artırmaya teşvik etmektir.

Yukarıdaki koçluk tanımları incelendiğinde, araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalar arasında farklılıklar ve karmaşa mevcut olduğu belirtilmişse de (Gregory & Levy, 2010;s.110), özellikle vurgu yapılan hususlar göz önüne alındığında, tanımların ortak noktalarının bulunduğu açıktır.

Bu tanımlar ışığında koçluğu kısaca, “etkili iletişim temelinde çalışanın öz farkındalığını artıran, öğrenmesini kolaylaştıran, potansiyellerini keşfetmelerini ve geliştirmelerini sağlayan yönetim yaklaşımı” olarak tanımlanabilir.

1.1.3 Koçluğun Tarihçesi

Çalışan koçluğu kavramını daha iyi anlayabilmek için koçluğun kısa tarihçesine değinmek faydalı olacaktır. Koç kelimesi ilk defa 1880’lerde bot yarışmasına hazırlanan sporcuların eğiticileri için, modern anlamıyla kullanılmaya başlanmıştır (Evered & Selman, 1989, s.31).

20’nci yüzyılın başında insan kaynakları yönetimi bilimsel yönetim uygulamalarına dayanmaktadır. Bu uygulamalar, çalışanın çalışması ve karar vermesi üzerinde yüksek yönetim kontrolünü ihtiva etmektedir. Ancak, 1920’lerin sonları ve 1930’ların başlarında yaşanan ekonomik dar boğazın ardından, işverenler motivasyonu düşmüş çalışanlarını motive edebilecek yeni ve yaratıcı yollar aramaya başlamıştır. Bu yaratıcı yollara örneklerinden birisi, otomobil üreticisi olan Studebaker’in, Notre Dame Üniversitesi futbol koçu Knute Rockne ile araba satışlarının hızlı dönüşümüne yardım etmesi için anlaşmasıydı. Rockne’nin liderlik stratejisi, başarılı olduğunu, çalışanları hazırlamak, rehberlik etmek ve teşvik etmek konularında satış yöneticiliği ve futbol koçluğunun aynı olduğunu kanıtladı (Huston, 1932’den aktaran Kuzmycz, 2011, s.16-17).

1950’lerden önce koçluk denilince beyzbol şapkası giymiş, ıslık çalan spor takımı koçu akla gelirdi. Bu basit anlam 1950’de iş hayatı için değişmiştir (Gregory & Levy, 2010;s.110). Mace (1950) koçluğu “astları geliştirmek ve yönlendirmek için etkili bir yönetim aracıdır.” diye tanımlamasıyla, koçluğun resmi tanımı yapılmış oldu. Evered & Selman (1989) o zamanlardaki koçluğu, “usta-çırak ilişkisi ile çalışanların geliştirilmesi ve yöneticinin sorumluluğunun bir parçası” olarak tanımlamışlardır. Mace’in çabalarına rağmen, örgütlerde koçluk

kavramı 1970'lerin sonlarına kadar dikkate alınmadı (Gregory & Levy, 2010;s.110).

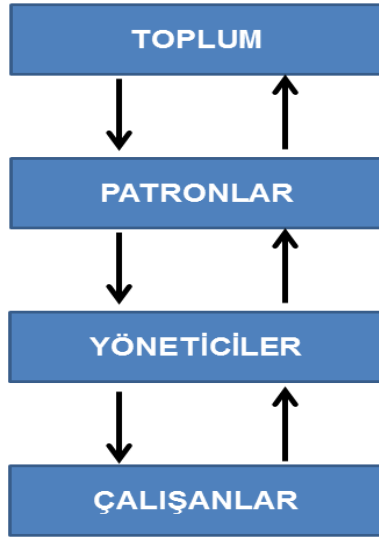
1970'lerde atletizm ve spor koçluğu ile ilgili birçok makale iş hayatına uyarlanarak yazıldı (Evered & Selman, 1989, s.19). Sanat ve yönetim uygulaması olarak koçluk, daha çok 1980 ve 1990'larda yönetim literatürünün odak konusu haline geldi (Ellinger vd., 2003, s.437; Kilburg, 1996, s.136; Hart, Blattner & Leipsic, 2001, s.229; Park, S., 2007, s.1). 1978'de Fournies'in örgütler de koçluğu anlatan "*How to*" kitabı yayımlanınca, koçluğun önemi uygulamada ve literatür de giderek artmaya başladı ve yönetim uygulamalarında yeni ve ilgi çekici bir konu yerini almış oldu (Gregory & Levy, 2010,s.110; Evered & Selman, 1989, s.31; McLean vd., 2005, s.159).

1.1.4 Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Koçluk

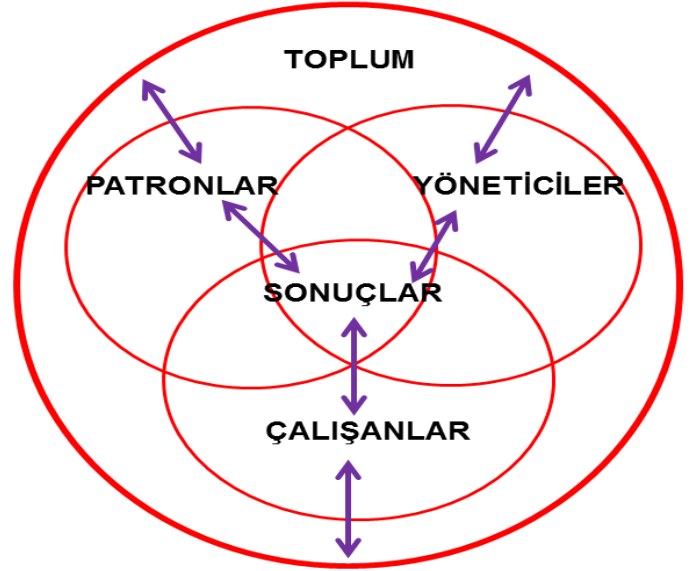
Yönetici denildiğinde akla gelen bir örgütün, birimin başında olan veya kendisine bağlı bir veya birden fazla personel çalışan kişidir. Evered & Selman (1989) yöneticiyi, hastanede çalışan hemşireden, Hunların Attila'sına kadar herkes olarak tanımlamışlardır. Yöneticiyi koç olarak ve iş ortamındaki koçluk kültürünün yaratıcısı olarak görmek, yönetimin yeni bir paradigmasıdır (Ellinger vd., 2010, s.257; Hunt & Weintraub, 2002, s.39; McLean vd., 2005, s.157; Evered & Selman,1989, s.16; Orth vd., 1987, s.66; Ladyshevsky, 2010, s.293).

Geleneksel yönetim anlayışı, ağırlıklı olarak kontrole, emirlere itaat etmeye ve elde ettikleri sonuçlara göre personelin iş başarısının değerlendirilmesine odaklanmıştır. Bununla birlikte koçluk, kontrol modelinden daha fazla destek ve daha az yabancılaşılarak insanlara olanak sağlamakta ve onları güçlendiren faaliyetleri keşfetmeye odaklanmaktadır. Şekil 1'de hiyerarşi, komuta ve kontrol, işsizlik korkusuna dayalı motivasyonu içinde barındıran geleneksel yönetim anlayışı ile temelinde başarıya dayalı ortaklık ve yeni imkânlar elde etme üzerine kurulu işbirliğini vaat eden koçluk karşılaştırılmıştır (Evered & Selman, 1989;s.16; Hamlin vd., 2006, s.305).

Geleneksel, Otorite Temelli Yönetim Düşüncesi



Koçluk Temelli Yönetim Düşüncesi



Oklar kazanımları işaret etmektedir.

Şekil 1: Geleneksel, Otorite Temelli Yönetim Düşüncesi ile Koçluk Temelli Yönetim Düşüncesi Karşılaştırması

Geleneksel mantık, yöneticilerin tecrübe edilmiş, kanıtlanmış teknikleri, kuralları ve prensipleri öğrendiklerinde çok etkili olacaklarını savunur. Bilginin çalışan performansı üzerinde sadece kısıtlı bir etkisi vardır. Performans üreten faktörleri ve değişkenleri kontrol altında tutmak, artan performansın önünde en büyük engeli oluşturur. Etkili yönetici performansın bu faktörleri kontrol önünde tutarak değil onları geliştirerek elde edileceğini bilir (Evered & Selman, 1989, s.17).

En güçlü liderler koçluğu, harekete geçme, dürüst iletişim, geleceğe odaklanma, diğerleri ile açık ve gerçek bağ olarak görürler. Geleneksel liderler yönlendirme, tavsiye ve zorlamayı kullanırken, koçluk yapan liderler etkilemeyi, öğretmeyi ve sorgulamayı seçerler (Bianco-Mathis, Roman & Nabors, 2002, s.1-2). Koçluk, yüksek derecede işbirliğine, keşfe ve öğrenmeye odaklanır (Ellinger & Bostrom, 1999, s.754).

Thornhill ve Sounders'a göre yöneticilerin, çalışanların seçimi, değerlendirilmesi, gelişimi ve işlerine devam etmeleri konularında önemli bir rol üstlendiklerini belirtmektedir. Özellikle, yöneticilerden çalışanların geliştirilmesi ve öğrenmelerini kolaylaştırmaları beklenmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin kendilerini birer koç, öğretmen, danışman veya geliştirici olarak görmeleri umulmaktadır (Thornhill & Sounders'dan aktaran Ellinger vd., 2003, s.436). Koçluk, sonuca ulaşmak için neyin doğru, işleyebilir, istenir ve gerekli olduğunu içeren bir memnuniyet yaklaşımını içinde barındırır. Koçlukta, çalışana sürekli bilgi akışı sağlanır ki, çalışan kendi önceliklerini belirleyebilsin ve geleceği için stratejiler yaratabilsin (Wright, 2005, s.327).

Çalışan koçluğunun iş gereklilikleri ve kaynakları modelinde iş kaynaklarının bir göstergesi olduğuna dair araştırmalar mevcuttur (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003). Demerouti ve arkadaşları tarafından ortaya atılan iş gereklilikleri ve kaynakları modeli (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) işin karakteristik özelliklerini iki ana başlık altında toplamıştır. Bunlardan ilki işin yüksek iş baskısı, duygusal ihtiyaç ve rol belirsizliği gibi işin fiziksel, sosyal ve örgütsel yönlerinden oluşan iş gereklilikleri, diğeri ise sosyal destek, performans geri bildirim ve özerklik gibi iş gerekliliklerinin etkisini azaltan, personel gelişimini, öğrenmeyi ve hedefleri başarmayı sağlayan iş kaynaklarıdır. Araştırmalar, iş gereklilikleri çalışanlarda çeşitli hastalıklara yol açarken, iş kaynakları da öğrenme, iş tutkunluğu ve örgütsel bağlılık gibi motivasyonel süreçleri başlatmaktadır (Bakker & Demerouti, 2007). Modelde iş kaynakları içerisinde yer alan yönetici desteği, geri bildirim, özerklik, performans geri bildirim, karara katılım ve öğrenim fırsatları yaratma hususları tipik çalışan koçluğu davranışlarıdır. Literatürde, iş kaynaklarının işin fiziksel, sosyal ve örgütsel yönlerinden oluşan, örnek olarak yüksek iş baskısı, duygusal ihtiyaç, düzensiz iş saatleri ve rol belirsizliği gibi çalışanların hastalanmasına yol açabilen iş gerekliliklerini azalttığı, işlerinden aldıkları tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığı, işten ayrılma isteğini azalttığı tespit edilmiştir (Demerouti & Bakker, 2011; Bakker, Boyd, Dollard, Gillespie, Winefield & Stough, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004). Bu nedenle, çalışan koçluğu davranışları ve

kazanımları göz önüne alındığında, koçluğun, çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olan iş kaynaklarının bir göstergesi olduğu açıktır (Hu, Schaufeli, Taris, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004). Bakker ve arkadaşlarının (2003) tarafından çağrı merkezi çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, özerklik, arkadaşlar tarafından sağlanan destek, zaman kontrolü ve koçluktan oluşan iş kaynakları göstergeleri içinde en yüksek faktör yükünün koçluğa ait olduğu görülmektedir (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003).

Koçluğun bu denli dikkat çekmesinin nedeni, insan kaynağı gelişimine, bireysel ve örgütsel etkililiğe, performans gelişimine, davranış değişikliğine, öğrenmeye, insan kaynağı ve personel gelişimine odaklanmasıdır (Ellinger vd., 2003; Hamlin vd., 2006, s.305).

Koçluk genellikle, etkili bir örgüt geliştirme stratejisi ve örgütteki geleceğin yönetici ve liderlerini geliştirici başarılı bir yol olarak görülür (McLean vd., 2005, s.158; Hamlin vd., 2006, s.305). Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) ve diğerleri tarafından yapılan araştırmalar “koçluğun” örgütler içerisinde çok popüler hale geldiğini, koçluğa liderlik geliştirme ve yönetim beceri programları seviyesinde önem verildiğini göstermektedir. Dahası, koçluğun kişiler ve kişisel performans üzerinde olumlu etkisinin bulunduğunu gösteren kanıtlar giderek artmaktadır (Passmore, 2010, s.2). Global Coaching Survey (2009), koçluk uygulamalarının çoğunun batı ekonomilerinde gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Örnek vermek gerekirse, İngiltere’de sürekli yayımlanan yıllık raporlara göre örgütlerin ortalama %70’i koçluğu kullanmakta, bu örgütlerin %44’ü de tüm çalışanlarına sürekli olarak koçluk uygulamaları sağlamaktadır (Segers vd., 2011, s.1).

Çalışan koçluğu kavramı, literatürde yeralan yönetici koçluğu, danışmanlık ve mentörlük gibi kavramlarla benzerlik gösterdiği düşünülmektedir. Özünde farklı olan bu kavramlar şu şekilde açıklanmıştır.

1.1.5 Çalışan Koçluğunun, Yönetici/Profesyonel Koçluk, Danışmanlık ve Mentörlükten Farkı

Koçluk terimi genellikle danışmanlık ve mentörlükle aynı anlamda kullanılsa da, birçok yazar bu aktiviteleri ayırmayı tercih etmiştir (Ellinger vd., 2003, s.436; Park, S., 2007, s.11; Wright, 2005, s. 326; Kim, 2010, s.40, Ellinger, 2003, s.7).

1.1.5.1 Koçluk ve Danışmanlık Farkı

Danışmanlık genellikle çalışanın duygusal durumu ve çalışana ilgili krizleri ve problemleri ele alan, çalışanın performansını etkileyen problemleri çözümleyici kısa süreli müdahaleleri içerir (Ellinger vd., 2003, s.436). Koçluğun yönelimi gelecekle ilgilidir. Koçluk, iş ve normal hayatta başarısını üst seviyeye çıkarma arayışında olan kişilerin hedeflerine, kullanılmayan potansiyeline ve kritik başarı faktörlerine odaklanırken, danışmanlık geçmişe, geçmişle ilgili tecrübelerden kaynaklı konulara ve hasarların tamirine odaklanır (Hart vd., 2001, s.230). Danışmanlık daha çok çalışanın duygusal durumu ile ilgilidir (Burdett, 1998, s.144). Danışmanlık felsefesinde danışan hasta, danışılan bu hastalığı iyileştirecek uzman olarak görülür. Danışmanlık ciddi problemi olanlar için hayati önemlidir. Koçlukta ise çalışanın geçmişine zaman harcanmaz, önemli olan kişinin geleceğinin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Koçlukta tüm çalışanlar belli potansiyele sahip ve koçluk ilişkisinin anahtarı olarak görülür (Wright, 2005, s.326).

1.1.5.2 Koçluk ve Mentörlük Farkı

Mentörlük geliştirici, kariyer odaklı ve hayatın tüm yapılarını içeren uzun dönemli bir süreçtir (Ellinger vd., 2003, s.436). Genellikle üst düzey yöneticiler seviyesinde, yüksek performanslı bir çalışanın kariyer gelişimini desteklemek amacıyla tecrübesini paylaşmasıdır (Burdett, 1998, s.144). Mentörler tavsiyelerde bulunup, uzmanlık tecrübelerini aktarırken, koçlar dinleyen, soru soran ve kişilerin kendi doğrularını keşfetmelerini sağlayan kişilerdir (Rosinski, 2003, s.5). Örgütlerde mentörlük, hiyerarşik ilişki içerisinde, kıdemli olanın kendi

alan bilgisini ve tecrübelerini, tecrübesiz ve yetersiz bilgiye sahip o işte yeni olana aktarmasıdır. Koçlukta hedef ise, çalışanın öğrenmesini kolaylaştırmaktır. Örgütlerde üç uygulama alanı koçluk ve mentörlük arasındaki farklılığı özetler. Bunlar, odak alanı, yetenek ve sahipliktir. Koçluğun odak alanı, çalışanlara nasıl daha iyi başaracaklarını öğrenmelerine yardımcı olmaktır. Mentörlükte ise, çalışanların başarması için bir kaynak olabilmek esastır. Mentörler eğitime ve öğretme gibi becerilere sahip olmalıdır. Koç ise insanları yönlendirmeden başarımlarını sağlamak için bilgi, teknik ve yeteneklere sahip olmak zorundadır. Koçlukta, performansın sahipliği ve yönlendirmesi çalışana aittir. Mentörlükte ise, mentör ve çalışan bu sorumluluğu paylaşır (Wright, 2005, s.326).

1.1.5.3 Çalışan Koçluğu ve Yönetici (Profesyonel) Koçluğu Farkı

Örgütlerde koçluk, ya yöneticinin bir sorumluluğu olan çalışan koçu olarak, ya da profesyonel danışmanlar tarafından yapılan yönetici koçu olarak iki şekilde karşımıza çıkar (Ellinger vd., 2003, s.454; Gregory & Levy, 2010, s.109). Yönetici koçluğu ve çalışan koçluğunun en belirgin farkı hedeflenen kitledir. Profesyonel koçlar üst düzey yöneticilerle ilgilenirken, çalışan koçluğunda yöneticiler kendilerine bağlı astları ile ilgilenir. Profesyonel koçların tek amacı ilgili kişiyle, yöneticiyle çalışmaktır. Çalışan koçluğunda ise, koçluk yöneticinin gündemindeki birden fazla konudan sadece bir tanesidir. Yapısal olarak yönetici periyodik olarak veya eldeki fırsatları değerlendirerek çalışanı iş üstünde gözlemleyebilir, koçluk yapabilir. Profesyonel koçlukta ise bu etkileşim planlı olarak belirli saat kısıtı içinde gerçekleştirilir (Peterson & Little, 2005, s.180).

Çalışan koçluğu doğası gereği yönetici koçluğundan farklıdır. Özellikle yönetici koçluğunda yöneticiler kendi koçlarını seçmekte özgürdür. Ancak çalışan koçluğunda, çalışanlar koçluk uygulamasını yöneticilerinden aldıkları için böyle bir seçim hakları yoktur. Bu nedenle, koçluk uygulamalarının geniş yelpazesi içerisinde, çalışan koçluğu, doğası gereği eşsizdir (Gregory & Levy, 2010, s.110).

Özetle; yukarıda bahsedilenlerin ışığında, çalışan koçluğu çalışanların performanslarını ve yetkinliğini geliştirebilecekleri, fırsatları tanımalarına yardımcı olan, iş performansını geliştirici, öğrenene rehberlik ederek, cesaret, destek ve olumlu iletişim ortamı sağlayarak, onların öğrenmelerini kolaylaştıran bir süreçtir (Ellinger vd., 2003; Ellinger & Bostrom, 1999). Çalışan koçluğunun, yönetici koçluğu ve mentörlük arasındaki farkları tablo 2’de özetlenmiştir (Passmore’dan aktaran Park, 2007, s.13).

Tablo 2: Çalışan Koçluğu, Yönetici Koçluğu ve Mentörlük Arasındaki Farklar

	Yönetici Koçluğu	Çalışan Koçluğu	Mentörlük
Koçluk/ Mentörlük kim tarafından sağlanır?	Danışmanlık firmaları veya örgüt içerisinde koçluk yetkinliğine sahip kişiler tarafından sağlanır.	Yöneticiler	Mentörlük türüne göre değişebilir. Genellikle örgüt veya o iş sektörü ile ilgili detaylı bilgi ve deneyime sahip kişiler tarafından sağlanır.
Kimler bu uygulamaları alır?	Üst düzey yöneticiler	Yöneticilerin astları	Mevcut örgüt veya şahıslarca istek üzerine görevlendirilebilir.
Resmiliyet seviyesi	Çok resmidir. Kontrat veya bazı kurallara dayalı olarak, koç, örgüt ve yöneticinin oluşturduğu üç tarafı içerir.	Az resmidir. Günlük etkileşim yoluyla gerçekleşir.	Az resmidir. İki tarafın anlaşmasıyla gerçekleşir.

Kontrat süresi	Kısa dönemlidir. 2-12 ay içinde, 4 ile 12 kez arasında değişen toplantı yapılır.	Yönetici ve çalışanın birlikte çalıştığı sürece devam eder.	Uzun dönemlidir. 3-5 yıl arası sürer.
Sektör Hakkında Bilgi Seviyesi	Genel bilgiye sahiptir.	Sektör bilgisine sahiptir. Koçlar çalışanları ile aynı takımda görevlidir.	Sektör bilgisine sahiptir.
Odak Noktası	Kısa dönemli yeteneklere ve iş performansına odaklıdır.	Hem performansa, hem de kariyere odaklıdır. İş/görev başarısı ve kişisel beklentiler önemlidir.	Kariyer odaklıdır. Uzun dönemli kariyer, tecrübe ve uzun dönemli düşünme ile önemlidir.

1.1.6 Koçluk Davranış Özellikleri ve Süreçleri

Koçluğun son yıllarda popüler olmasının ardından, birçok araştırmacı etkili koçluğun nasıl inşa edileceği üzerine araştırmalar yapmışlardır. Etkili koçluğun kapsadığı unsurlara ilişkin birçok fikir olmasına rağmen, bu fikirler iş yerindeki etkili koçluğu, yöneticinin hangi davranış ve becerilerinin oluşturduğunu tam olarak açıklayamamaktadır (Hamlin vd., 2006, s.307; Ellinger vd., 2003; Ellinger, 2003b; Kilburg, 1996, s.136; Park, S., 2007, s.14).

Araştırmacılarca önceki araştırmalarda, kalitatif araştırmalar ve kritik olay tekniği yaklaşımlarıyla, farklı çalışan topluluklarından iyi yönetici-koç olmak için hangi davranışların gerekli olduğu ile ilgili görüşler toplanmıştır (Ellinger & Bostrom, 1999) Son çalışmalar ise önceki çalışmalarda elde edilen bu bilginin üzerine,

kantitatif araştırmalar kullanarak etkili koç-yöneticinin beceri ve davranışlarını çok detaylı incelemişlerdir (Hamlin vd., 2006; Ellinger vd., 2003).

Klemp (1980)'e göre yetkinlik, kişinin iş ortamında etkili veya üstün performans göstermesini sağlayan kişinin özellikleridir ve Parry (1996) bu özelliklerin işin büyük bir bölümünü etkileyen bilgi, beceri ve davranışlar kümesinden olduğunu tespit etmiştir. Yapılan araştırmalar, etkili çalışan koçluğu davranışlarıyla ilgili çeşitli fikirler ortaya koymuşlardır. Çalışan koçluğu ile ilgili ortaya atılan özellik ve davranışlardan bazıları; aktif dinleme, açık iletişim, etkili araştırma teknikleri, kavrama yeteneğini iletme, gözlem, performans geribildirimi sağlama ve talep etme, destekleyici ortam yaratma, gelişme ve öğrenmeyi kolaylaştırma, öz farkındalık ve öz kontroldür (Kim, 2010, s.46).

Etkili çalışan koçluğu becerilerinde, dinleme becerileri, analitik beceriler, mülakat becerileri, etkili sorgulama teknikleri, gözlem, geri bildirim verme ve alma, iletişim, açık beklentiler oluşturma ve destek ortamı yaratma genel kabul görmüş olanlardır (Ellinger vd., 2003, s.438).

Son dönemde yapılan araştırmalardan biri olan ve McLean ve arkadaşları (2005) tarafından yapılan araştırmada, koçluk becerileri dört bölüm altında incelenmiştir. Bu model, koç olan yöneticilerin dört yönetsel davranışı göstermesini gerekli kılmaktadır. Bu davranışlar; açık iletişim kurmak, görevleri bireysel değil takım yaklaşımı ile ele almak, insanlara değer vermek, iş çevresinin belirsiz doğasını kabullenmektir (McLean vd., 2005, s.164). Peterson & Little (2005), ortaya konan bu modeldeki etkili koçluk davranışlarını yetersiz bulmuş ve özellikle koçluğun birebir uygulanan yönetim müdahalesi olduğundan, modelde geçen "takım yaklaşması" davranışını eleştirmişlerdir. Ayrıca, Graham, Wedman ve Kester koçluk becerileri içerisine, sürekli performans geri bildirim sağlamak, performansı değerlendirirken tüm bilgileri göz önünde tutmak, performansı gözlemlemek, kendini geliştirme planları hazırlamak, sıcak ilişki ortamı sağlamak ve literatürde sıkça geçen ortaklık bağını geliştirmek, etkili dinleme becerilerine sahip olmak ve gelişimi

kolaylaştırmak gibi becerilerin de eklenmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Graham, Wedman ve Kester'den aktaran Peterson & Little, 2005, s.181). Bu eleştirinin ardından Park, Mclean and Yang (2008) "gelişimi kolaylaştırma" becerisini de ölçeklerine eklemişlerdir (Ellinger vd., 2010, s.260) .

London ve Simither'e göre koçluk, bir kereliğe mahsus, tek yönlü bir iletişim değil, aksine sürekli devam eden bir işbirliği sürecidir. Koçluk ilişkisinin odağı katılan kişilere göre değişmektedir. Koçluk sürecinde yönetici/çalışan ilişkisi çok önemlidir. Bu ilişki içerisinde uzun süre birlikte çalışma tecrübesi, geçmiş değerlendirmeler, performans görüşleri, olumlu/olumsuz geribildirimler bulunmaktadır. Sonuç olarak beraber yaşanmış ilişkideki her unsur koçluk ilişkisini etkileyebilecektir. Bu nedenle birçok yazar, koçluk yapacak yönetici ile çalışan ilişkisinin koçluğun temelini oluşturacağını, bu temel olmadan koçluğun istenen düzeyde etkili olmayacağını savunmuşlardır (Gregory & Levy, 2010;s.111-112).

Yönetim ve liderlik literatürünün geniş bir kısmı lider ve yöneticilerin ne yaptıkları, nasıl düşündükleri ve cevap verdikleri ile davranışlarının incelenmesinden oluşmaktadır. Liderlik ve yönetim literatüründeki bu araştırmalar, yönetici ve liderin kişilik özellikleri, fonksiyonları, davranış ve rolleri, gücü ve etkisi veya durumsal faktörler başlıklarına göre yapılmıştır (Yukl, 1989, s.254; Ellinger & Bostrom, 1999; s.753) Liderlerin ve yöneticilerin ne yaptığna vurgu yapan davranış yaklaşımı 1980'lerde yaygın olarak vurgulanmıştır. Artık, eskinin kontrol eğilimli, yönetici ve lideri yüksek otorite pozisyonuna sokan mevcut yönetim modeli yerine kolaylaştırıcı liderlik ve yönetim modeli kabul görmeye başlamıştır. Yeni modeller, yönetim ve liderliği daha işbirlikçi ve yöneticileri çalışanlarının gelişmesini, eğitilmesini ve etkili çalışmasını kolaylaştıran olarak tanımlamıştır. Bu yeni modeller, çalışanı sürekli kontrol eden ve yapacaklarını söyleyen yönetici kavramını, çalışanı güçlendiren, rehberlik eden ve öğrenmelerine/keşfetmelerine yardım eden olarak değiştirmiştir (Ellinger & Bostrom, 1999; s.753-754).

Ellinger & Bostrom (1999, s.759-762), “öğrenen örgütlerdeki çalışan koçluğu davranışları” araştırmasında, arzu edilen koçluk davranışlarını güçlendirme ve kolaylaştırma kümeleri başlıkları altında toplam on üç madde olarak belirlemişlerdir:

Güçlendirme Kümesi;

- **Çalışanları sorularla konular üzerinde dikkatlice düşünmeye teşvik etmek:** Sonuç odaklı sorular sormak ve tüm süreci anlamalarını sağlamak.
- **Kaynak olmak, engelleri kaldırmak:** İşlerini yapabilmeleri için gerekli tüm kaynakları çalışanlara sağlamak.
- **Sahiplenmeyi çalışanlara benimsetmek:** Çalışanların işlerini sahiplenmesi amacıyla kendilerine yardımcı olmak, fakat asla onlar yerine karar vermemek.
- **Geride durmak, cevaplar sağlamamak:** Bilinçli olarak geride durmak, belirli durumlarda ne yapacakları ile ilgili cevap, çözüm veya söylemde bulunmamak.

Kolaylaştırma Kümesi:

- **Çalışanlara geribildirimde bulunmak:** Öğrenenlere gözlemsel ve gösterici geribildirimlerde bulunmak.
- **Çalışanlardan geribildirimler almak:** Gelişimleri ile ilgili çalışanlardan geribildirim almak.
- **Birlikte çalışmak, konuyla ilgili konuşmak:** Konuları derinlemesine konuşmak, birlikte fikirlere ve genel bir yaklaşıma ulaşmak.

- **Öğrenme ortamı yaratmak ve geliştirmek:** Toplantılar ve aktiviteler planlamak, öğrenim planları kullanmak, çalışanların gelişimi için resmi veya resmi olmayan fırsatlar yaratmak.
- **Beklentiler oluşturmak ve bunları yaymak:** Çalışanlar için hedefler ve beklentiler oluşturmak, ne kadar değerli olduklarını çalışanlara yaymak.
- **Çalışanların görüş açısı genişletilerek, farklı açılardan bakmasını sağlamak:** Çalışanlara diğer bakış açıları ve tecrübeler kazandırılarak, olayları başka açılardan görmelerini teşvik etmek, böylece çerçevenin dışını görmelerini sağlamak.
- **Mukayeseler, senaryolar ve örnekler kullanmak:** Rol yaparak, senaryolar, mukayeseler ve örnekler yardımıyla öğrenme durumunu kişiselleştirmek.
- **Öğrenmeyi kolaylaştırmak için diğerleri ile görüşmek:** İş arkadaşlarını veya insan kaynaklarını öğrenmeyi kolaylaştırmaya yardım etmeleri için bir araya getirmek veya çalışanların öğrenmesini kolaylaştırmak için onları dış kaynaklara göndermek.

Yukarıda yer alan araştırmadaki on üç koçluk davranışı, koçluğu güçlendirme modeli olarak ifade edilmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerde koçluk terimini “kolaylaştırıcı öğrenmenin” eş anlamlısı olarak kullanmışlardır (Ellinger & Bostrom, 1999; s.765).

Hamlin vd. (2006) yaptıkları araştırmada, Ellinger & Bostrom (1999)'un yukarıda bulunduğu koçluk davranışları ile Beattie (2002a, 2002b ve 2004) ve Hamlin (2004)'ün çalışan koçluğu/öğrenimi kolaylaştırıcı davranışlarını karşılaştırmışlardır. Karşılaştırma sonucunda, bu üç araştırmada elde edilen sonuçların birbirlerine paralel olduğu kanaatine varmışlardır. Ayrıca bulunan bu davranışlar Bianco-Mathis vd. (2002) tarafından izah edilen lider-koç davranışları ile de benzerlikler göstermektedir (Hamlin vd., 2006, s.328).

Koçluk yapan yöneticilerde bulunması gereken karakteristik özellikler; koçluk düşünce yapısına sahip olma, koçluk-dostluk ortamı yaratma, sorular sorma ve dinleme, geribildirimde bulunma ve sayılan bu özelliklere sıkı sıkıya bağlı olmadır. Koçluk “düşünce yapısı” ile anlatılmak istenen “nasıl daha etkili çalışılır, sadece sonuçlara değil, sonuçlar nasıl elde edilir ve odaklanılır, çalışanların sürekli öğrenmesine yardım eder ve kolaylaştırır, her çalışanın söylediklerine açıktır, çalışanın kendine uygun en iyi rolü bulmasına yardım eder” gibi hususlardır (Hunt & Weintraub, 2002, s.42-43).

Bugüne kadar bazı araştırmacılar tarafından ortaya atılan koçluk süreçleri ve koçta bulunması gereken davranış özellikleri Tablo 3’de açıklanmıştır (Park, 2007, s.15-21; Kim, 2010, s.44-51).

Tablo 3: Araştırmacılar Tarafından Ortaya Konan Süreçleri ve Koçluk Davranış Özellikleri

Yazar	Koçluk Süreci	Koçluk Davranış Özellikleri
Tyson & Birnbrauer (1983)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Performans Analizi 2. İş Analizi 3. Çalışana Geribildirim 4. Koçluk ile Kontrat 5. Gelişim Planı 6. Koçluk Oturumları 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yardım konusunda bencil olmadan ilgi gösterme. 2. Dinleme 3. İnsanların değişebileceği ve gelişebileceğine inanç 4. Yönetme kabiliyeti 5. İkna etme kabiliyeti 6. Yönelmek 7. Saygısını elde etme ve devam ettirebilme.
Leibowitz, Kaye & Farren (1986)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Ustaca dinleme 2. Ustaca sorgulama 3. Diğerlerinin saygısı 4. Güvenirlik 5. Bilgiye açıklık
Evered & Selman (1989)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Ortaklık ve bağ kurma 2. Sonuçlara ve vizyona bağlılık 3. İstek, yargısız kabullenme, sevgi 4. İcraat için konuşma ve dinleme 5. Koçun yorumuna duyarlılık 6. Benzersizliğe davet 7. Oryantasyon hazırlığı ve uygulama 8. Koçluğa istek 9. Başarının ötesine gitme isteği 10. Cevap veren katılımcı olma

Yazar	Koçluk Süreci	Koçluk Davranış Özellikleri
Whitmore (1992)	The GROW Model: 1. Hedefi belirleme 2. Hâlihazırdaki gerçekliği inceleme 3. Seçenekleri belirleme 4. Amacı ortaya koymak	
Prochaska, DiClemente & Norcross (1992)	1. Derinlemesine düşünce öncesi 2. Derinlemesine düşünme 3. Hazırlık 4. Hareket 5. Bakım	1. Değişim sürecinde kişinin yerinin farkında olması 2. Sabır 3. Kişinin değişime hazır olmasına nasıl yardım edileceğini anlamak
Good (1993)		1. Dinleme kabiliyeti 2. Gelişim alanlarını belirleyebilme kabiliyeti 3. Geribildirim sağlama
Darling (1994)	1. Koçluğa zaman ayırmak 2. Daha iyi anlamak için sorular sormak 3. Uzun dönem görüşünü devam ettirmek 4. Ortak olmak	
Bielous (1994)		1. Konuya hakim olmak 2. İletişim becerileri 3. Sabır 4. Güven tesisi 5. Takip 6. Cesaret

Yazar	Koçluk Süreci	Koçluk Davranış Özellikleri
Peterson & Hicks (1996)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ortaklık kurmak 2. Bağlılık 3. Becerileri geliştirmek 4. Sürekliliğe teşvik etmek 5. Çevreyi şekillendirmek 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dinleme becerileri 2. Güveni tesis etmek 3. Sorgusuz anlama 4. Sabır 5. Odaklanma 6. Adaptasyon ve bilişsel esneklik 7. Zekâ, öğrenme kabiliyeti 8. Öğrenme isteği 9. Farkındalığı ve oryantasyonu geliştirme 10. İnsan davranışını anlama
Katz & Miller (1996)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Ortak olarak yaklaşma 2. Örgütsel sistem vizyonu 3. Kendine güven 4. Kullanıp kullanılmayacağını dikkate almadan bilgi, haber sağlama 5. Etkili dinleme 6. Yapıcı, bilgi biriktiren sorular sorma kabiliyeti 7. Güvenli ortam yaratma 8. Örgütsel hedeflere götürecek stratejik bağlantılar bulmak 9. Açık görüşlülük 10. Hoşnutsuzluk yol açacak riskleri / öğrenmeyi tasarlamaya isteklilik
Zemke (1996)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Performansa odaklanarak, sürekli çalışanların yetkinliğini geliştirmeye yardımcı olmak

Yazar	Koçluk Süreci	Koçluk Davranış Özellikleri
		2. Takım çalışmasını tesis etmek 3. Durumu değerlendirmek ve onlara uyum sağlamak 4. Desteklemek ve motive etmek
Cohen & Tichy (1997)		1. Liderlik kabiliyetleri 2. Öğretici 3. Sistem yönelimi: Öğretici bir kültür yaratma
Burdett (1998)	1. Beklentileri yönetmek 2. Performansı gözlemlemek 3. Geribildirimde bulunmak	
Ellinger & Bostrom (1999)		1. Çalışana geribildirimde bulunma 2. Çalışandan geribildirim alma 3. Birlikte çalışma, konuyla ilgili konuşma 4. Öğrenme ortamı yaratma ve geliştirme 5. Beklentiler oluşturma ve bunları yayma 6. Başkasının yerine kendini koyma, görüş açısını değiştirme 7. Çalışanların görüş açısını genişletme-farklı açılardan bakmasını sağlama 8. Mukayeseler, senaryolar ve örnekler kullanma 9. Öğrenmelerini kolaylaştırmak için diğerleri ile görüşme 10. Sorularla çalışanları konular

Yazar	Koçluk Süreci	Koçluk Davranış Özellikleri
		<p>üzerinde dikkatlice düşünmeye teşvik etme</p> <p>11. Kaynak olma, engelleri kaldırma</p> <p>12. Sahiplenmeyi çalışanlara transfer etme</p> <p>13. Geride durma-cevaplar sağlamama</p>
Zeus & Skiffington (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Davranışı gözlemler. 2. Muhtemel sebepleri analiz et ve hipoteze çevir. 3. Geribildirimde bulun. 4. Yeni beceriler kazanılması için problem çözme ve becerilerini geliştir ve ödüllendir. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Farkındalık 2. Konuşarak iletişim 3. Hedef koyma ve vizyonu kelimelere dökme 4. Kişisel kararları yönetme 5. Diğerlerini etkileyebilme ve motive etme 6. Takım kurma 7. Problemleri tanımlama ve çözme 8. Yetki devri 9. Zamanı ve stresi yönetme 10. Çatışmaları yönetme
Bianco-Mathis, Roman, Nabors (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bağ kurma 2. Veri toplama ve analiz etme 3. Geribildirim ve hareketi planlama 4. Harekete geçme 5. Süreci değerlendirme 	

Yazar	Koçluk Süreci	Koçluk Davranış Özellikleri
Talarico (2002)		<ol style="list-style-type: none"> 1. İnsanlar üzerine odaklanma (çalışanı elde tutma, iletişim ve bağ kurmayı sürekli geliştirme, zorluklar ve örgütsel değişime hassasiyet yoluyla çalışanın desteğini sağlama) 2. İş çevresine odaklanma (hizmet yönelimi, karşılıklı saygı ve karşılıklı başarı) 3. İşe odaklanma (performans umudu, mesuliyet, güçlendirme ve taklit etme tecrübeleri)
Ellinger vd. (2003)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Öğrenme durumlarını kişiselleştirme 2. Çalışanın görüş açısını genişletme. Onların farklı görmesini sağlama 3. Problemler yoluyla çalışanları düşünmeye teşvik etme 4. Çalışanlara geribildirim sağlama 5. Çalışanlardan geribildirim alma 6. Kaynak olabilme 7. Beklentileri oluşturma ve yayabilme
McLean vd. (2005, 2008)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Açık iletişim 2. Takım yaklaşımı 3. İnsanlara değer verme 4. Belirsizliği kabullenme 5. Gelişimi kolaylaştırma

Yazar	Koçluk Süreci	Koçluk Davranış Özellikleri
Longenecker & Neubert (2005)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Arzu edilen sonuçları veya performans getirilerini belirleme 2. Dürüst, devamlı, dengeli performans geribildirimi sağlama 3. Performansın doğru değerlendirilmesiyle ilgili geribildirim aktarma 4. Çalışanın kuvvetli ve zayıf yönlerini bilme 5. Performans geliştirilmesiyle ilgili uzman tavsiyesinde bulunma 6. Karşılıklı fayda ve güvene dayalı çalışma ilişkisi geliştirme 7. Çalışanın iş içeriğini, baskıları ve gerekliliklerini bilme 8. İş problemlerini çözmek için çalışana destek sağlama 9. Çalışanın önceliklendirmesinde ve odaklanmasında yardımcı olma 10. Performans gelişimi için sahiplik duygusu yaratma
Heslin vd. (2006)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Rehberlik 2. Kolaylaştırma 3. İlham verme

1.1.7 Koçluk Kazanımları

Araştırmacılar koçluk kazanımlarının çok fazla olduğunu, özellikle, uzun süreli öğrenme ve yüksek motivasyon sağlama, çalışan performansını geliştirme, iyi ilişki ortamı sağlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları ile koçluk uygulamaları arasında olumlu bir bağ bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Ancak, iş yerindeki koçluk uygulamalarının etkililiğini açıklayacak çok az araştırma mevcuttur (Ellinger vd., 2010, s.266; Mccomp, 2009, s.45; McGovern vd., 2001, s.1).

Genel olarak, insanlar kendisinden beklendiği ve kendi çıkarlarına tehdit olmadığını düşündüklerinde, kendi yetkinliklerini ve performanslarını geliştirmeye, dolayısıyla davranışlarını geliştirmeye meyillidirler. Bu nedenle yönetici ve çalışan veya örgüt ve çalışan arasında beklentilerin açıkça belirlenmesi koçluk sürecinde çok önemli bir adımdır. Eğer açık bir şekilde belirlenirse, karşılıklı üzerinde hem fikir olunmuş beklentiler açık performans hedeflerini ortaya çıkaracak, koçun performansı gözlemlemesini ve performansın hedeflere ulaşmadığı takdirde faydalı geribildirimler sağlamasına imkân verecektir (Orth vd., 1987, s.67-68).

Performans geliştirme stratejisi olarak, genellikle koçluğun kişisel ve takım performansını olumlu etkilediği kabul edilir. Örnek olarak, koçluk davranışlarının satışları doğrudan artırdığı (Graham vd., 1994; Rich, 1998; Liu & Batt, 2010, s.286), sistemi geliştirdiği, maliyeti düşürdüğü ve bilgi paylaşımı sağladığı (Ellinger, 2003, s.17), çalışanları performanslarını artırdığı (Ellinger vd., 2003), yöneticiler için kişisel koçluk programının yöneticilerin iş başı davranışını geliştirdiği (Peterson, 1993) tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, koçluk davranışı ile artan örgütsel etkililik arasında bir bağ bulunmaktadır (Ellinger, 2003, s.24). Wheeler (2011), yöneticilerin koçluk davranışlarının özellikle müşteriye hizmet üzerinde faydalı olduğunu ortaya koymuştur. Bu davranışların başında satış performansını artıran geri bildirim, soru sorma ve arka planda kalıcı diyalog, bilgi aktarımı, sahiplik duygusu kazandırma ve rol model olma gelmektedir (2011, s.14).

Koçluğun çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu (Ellinger vd., 2003; Luthans & Peterson, 2004, s.250; Kim, 2010, s.182; McGovern vd., 2001, s.5-6; Sandler, 2001, s.12), örgütsel bağlılığı artırdığı, işten ayrılma isteğini azalttığı (Park, S., 2007, s.105-106; Luthans & Peterson, 2004, s.250) çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur.

Koçluk, koç ve çalışan arasındaki kişisel ilişkilerin kalitesini geliştirmektedir. İlişkinin doğasında bulunan dürüstlük ve çalışanın aldığı artan destek, ilişkinin geliştiğini gösteren en güzel kanıtlardır (Kilburg, 1997, s.294-295; Blatter, 2005, s.12; Gregory & Levy, 2010, s.12; McGovern vd., 2001, s.5-6; Shaw & Knights, 2005, s.1; Ladyshevsky, 2010, s.302).

Her gün artan müşteri isteklerine cevap verebilmek için birçok şirket, ürün, süreç ve teknolojik yeniliklere vurgu yapan rekabetçi stratejilere adapte olmaktadır. Sonuç olarak bu yenilikler, çalışanların işlerini yapabilmesi için yeni kabiliyetlere ve rutinelere adapte olmasını ve çalışanların öğrenimini gerekli kılmaktadır. Amerikan şirketleri 2007 yılı içerisinde öğrenime ve gelişime 134.9 milyar dolar yatırım yaptılar ki, bu rakam örgüt içi gelişime harcanan paranın üçte ikisini oluşturmaktadır (Liu & Bat, 2010, s.1). Koçluk uygulamalarının, öğrenmeyi kolaylaştırıcı etkisi (McGovern vd., 2001;s.5-6; Hargen & Aguilar, 2012, s.381; Park, S., 2007, s.104) yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur.

Koçluk uygulamalarının, çalışanların sahip olduğu bilgiye ve kişisel gelişimine katkı sağlaması, örgütün gerçek bir kazanımıdır (Shaw & Knights, 2005, s.10). Manchester Danışmanlığın 2001 verisine göre, koçluğun ankete katılan şirketlere ortalama tasarrufu yüz bin dolar, bu şirketlerden %30'unun ise tasarrufu beşyüzbin ile bir milyon dolar arasındadır. Ayrıca, diğer getirileri, iş arkadaşları ile daha iyi iletişim, iş tatmini (%61) ve örgütsel bağlılığı (%44) artırmasıdır (Sandler, 2001, s.12; McGovern vd., 2001, s.5-6). Ayrıca, verimliliği (%53), kaliteyi (%48), takım çalışmasını (%67) ve örgüt içi ilişkileri artırdığı,

işten ayrılma oranını (%12), maliyeti (%23) azalttığı görülmüştür (McGovern vd., 2001, s.5-6).

Koçluk başlangıçta geliştiği işletme alanından diğer yeni alanlara da yayılmaya devam etmektedir. Buna güzel bir kanıt Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallıktaki sosyal konular üzerine olan etkileridir. Örnek olarak, sürücü eğitiminde koçluk, sürücü eğitiminin etkililiğinin geliştirilmesinin yanında, 17-25 yaş arası acemi sürücülerin kaza oranının ve sonuç olarak yollardaki trafik ölümlerinin azaltılmasında potansiyel kullanışlı bir araç olarak görülmektedir (Passmore & Fillery-Travis, 2011, s.83).

Yapılan araştırmalarda koçluğun ayrıca, zihinsel sağlık durumunu (Grant ve Palmer, 2002), hayat kalitesini (Bowles, Cunningham, De La Rosa ve Picano, 2006) ve umudu (Green, Oades & Grant, 2006) artırdığı, endişe ve stresi azalttığı (Foster ve Lendl, 1996; Bowles & Picano, 2006) tespit edilmiştir (aktaran McComb, 2009, s.48).

1.2 İŞ TATMİNİ

Yöneticiler tarafından uygulanan koçluk davranışlarının çalışan üzerindeki etkilerinden birisi de iş tatminidir (Ellinger vd., 2003, s.450; Luthans & Peterson, 2004, s.250; Kim, 2010, s.182; McGovern vd., 2001, s.5-6; Sandler, 2001, s.12). 20'nci yüzyılın başlarında Frederick Taylor tarafından "Bilimsel Yönetim" in temellerinin atılmasından itibaren, çalışanların yüksek performans göstermesi ve etkililiğinin nasıl artırılması gerektiği ile ilgili sayısız araştırma ve deney yapılmıştır ve bu çalışmalara her gün bir yenisi eklenmektedir.

İş ve örgütsel psikoloji alanında iş tatmini, en popüler araştırma kavramlarından biridir. Araştırmacıları iş tatminini anlamaya ve açıklamaya iten sebeplerin başında;

- Çalışanların saygılı davranılmayı hak etmeleri, psikolojik ve fiziksel refahlarını yükseltmek gibi insani yönü (Ellikson, 2002, s.343),
- Sorumluluk, görev çeşitliliği veya iletişim koşulları gibi iş tatmininin nedenleri arasında yer alan iş koşullarının değerlendirilmesi ile uğraşanlar için vazgeçilmez oluşu, (Dormann & Zapf, 2001, s.483),
- Verimliliği ve örgütsel bağlılığı artırması, devamsızlığı ve işten ayrılmaları azaltması (Ellikson, 2002, s.343),
- Örgütsel etkililiği artırması, verimsiz davranışlar gibi örgütsel etkisizlik (Breugh, 1981) veya sabotaj (Chen & Spector, 1992) durumlarını engellemesi bakımından faydalı sonuçlarının olmasıdır (aktaran Ellikson, 2002, s.343; Dormann & Zapf, 2001, s.483).

Örgütlerin deneyimli ve nitelikli personelini elde tutmak ve yenilerini şirkete çekme konusunda iş tatmini önemli rol oynar. Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmesi, hayatta kalabilmesi buna bağlıdır. Eğer bir örgüt çalışanlarına

kötü muamelelerde bulunursa, yerlerine iyi personel bulmakta sıkıntı çekecektir. Kısacası, iş tatmini birey açısından olduğu kadar örgüt için de hayati önemlidir (Vecchio, 1991, s.119).

1.2.1 İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, birçok yazar tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmış ve sonuç olarak değişik tanımlar ortaya çıkmıştır. Ancak, literatür incelendiğinde bir çok araştırmacının iş tatminini tanımlamasında Locke'nin "iş tatmini bireyin işini ve iş deneyimlerini değerlendirmesi neticesinde ortaya çıkan olumlu duygusal durumdur." (Locke'den aktaran Saari & Judge, 2004, s.396) tanımında birleştiğini söyleyebiliriz.

İş deneyimlerine karşı duygusal tepkiler kaçınılmazdır. Bireyin işine karşı sergilediği düşünce, his ve hareket eğilimlerine iş tatmini denir. Bütün davranışlarda olduğu gibi, bireyin iş tatmini seviyesi de deneyimlerle şekillenir (Vecchio, 1991, s.118).

İş tatmini, bir örgütte çalışanın görevleri, rolleri, sorumlulukları, ilişkileri, faydaları ve ödülleri birleşiminden meydana gelmektedir. Taber ve Alliger'in modeline göre işten duyulan tatmin işin tüm parçalarından duyulan tatmini temel almaktadır (Taber & Alliger'dan aktaran Locke, 1995, s.123).

Greenberg ve Baron iş tatminini "bireyin iş yerindeki rollerine ve sorumluluklarına karşı beslediği olumlu ve olumsuz tepkilerinin bütününden oluşan bir histir" olarak tanımlamışlar ve iş tatmini kavramında anlaşılması gereken önemli noktanın, tüm çalışanları tatmin edecek tek bir yol olmadığını vurgulamışlardır (Greenberg & Baron'dan aktaran Diala, 2010, s.16).

İş tatmini, çalışanların zevk, rahatlık, güven, ödüller, kişisel gelişim ve terfi, takdir edilme gibi farklı olumlu fırsatlarla sonuçlanan işle alakalı farklı etkilere

karşı gösterdikleri duygusal yanıtıdır (Robbins & Judge'den aktaran Diala, 2010, s.16).

Locke (1976)'ye göre iş esnasında ve dışında birey otomatik olarak bilinçaltında karşılaştığı her olayı, görevi ve sonucu değerlendirir. Duygusal mekanizması kişiye, otomatik olarak objeler ve durumlarla ilgili tahminler sağlar. Çünkü çalışan, olayları, görevleri ve sonuçları sahip olduğu değer standartlarına ve onların önemine göre algılar (Locke, 1995, s.123).

İş tatmini, zihinsel, fiziksel ve çevresel durumun bir bütün olarak değerlendirilmesi neticesinde,

- Bireyin işinden memnun olup olmadığına dürüstçe karar vermesi (Hoppock'tan aktaran Han & Kakabadse, 2009, s.155),
- Bireyin işle ilgili duygusal deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan duygusal bir haz durumu (Locke, 1976; Cranny, Smith & Stone, 1992),
- Bireyin işi hakkındaki davranışları ve inançlarıdır (Miner, Vecchio'dan aktaran Han & Kakabadse, 2009, s.155).

Cranny, Smith ve Stone (1992)'a göre iş tatmini "gerçek getiriler ile arzu edilen getirilerin karşılaştırılması sonucunda, işe karşı gösterilen duygusal tepkidir." Bu tanımın genel kabul görmüş bir tanım olduğunu ileri sürmek mümkündür. Bununla birlikte, iş tatmini anketleri incelendiğinde, iş tatmininin işe karşı gösterilen duygusal bir tepki değil, çalışanın işine veya iş durumuna karşı olumlu veya olumsuz değerlendirme yargısı olduğu gözlenmektedir (Weiss & Cropanzano, 1996, s.3; Weiss, 2002, s.175).

1.2.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Greenberg ve Baron insanların birçok farklı nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olduklarını, bu nedenlerden en belirgin olanının para ihtiyacı olduğunu, ancak sadece para ihtiyacının tek başına insanların her gün işe gitmeleri için yeterli olmayacağını belirtmişlerdir. Bu nedenle, insanların bir kısmının işlerinden niçin tatmin oldukları veya neden tatmin olmadıklarını anlamak karmaşık bir konudur. İş yerinde çalışanları tatmin etmenin tek bir yolu olmadığından, iş tatminini/tatminsizliğini ve buna bağlı faktörleri öğrenmek oldukça önemlidir (Greenberg & Baron'dan aktaran Ghazzawi, 2008, s.2).

İş tatminini etkileyen faktörleri 2 ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; örgütsel ve kişisel faktörler olarak ifade edilebilir.

1.2.2.1 Örgütsel Faktörler

Yöneticiler

Araştırmalar, eğer çalışanlar yöneticilerinin işin ehli olduğuna, onların iyiliğini düşündüklerine ve onlara saygılı davrandıklarına kanaat getirirse iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir (Trampe, Rigny & Haccoun, 1985). İletişim, yüksek kalitedeki yöneticiliğin bir parçasıdır. Buna bağlı olarak, eğer çalışanların yöneticileri ile iletişim imkânları varsa işlerinden daha tatmin olmaktadır (Callan'dan aktaran Greenberg & Baron, 1995, s.176).

Yöneticilerin astlarını idare ederken örgütte izledikleri yönetim stili astların işlerini özgürce yapabilmesi, aktivitelerini belirleyebilmesi ve üstleri ile ilişkileri üzerine büyük etkisi vardır. Bu nedenle, örgütsel iklim ölçümleri üç yönetici değişkenini içermektedir (Churchill, Ford & Walker, 1976, s.324). Bunlar;

- Yöneticinin yakın nezareti: Bu yönetici değişkeni çalışanın işinin ne kadar yakından düzenlendiği, gözlemlendiği ve yönetildiği ile ilgilidir.

Birçok meslekte, yöneticinin yakın nezaretinin, çalışanın özerkliğini kısıtladığı için çalışanın iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanlar, yöneticinin nefesini enselerinde hissetmektedir (Fleishman & Harris, 1962; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoeck & Rosenthal, 1967; Likert, 1967 'den aktaran Churchill vd., 1976, s.324). Ancak, belirli bir yapıda olmayan ve belirsiz isteklerle karşı karşıya kalınan işlerde çalışan yöneticisinin yakın nezaretine ihtiyaç duyacaktır. Yöneticisinin kendi işiyle ilgilenmesi, ona yardım etmesi çalışanın tatmin edecektir (Churchill vd., 1976, s.324).

- Standartların belirlenmesinde çalışanın etkisi: Bazı örgütler çalışanların nasıl nezaret edileceği ve değerlendireceğine tek taraflı olarak kendi karar verir. Bazıları ise, katılımcı bir yaklaşım seçerek çalışanlarının kontrol ve performanslarının değerlendirilmesi standartlarının belirlenmesine katkı sağlamalarına olanak verir. Katılımcı yaklaşım, çalışanların iş tatminini artıracaktır (Churchill, vd., 1976, s.324).
- Yönetici-çalışan arasındaki iletişim sıklığı: Yönetici ve çalışan arasındaki iletişim sıklığı ne kadar çoksa, çalışan o kadar çok işini etkileyen kararlara katkı yaptığını hissedecek ve bu da iş tatminini artıracaktır (Churchill vd., 1976, s.324).

Ödül Sistemi

Ödül sistemi iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Ödül sisteminin içerisinde ücret, yan faydalar ve terfiler bulunmaktadır. Eğer çalışanlar ödüllerin adaletli dağıldığına inanırsa, iş tatminlerinin arttığına dair araştırmalar mevcuttur (Greenberg & Baron, 1995, s.176). Ücret ile tatmin arasındaki ilişkinin önemli tarafı, ücretin miktarı değil, adaletli olup olmadığının algısıdır. Terfi konusunda da adalet ilk sıradadır. Adaletli terfi dağıtımı, ücrette olduğu gibi çalışan tatminini artıracaktır (Robbins, 1998, s.152).

“Ücret”in her ne kadar tek başına iş tatmini için yeterli olmayacağı (Greenberg & Baron, 2008) öne sürülmüşse de, en önemli faktör olduğu aşikardır. 2007 yılında yapılan yıllık tazminat anketine katılan 600 çalışan, ücretin iş tatminini etkileyen en önemli faktör olduğunu ortaya koymuştur. Anketi dolduranlara “ iş tatmininizi etkileyen en önemli 3 faktör” sorulduğunda, sırasıyla ilk üç sırada ücret, başarıma duygusu ve yan kazançlar yer almaktadır. Yan kazançları sıraladıklarında ise emekli maaşı, esnek çalışma saati ve evde çalışma imkânı yer almaktadır. Başka bir deyişle, ücret yine ilk sırada yer almaktadır (Kickham, 2007, s.1-5).

Çalışma Şartları

Sundstrom (1986), aşırı kalabalığın, aşırı sıcak ve havasızlığın yanında karanlık ve gürültülü ortamın çalışanların iş tatminini etkilediğini öne sürmüştür. Bu faktörler iş ile direkt ilişkili olmamalarına rağmen, kötü iş koşulları çalışanların iş tatminini etkilemektedir (Sundstrom’dan aktaran Greenberg & Baron, 1995, s.177). Çoğu çalışan evine yakın, temiz, nispeten daha modern tesislerde, yeterli ekipmanla tehlikeli olmayan, rahat ortamlarda çalışmayı tercih etmektedir (Robbins, 1998, s.152; Vecchio, 1991, s.121).

Karara Katılım

Locke ve Schweiger çalışanların karara katılımına izin verildiğinde, iş tatminlerinin arttığını gözlemlemişlerdir. Dahası, eğer karar mekanizması birkaç kişide toplandığında, çalışanlar kendilerini nispeten daha güçsüz hissetmekte, bu durum iş tatminsizliğini tetiklemektedir (Greenberg & Baron, 1995, s.176).

1.2.2.2 İşe İlişkin Faktörler

İş tatminini neleri etkilediğini anlamak isteyen araştırmacıların ilk yapacaklarından biri işin doğasını incelemektir. Uzun yıllardır yapılan

araştırmalarda, çalışanlardan işlerinin yönetim, ücret, terfi, fırsatlar, iş arkadaşları gibi değişik yönlerini değerlendirmeleri istendiğinde, işin doğasının en önemli iş faktörü olduğu karşımıza çıkmaktadır (Judge & Church; Jurgensen'den aktaran Saari & Judge, 2004, s.398).

Çalışanlar yeteneklerini ve ustalıklarını kullanabilmelerine imkân veren, kendilerine çeşitli görevler ve özgürlük sunan, icra ettikleri görevleri iyi yapıp yapmadıkları ile ilgili geri bildirim aldıkları işleri tercih etmeye eğilimlidirler. Bu özellikler işi zihinsel olarak zorlaştırmaktadır. Zorluğu çok az olan işler sıkıcıdır, fakat çok zor işlerde hayal kırıklığı ve hata duyguları oluşturur. Yeterli zorluk derecelerindeki işler çoğu çalışanın tatmin olmasını sağlar (Robbins, 1998, s.152).

İşin herhangi bir yönü iş tatminini etkileyebilmektedir. Birçok insan, düşük ücretli ve atılma tehdidi olan işlerdense, ücreti iyi ve garantisi olan işlerden tatmin duyar. Uzun çalışma saatleri, eğer ücret yüksek ve örgüt kademelerinde yükselme söz konusu ise iş tatminini etkilememektedir (George & Jones, 1996, s.71).

1.2.2.3 Bireyden Kaynaklanan Faktörler

Kalıtım ve Kişisel Özellikler

Birçok araştırma kişisel tatminin yaklaşık %30'unun kalıtsal özelliklerden kaynakladığı sonucunu ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, bireyin genetik özellikleri hayata bakış açısını olumlu veya olumsuz olmasını sağlamakta, yıllarca barındırdığı bu özellikler işe bakış açısını da etkilemektedir. Örnek vermek gerekirse, bazı çalışanların tatmini için yöneticilerin hiçbir şey yapmasına gerek yoktur. İşin özelliklerini, ödülleri veya çalışma şartlarını kötüleştirseniz bile onlar üzerinde etkileri az olur. Bu da yöneticilerin çalışan seçimine önem göstermesi gerektiğini gösterir. Eğer tatminli çalışanlar

isteniyorsa, özellikle olumsuz, çocukça davranan, sorun yaratıcı hata arayan adayları elemek gerekmektedir (Robbins, 1998, s.153).

Hemen hemen her kişilik ve tatmin üzerine yapılan araştırmada iki kişilik özelliği üzerinde durulmuştur. Bunlar olumlu veya olumsuz duygusallıktır. Bu kişilik özellikleri insanların genel duygusal eğilimlerini belirler. Olumlu duygusallığa sahip insanlar, hayat dolu, sosyal ve genellikle olumlu mizaçlıdır. Olumsuz duygusallığa sahip insanlar çok stresli ve mutsuz olmaya, her şeyin olumsuz yönünü görmeye eğilimlidirler. İş tatmininin her davranışta olduğu gibi, inanç yönünün yanında duygusal yönü de mevcuttur. Bu nedenle, duygusal eğilimlerle iş tatmininin ilişkili olduğu hiç de şaşırtıcı değildir (Weiss & Cropanzano, 1996, s.10).

Kendine güven (Locke, 1976), A tipi kişilik (Day ve Bedian, 1991), stres altında çalışabilme (Scheier ve Weintraub, 1986) gibi birçok farklı kişisel özellikler ile iş tatmini arasında bağ bulunmaktadır (Staw & Ross'dan aktaran Greenberg & Baron, 1995, s.176).

Staw ve Ross ülke genelinde 5000 orta yaşlı erkek üzerinde, 5 yıl süreyle yaptığı araştırmasında, çalışanların işverenlerini ve işlerini değiştirmelerine rağmen, önceki tutumlarının değişimden sonraki iş tatminlerinin güçlü belirleyicileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuca göre, çalışanlar çevrelerindeki iş veya ortamın durumuna bağlı kalmaksızın, sahip olduğu kişisel özelliklerden dolayı iş durumlarına karşı iyi veya kötü duygular sergileyebilmektedir. Bu sonuç neden bazı insanların sürekli işinde veya hayatında sürekli mutsuz olduğu, diğerlerinin çevresindeki değişiklikleri umursamadan daima mutlu olduğunu anlamamıza yardımcı olmaktadır (Vecchio, 1991, s.123).

Statü ve Kıdemlilik

Yüksek mevkilerdeki çalışanlar genelde daha iyi iş şartlarına ve daha cömert ödüllere sahip olduklarından iş tatminlerinin daha yüksek olduğu kabul edilir. Dahası, zaten iş tatmini yüksek olmayan çalışan daha yüksek mevkilere gelemenden, örgütü bırakacağı için tatminleri yüksek çalışanlar örgütün üst yönetimini oluşturacaklardır (Greenberg & Baron, 1995, s.176; Vecchio, 1991, s.121).

Sosyal Etki

Çalışanlar, çevresindeki kişilerden, gruplardan, büyüdüğü kültürden etkilenmektedir. Orta şartlar içerisinde yetişmiş bir çalışan yüksek maaş arzu edecektir. Eğer arzu ettiği kadar az bir maaş alırsa işinden tatmin olmayacaktır. İş arkadaşları çalışanı etkileyen unsurlardan bir diğeridir. Özellikle işe yeni katılanlar üzerinde etkileri yüksektir. Eğer yeni katılan bir çalışanın çevresindeki iş arkadaşları tatminsizse, bu durum onu da etkileyecektir. Ailede benzer şekilde çocuğunun iş tatminini etkileyecektir. Zengin bir ailenin yanında yetişen birinin, ilkokul öğretmenliği yaparken kazandığı para kendisini tatmin etmeyecektir. Çünkü ailesinin yanında büyürken elde ettiği yaşam standardının altında bir hayat standardına sahip olacaktır (George & Jones, 1996, s.72).

İş Tatmininin Sonuçları

İşine karşı tatminsiz olan çalışanlar, işlerinde kendilerini daha az göstermeye eğilimli hale gelecekler, kendilerini geri çekeceklerdir. İş tatmini ile devamsızlık arasında olumsuz ilişki olduğu birçok araştırma tarafından ortaya konulmuştur. Yönetici Yönetim Formu (1993)'na göre planlı olmayan devamsızlıkların ortalama işçi başına bir şirkete yıllık maliyeti 247-534 dolardır (Greenberg & Baron, 1995, s.178). Şirketler bu maliyeti kontrol altına almak için yoğun çaba harcamaktadır (George & Jones, 1996, s.81; Greenberg & Baron, 1995, s.178).

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların nadiren sorumluluğu olarak görülür, ancak örgütler için çok önemlidir. İş arkadaşlarına yardım etmek, örgütü hırsızlıktan, yangından, sabotajdan ve diğer kötülüklerden korumak örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek verilebilir (George & Jones, 1996, s.83). Bu davranışların, birçok ölçümlerde (aylık satış raporları gibi) direkt etkisinin olmadığı görülse de, örgütün etkili ve sorunsuz işleyişini desteklemektedir. Kısaca, işiniz size iyi hissettirdiğinde, sizin iyi hissetmenize destekte bulunan örgüte ve arkadaşlarınıza karşılık vermeye eğilimli hale gelirsiniz (Greenberg & Baron, 1995, s.80).

Çalışanın sağlığı, mutluluğu ve üretkenliği iş tatmininin bir sonucudur. Bir yetişkin çalışan günde ortalama 8 saat çalışmaktadır. Haftada 5 gün çalıştığı düşünülürse, iki hafta tatili hariç yılda 2000 saat çalışacaktır. İnsan ortalama 25-65 yaşları arasında çalışırsa hayatı boyunca 80.000 saat çalışacaktır. Kısacası, insan hayatı boyunca bu kadar zaman ayırdığı işinden tatmin duymazsa, bu durum genel mutluluğunu olumsuz yönde etkileyecektir (George & Jones, 1996, s.85).

1.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışan koçluğunun arzu edilir sonuçlarından birisi de örgütsel bağlılıktır (Park, 2007, s.38, Luthans & Peterson, 2004, s.250). Araştırmacılar, işverenlerin örgüt performansını artırmak için örgüte daha bağlı iş gücü sağlama konusundaki artan kaygılarından dolayı, 1960'dan günümüze bağlılık ve örgütsel etkililik arasındaki ilişki üzerine birçok çalışma yapmışlardır (Weibo, Kaur, & Jun, 2010, s.12, Wasti, 2002, s.526). 1980'lerde örgütsel bağlılık özellikle endüstriyel/örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe popülaritesi artmıştır (Mathieu & Zajac, 1990, s.171). Ancak, iş ortamındaki bağlılık kavramı hala yönetim, örgütsel davranış ve insan kaynakları alanlarında araştırılan en karmaşık kavramlardan bir tanesidir (Weibo vd., 2010, s.12).

Mowday, Porter & Steers karmaşanın en önemli nedenini, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların, konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almaları olarak görmüşlerdir. Örgütsel bağlılıkla ilgili süreçlerin daha iyi anlaşılmasının sağlanmasını, çalışanların, örgütlerin ve toplumun etkilerini bir bütün olarak ele alınması gerektiğini savunmuşlardır (Mowday, Porter & Steers'dan aktaran Suman & Srivastava, 2010, s.196).

Geniş perspektiften bakılırsa, düşük iş değiştirme oranı ve milli verimlilik veya iş kalitesi veya her ikisi açısından toplumun tamamı çalışanların örgütsel bağlılığından faydalanır (Mathieu & Zajac, 1990, s.171).

1.3.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Çeşitleri

Yıllardan beri, örgütsel bağlılık alanına artan ilgi, örgütsel bağlılık tanımı ile ilgili anlaşmazlığı artırmıştır (Wasti, 2005, s.291). Örgütsel bağlılık birçok farklı şekilde tanımlanmış ve ölçülmüştür. Bu tanımların ve ölçümlerin ortak noktası, örgütsel bağlılığın birey ve örgüt arasındaki bir bağ veya bağlantı olduğudur.

Tanımlar bu bağın nasıl geliştiği yönünde birbirinden ayrılmaktadır (Mathieu & Zajac, 1990, s.171).

İş görenlerin sadece maddi ihtiyaçlarını karşılamak için örgütlerde çalıştığı 1960'lı yıllarda örgütsel bağlılık duygusal bir durum içermeyen, sadece maddi gereksinimlerden kaynaklanan bir kavram olarak tanımlanmıştır (Noyan, 2009, s.93). Araştırmalarda üstünde çalışılan en popüler ikinci bağlılık tipi olan, Becker (1960)'ın, ortaya attığı, "yan-fayda (side-bet)" olarak adlandırılan teoriye göre örgütsel bağlılık daha çok "hesap edici" bir kavramdır. Bu kavram emeklilik maaşı ve kıdem gibi çıkarların toplanmasının bir fonksiyonudur (Wasti, 2002, s.526; Allen & Meyer, 1990, s.3; Mathieu & Zajac, 1990, s.172). Birey örgütüne, verdiği emek neticesinde elde ettiği çıkarlardan dolayı bağlanmış ve bu çıkarlardan dolayı da örgütünden ayrılmayı göze alamamaktadır (Mathieu & Zajac, 1990, s.172). Becker (1960)'ın "yan-fayda" teorisinin etkisi Meyer & Allen'in Ölçeği (1991)'nde açıkça ortaya konulmuş ve devam bağlılığı olarak adlandırılmıştır (Weibo vd., 2010, s.13).

Literatürde üstünde çalışılan en popüler örgütsel bağlılık çeşidi ise Porter ve arkadaşları tarafından ortaya atılan örgütsel bağlılık yaklaşımıdır (Mathieu & Zajac, 1990, s.172). Örgütsel bağlılığı bireyin kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirmesi ve örgüte olan bağının gücüdür (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974, s.604). Örgütsel bağlılığın "Güçlü kabullenme", "Katılım" ve "Sadakat"ten oluşan üç parçadan meydana geldiğini iddia etmişlerdir (Weibo vd., 2010, s.13). Buna göre örgütsel bağlılığı belirleyen üç boyut vardır (Porter vd., 1974, s.604):

- Örgütün değerlerine ve hedeflerine güçlü bir inanç ve kabullenme,
- İstekli bir şekilde örgüt adına elinden gelen tüm çabayı sarf etme,
- Belirgin bir istekle örgüt üyeliğini sürdürmedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalmayı arzulaması, örgütün hedeflerine ve değerlerine uyum sağlamak için birlikte çalışmak olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık, çalışanın iş yerine psikolojik bağlılığını gösterir (Morrow'dan aktaran, Tanrıverdi, 2008, s.154).

Çalışanların örgüte bağlılık seviyesi, onları hem ücret ve kazanç gibi dış hem de iş tatmini ve diğer çalışanlarla ilişkiler gibi içsel ödülleri almaya daha elverişli hale getirir (Mowday, Porter & Steers'dan aktaran Mathieu & Zajac, 1990, s.171).

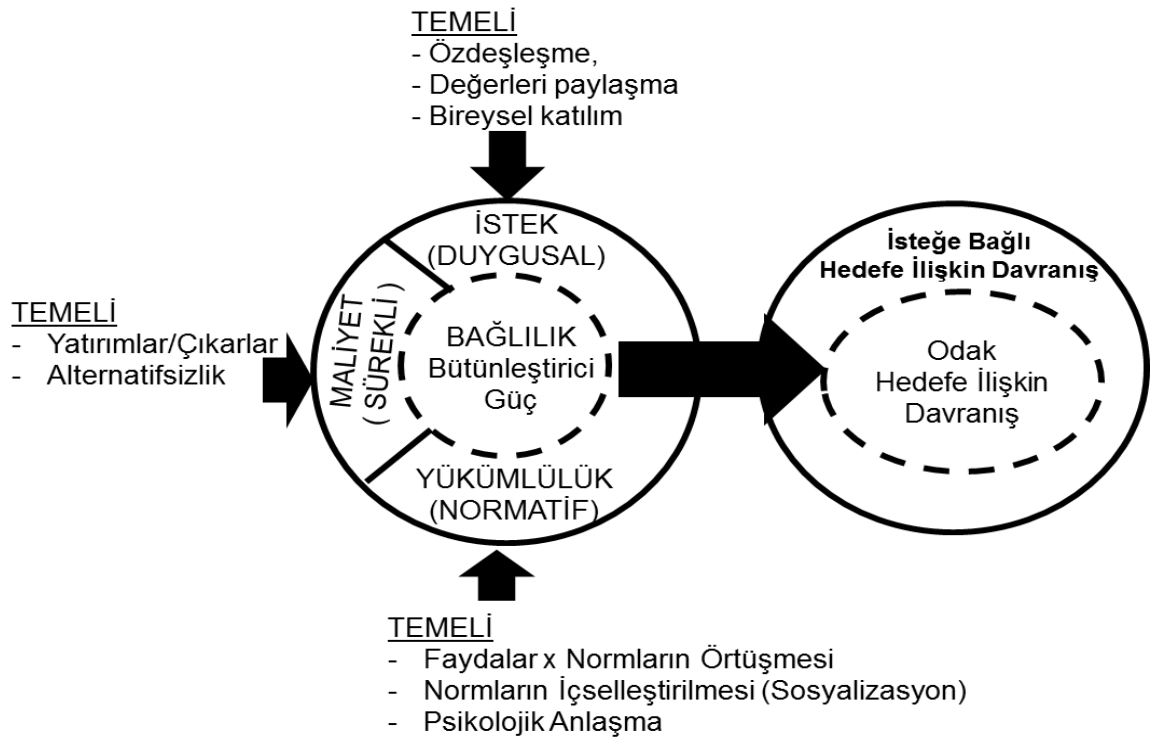
Bağlılık bugüne kadar farklı yollardan ölçülmüş ve kavramsallaştırılmıştır. Literatürdeki bütün farklı bağlılık kavramlarının ortak noktası işten ayrılma ile ilişkili olmasıdır. Çalıştığı örgüte yüksek derecede bağlı olan çalışanların, işten ayrılma ihtimali çok azdır. Kavramlar arasındaki farklar ise bağlılıkta sergilenen psikolojik durum, bağlılığı artıran sebepler ve bağlılık sonucu ortaya çıkan davranışlarda görülmektedir (Allen & Meyer, 1990, s.1).

20 yılı aşkın süreden beri, örgütsel bağlılık çalışmasının önde gelen yaklaşımı, Meyer & Allen'in üç boyutlu (duygusal, devam ve normatif) ölçeğidir (Wasti, 2005, s.291; Weibo vd., 2010, s.14). Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığın önceki çalışmaları olan Becker (1960) ile Porter vd. (1974) yaklaşımlarını esas almıştır (Weibo vd., 2010, s.14). Meyer & Allen (1984) öncelikle duygusal ve devam bağlılığının arasındaki farkı ortaya koymuşlardır. Duygusal bağlılık örgütle özdeşleşme ve örgüte katılımı, devam bağlılığı ise işten ayrılmaya ilişkin öngörülen maliyetler anlamına gelmektedir. Daha sonra Meyer & Allen (1990) örgütte kalmayı bir yükümlülük olarak yansıtan, bağlılığın üçüncü parçası, normatif bağlılığı tanımlamışlardır (Meyer & Allen'dan aktaran Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002, s.26).

Sonuç olarak, bağlılıkla ilgili farklı kavramlar olmasına rağmen, bu kavramların her biri bağlılığın üç ana parçasından birini yansıtmaktadır (Allen & Meyer, 1990, s.2).

- Duygusal Bağlılık
- Devam Bağlılığı
- Normatif (Yükümlü) Bağlılık

Duygusal, devam ve normatif bağlılığa örgütsel bağlılığın çeşitleri demek yerine birer parçasıdır demek daha doğru olacaktır. Bazı çalışanlar örgütte kalmak için güçlü ihtiyacı (devam) ve arzuyu birlikte hissederken, çok az yükümlülük (normatif) hissedebilir. Bazıları ise biraz arzu, orta seviyede ihtiyaç hissederken, örgütte kalmak için güçlü bir yükümlülük duygusu içinde de olabilir (Allen & Meyer, 1990,s.4; 1991, s.68). Örgütsel bağlılığın genel modeli şekil 2’de gösterilmiştir (Meyer & Herscovitch, 2001, s.317).



Şekil 2: Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli

1.3.1.1 Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılığa en yaygın yaklaşım biçimidir. Çalışanın örgütüne duygusal olarak veya severek bağlanmasını ifade eder. Örgütüne güçlü bir şekilde bağlı birey, kendisini örgütüyle özdeşleştirir ve üyesi olmaktan zevk duyar (Allen & Meyer, 1990, s.2). Meyer & Allen'in tarafından geliştirilen duygusal bağlılık ölçeği belki de bu alanda yapılan en önemli katkıdır (Weibo vd., 2010, s.13).

Kanter "birliktelik bağı" olarak adlandırdığı duygusal bağlılığı, bir bireyin sevgi ve duyguyla bir gruba bağlanması olarak tanımlamıştır. Buchanan ise, bağlı olduğu örgütün yararına, hedeflere ve değerlere gönülden bağlanma şeklinde tanımlamıştır (Allen & Meyer, 1991, s.64).

Duygusal bağlılık; bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve bireylerin, örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili, birtakım fedakârlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağı ortaya çıkarmaktadır (Cengiz'den aktaran Gürbüz, 2006, s.59).

Duygusal bağlılık özellikle, iş tatmini ve örgütsel adalet gibi bireyde rahatlık ve ustalık hislerini ortaya çıkaran (Meyer & Allen, 1991, s.82) olumlu iş deneyimleri sonucunda gelişir. Devamsızlık ve iş yavaşlatma vb. geri çekilme davranışlarını daha aza indirme gibi arzu edilen davranışlarla ilişkisi vardır (Wasti, 2002, s.526). Bağlılığın üç parçası da göz önüne alındığında, duygusal bağlılığın arzu edilen iş deneyimleriyle (katılım, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık gibi) ilişkisi en güçlü bağlılık türüdür (Meyer vd., 2002, s.39).

İstekli olarak (duygusal bağlılık) örgüte bağlı kalmayı sürdüren çalışanlar, ihtiyacı olanlardan (devam bağlılığı) ve yükümlü hissedenlerden (normatif bağlılık) örgütü adına daha fazla çaba sarf etmeleri kuvvetle muhtemeldir. Birçok araştırmada duygusal bağlılık ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Allen & Meyer, 1991, s.74).

1.3.1.2 Devam Bağlılığı:

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılması durumunda kaybedeceklerini göz önünde bulundurarak örgütte kalmaya devam etmesidir (Becker, 1960, s.33; Allen & Meyer, 1990, s.3). Stebbins (1970)'e göre devam bağlılığı "*örgütten ayrılmanın getireceği olumsuzluklar göz önüne alınarak, farklı sosyal kimlik seçme imkânsızlığının farkında olunması*"dır (Stebbins'den aktaran Allen & Meyer, 1990, s.3).

Becker (1960) devam bağlılığını "yatırımların / çıkarların" birikmesi sonucu oluşan sürekli aktivitelere katılım" olarak tanımlamıştır. "*Yan-fayda*", başka bir deyişle birey için önemli çıkarlar (kıdem, emeklilik aylığı vb.) çalışanın örgüte bağlı kalması sonucunda ortaya çıkar. Bu tanıma paralel olarak Kanter (1968) "bilişsel-devam bağlılığı" kavramıyla tanımladığı devam bağlılığını "*devamlı katılıma ilişkin fayda ve ayrılmaya ilişkin maliyet*" olarak tanımlamıştır (Allen & Meyer, 1991, s.65). Kısaca birey tarafından örgüte yapılan yatırımların, bireyin örgütten ayrılmasıyla ortadan kaybolması neticesinde oluşan bağlılıktır (Meyer vd., 2002, s.42).

Devam bağlılığının iki önemli sebebi vardır. Bunlar, bireyin alternatifinin olmayışı ve zaman, para, çaba vb. bakımdan örgüte yaptığı yatırımların ayrılma maliyetini artırması, başka bir deyişle "*yatırımların / çıkarların*" varlığıdır (Wasti, 2002, s.526).

1.3.1.3 Normatif Bağlılık:

Wiener (1982) normatif bağlılığı "*örgütün hedefleri ve çıkarlarını yerine getirecek şekilde hareket edilmesini sağlayan bireyin içinden gelen baskılardır*" ve birey bağımsız olarak bu yönde davranışlar gösterecektir, çünkü "*bireyler bu yönde hareket etmenin doğru ve ahlaklı olduğuna inanırlar*" diye tanımlamıştır (Allen & Meyer, 1990, s.3).

Mannari “hayat boyu bağlılık” olarak tanımladığı normatif bağlılığı “bireyin, örgütün yıllarca sağladığı güçlendirme veya tatmine bakmaksızın, ahlaki olarak doğru bulduğu için örgütünde kalmaya devam etmesidir” şeklinde ifade etmiştir (Mannari’den aktaran Allen & Meyer, 1991, s.65).

Normatif bağlılık bireyin önceki (ailesel/kültürel) ve örgüte katılmasından itibaren elde ettiği kişisel deneyimlerinden etkilenmektedir. Önceki deneyimlerinden kasıt, örnek olarak, aile bireyleri bir örgütün uzun dönemli çalışanları ise, örgüte sadakatin önemini vurgulayacak, böylece çalışanın normatif bağlılığı artacaktır (Allen & Meyer, 1990, s.1). Ayrıca, çalışanın örgüte katılmadan önce okul masraflarının örgüt tarafından karşılanması, örgüte katıldıktan sonra işle ilgili eğitim giderlerinin karşılanması normatif bağlılığı artıracaktır. Sholl’e göre örgüt tarafından yapılan bu yatırımlar çalışan-örgüt ilişkisinde dengesizlik meydana getirecektir. Bu da çalışanın yükümlülük hissetmesini sağlayarak, borç ödenene kadar kendini bağlı bulunduğu örgüte adayacaktır (Sholl’den aktaran Meyer & Allen, 1991, s.72).

Literatürde normatif bağlılığa daha az ilgi gösterilmiştir. Bunun önemli nedeni, normatif bağlılığın öngörülen sebeplerinin (sosyalleşme ve örgütsel yatırımlar) ölçümünün zor olmasıdır. Hem sosyalleşme, hem de örgütsel yatırımların bireye göre değişmesi ve mevcut standart araştırma ölçekleri ile tespiti zordur. Sosyalleşme deneyimlerinin kültürlere göre farklılık gösterdiği göz önüne alındığında, kültürler arası araştırma normatif bağlılığın gelişimine büyük ışık tutacağı muhtemeldir (Meyer vd., 2002, s.43).

Üç yaklaşımın ortak tarafı, bağlılığın psikolojik bir durum olarak;

- Çalışanların örgütle ilişkisini şekillendirdiği,
- Örgütün üyesi olarak devam edip etmeme kararına etkilerinin olduğudur (Allen & Meyer, 1991, s.65).

Çalışan ve örgüt arasında işten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağ olmalarına rağmen, bağlılığın üç parçası yapıları gereği birbirinden farklıdır (Allen & Meyer, 1990, s.3). Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar kendileri kalmak "istedikleri" için, güçlü devam bağlılığına sahip çalışanlar "ihtiyaç duydukları" için, güçlü normatif bağlılığa sahip çalışanlar ise örgütte kalmak "yükümlülüğünde hissettikleri" için örgütte çalışmaya devam edeceklerdir (Allen & Meyer, 1990, s.3).

Meyer & Herscovitch örgütsel bağlılığın tanımları ve bu tanımların benzerlikleri ve farklılıkları ile ilgili bir liste oluşturmuşlardır. Bu listedeki benzerliklerden yola çıkarak, örgütsel bağlılığın "çekirdek/öz" tanımının "bağlılık bireyi, belirli bir hedefe ulaştıran yolda yol almasını sağlayan güçtür" şeklinde belirtilmiştir (Meyer & Herscovitch, 2001, s.301).

Örgütüne bağlılık duygusu içinde çalışanların, örgütü rekabetçi tutan yaratıcılık ve yenilikçilik gibi "extra-rol" davranışları ile daha iç içe olabilmektedir (Katz & Kahn'dan aktaran Mathieu & Zajac, 1990, s.171).

1.3.2 Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Çalışanların bağlılığı üzerine çok fazla sayıda araştırma yapılmasına rağmen, hala örgütsel bağlılığı açıklayan faktörler hakkında çok fazla bilgi mevcut değildir (Suman & Srivastava, 2010, s.197). Mowday ve arkadaşları (1982) bağlılığa etki eden unsurları dört bölüme ayırmışlardır (Allen & Meyer, 1990, s.4):

- Çalışanın kişisel özellikleri,
- İşin özellikleri,
- İş deneyimleri
- Örgütün yapısal özellikleridir.

Meyer & Allen (1987) en güçlü unsurun iş deneyimlerinin etmenleri olduğu ve en belirgin etmenlerin çalışanların kendini örgütte rahat ve rolünün ehli hissetmesini sağlayan deneyimler olduğuna işaret etmişlerdir (Allen & Meyer, 1990, s.4).

Çalışanın Kişisel Özellikleri: Genel olarak bu kategoride yer alan değişkenler; yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, pozisyon ve örgüt üyeliği süresi, maaş ve mesleki seviyedir (Mathieu & Zajac, 1990, s.174). Demografik özelliklerin bağlılıkla ilişkili olmasına rağmen, bu ilişkiler ne güçlü ne de süreklidir. Daha önemlisi ilişkiler gözlemlendiğinde bile, açık, belirgin şekilde yorumlanamamıştır. Başarı ihtiyacı, aidiyet hissi, özerklik, yüksek yetki ve güç ihtiyacı, kişisel iş etiği, kontrol odağı, hayat merkezindeki çıkar gibi işteki kişisel özelliklerin azda olsa bağlılıkla ilişkili olduğu bulunmuştur (Allen & Meyer, 1991, s.69). Mathieu & Zajac'ın tespitlerine paralel olarak, demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığın gelişiminde nispeten daha küçük bir role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mathieu & Zajac'tan aktaran Meyer vd., 2002, s.38). Demografik özelliklerin ötesinde, literatürde çalışanın kişilik ve nitelik süreçleri bağlılığın önemli bir nedeni olabileceği iddia edilmektedir (Suman & Srivastava, 2010, s.197).

İşin Özellikleri: İş özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler üzerine birçok çalışma yapılmasına rağmen, teorik modellerin hiçbiri neden ilişkili olduklarını açıklayamamaktır. Bu kategoride yer alan değişkenler işin değişik yönleri ile ilgilidir ve genel olarak; beceri çeşitliliği, görev özerkliği, işin kapsamı, rol karmaşası, rol çatışması, görevin önemi vb. örnek verilebilir (Mathieu & Zajac, 1990, s.179). Çalışanların kendi beyanına esas ölçümlerin kullanılmasıyla objektif iş özellikleri ve sübjektif iş deneyimleri arasındaki fark net olmadığından, daha kabul görmüş bir terim olan iş deneyimlerini kullanmak daha doğru olacaktır (Allen & Meyer, 1990, s.4).

Örgüt Yapısı: Örgütün özellikleri ile bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen fazla çalışma yapılmamıştır. Ancak, duygusal bağlılığın adem-i merkeziyetçilik, örgüt politikası ve resmi prosedürler ile ilişkili olduğuna dair kanıtlar mevcuttur (Allen & Meyer, 1991, s.70). Algılanan adem-i merkeziyetçilik, karar verme sürecine katılım ve örgütsel bağlılığın artması ile ilişkilidir (Morris & Steers'den Mathieu & Zajac, 1990, s.180). Örgütün yapısal özelliklerinin bağlılık üzerinde direkt bir etkisi olmayabilir, ancak çalışan-yönetici ilişkileri, çalışan rolünün belirli olması ve önemli olma hissi gibi iş tecrübelerinin aracı etkisi ile örgüt özellikleri ve bağlılık ilişkili olmaktadır (Allen & Meyer, 1991, s.70). Ayrıca, örgüt yapısının özellikleri arasında örgütün büyüklüğü (Mathieu & Zajac, 1990, s.174), iş kuralları ve rollerini de saymak mümkündür (Suman & Srivastava, 2010, s.197).

İş Deneyimleri: Kişisel ve örgütsel özelliklerin aksine, iş deneyimi değişkenleri ile bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır (Allen & Meyer, 1991, s.70). Örgütsel bağlılığın gelişimiyle ilgili olan birçok faktörün içinde, özellikle meslek ve örgüt (İş tecrübeleri olarak da belirtilir) ile alakalı deneyimler çok önemlidir. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılıkla bağlantılı birçok iş deneyimi tespit edilmiştir. Bunlara örnek, iş tatmini, mesleğin yelpazesi ve çekiciliği, yöneticinin yetkinliği/davranışı, karar verme sürecine katılım, rolün belirginliği, örgüte güven veya çalışanlara karşı ilgi ve alaka gösterilebilir (Mowday, Porter & Steers'dan aktaran Meyer & Allen, 1987, s.200-201).

Bağlılık konusunda genel kabul görmüş kanı, bağlılık çalışanların ihtiyaçlarını tatmin eden ve/veya onların değerleri ile uyumlu olan deneyimler sonucu gelişmektedir. Bu kanıyı göz önünde bulundurarak, iş deneyimi değişkenlerini iki kategoride toplamak mümkündür (Allen & Meyer, 1991, s.70).

- **Çalışanların fiziksel ve psikolojik olarak rahat hissetmelerini sağlayacak ihtiyaçlarını karşılayan değişkenler:** Bu kategoride işe girmeden önceki beklentilerin karşılanması, ödül dağıtımının eşit olması, örgüte güven, örgütsel destek, rolün belli ve tartışmadan uzak olması, yöneticinin anlayışını içeren

değişkenlerin duygusal bağlılıkla ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Allen & Meyer, 1991, s.70).

- **Çalışanların işyerindeki yetkinliğini artıran değişkenler:** Bunlar, başarıma, özerklik, performans tabanlı ödüllerde adil olma, işin çekiciliği, iş yelpazesi, ilerleme için fırsat, kendini ifade etme olanağı, karar vermeye katılım ve örgüt nezdinde önemli hissetmedir (Allen & Meyer, 1991, s.70).

Bağlılığın örgütsel ödüller, adalet ve yönetici desteği gibi iş deneyimi değişkenleriyle ilişkisi, kişisel özellik ve örgütsel özellik değişkenleri ile ilişkilerinden daha güçlüdür. Tahmin edildiği gibi bu değişkenler en güçlü duygusal bağlılıkla ilişkilidir (Meyer vd., 2002, s.32; Allen & Meyer, 1997, s.45). Mathieu & Zajac (1990, s.174) örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri, kişisel özellikler, iş özellikleri, rol durumları, grup-lider ilişkileri ve örgütsel özellikler olmak üzere beş bölümde incelemiştir.

Tablo 4'de detayı verilen faktörlerden dikkat çekici olan nokta, grup-lider ilişkilerinin ayrı bir kategoride incelenmiş olmasıdır. Örgütsel bağlılığa etki eden grup-lider ilişkileri kategorisinde geçen liderlik özellikleri, koçluk uygulamaları ile paralellik göstermektedir.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK



ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İLİŞKİLİ DEĞİŞKENLER

SONUÇLAR

Kişisel Özellikler				1.	Motivasyon	İş Performansı
1.	Yaş	7.	Algılanan kişisel yetkinlik (+)		- Genel	- Yönetici Sicilleri
2.	Cinsiyet	8.	Yetenek (+)		- İçsel	- Çıktı Ölçüleri
3.	Eğitim	9.	Maaş		- İşe Bağlılık	Algılanan İş Alternatifleri
4.	Medeni durum	10.	Protestan iş etiği		- Stres	İş Alternatifleri Arama İsteği (-)
5.	Pozisyonda geçen süre	11.	İş seviyesi		- Mesleki Bağlılık	İşten Ayrılma İsteği (-)
6.	Örgütte geçen süre				- Topluluğa Bağlılık	İşe Katılım (+)
						İşe Gecikme (-)
						İşten Ayrılma (-)
İş Özellikleri		Rol Durumları		2.	İş Tatmini (+)	
1.	Yetenek çeşitliliği	1.	Rol kargaşası		- Genel	
2.	Görev özerkliği (+)	2.	Rol çatışması		- İçsel	
3.	Zorluk	3.	Aşırı rol yükü		- Dışsal	
4.	İş kapsamı				- Yönetici Desteği	
					- İş Arkadaşları	
					- Terfi	
					- Ücret	
					- İşin Kendisi	
Grup-lider ilişkileri		Örgütsel Özellikler				
1.	Grup uyumu	1.	Örgütsel büyüklük			
2.	Göreve bağlılık	2.	Örgütsel merkezileşme			
3.	Liderin başlangıçta işin ana yapısını ortaya koyması (+)					
4.	Liderin anlayışlı olması (+)					
5.	Liderin iletişimi (+)					
6.	Katılımcı liderlik (+)					

Tablo 4: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen, İlişkili Olduğu ve Sonucunda Ortaya Çıkan Değişkenlerin Sınıflandırılması

Bu araştırmada, örgütsel bağlılığın bireyle örgüt arasındaki duygusal yönü esas alınmakta, başka bir deyişle duygusal bağlılık kullanılmaktadır. Çünkü koçluğun çalışanların örgütte yükümlülük hissederek (normatif) veya çıkarları (devam) nedeniyle kalmasından çok, severek, benimseyerek ve isteyerek kalması ile ilişkilendirilmiştir. Ancak birey severek, benimseyerek ve isteyerek kaldığı müddetçe potansiyelini etkili bir şekilde ortaya çıkaracaktır.

1.4 İŞTEN AYRILMA İSTEĞİ

1.4.1 İşten Ayrılma İsteği Kavramı

Modern örgütler, 21. yüzyılın ilk çeyreğinde eşi benzeri görülmemiş çalışan sorunları ile karşı karşıya kalacaklardır. Artık sadece nitelikli çalışanları işe almak öncelikli değil, tecrübeli çalışanları örgütte tutmakta eşit derecede önemli olacaktır. Örgütlerin bunlara hazır olabilmesi için, hâlihazırdaki iş gücündeki ayrılmaları daha aza indirmek için yollar aramak zorundadır (Dawley, 2010, s.238).

Kişisel ve örgütsel önemi göz önüne alındığında, örgütten ayrılmaya karşı düşünsel ve bilimsel ilgi beğeni toplamıştır (Mobley, 1982, s.111). Bu nedenle, çalışanların ayrılmasının anlaşılması ve tahmin edilmesi son yıllarda artan bir ilgi ile karşılaşmıştır (Meyer vd., 1985, .259; Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979, s.493; Mobley, 1982, s.111; Tuzun, 2007, s.128; Tett & Meyer, 1993, s.259; Maertz, Griffeth, Campell & Allen, 2007, s.1059).

İşten ayrılma isteği, çalışanların gelecekte bir zamanda örgütten tamamen ayrılma ihtimalini bireysel olarak hesap etmeleridir (Vandenberg & Nelson, 1999, s.1315).

Ayrılma isteği, çalışanların örgütü terk etme seviyesinin göstergesidir (Martin, 1979, s.316).

Ayrılma, başka bir deyişle bir örgütü terk etme, fiziksel olarak örgütten ayrılarak gösterilen belirli bir zaman olayıdır (Mobley, 1982, s.111).

Çalışanların örgütte kalma veya ayrılma isteğinin nedenlerini tespiti üzerine yoğunlaşma ayrılma davranışı alanındaki araştırma yaklaşımlarından biridir (Martin, 1979, s.313). Yapılan araştırmalar ve teorik modeller ayrılma isteğinin açıklama gücü nedeniyle, ayrılma davranışının en önemli tahmincisi olduğunu

ortaya koymuştur (Mobley vd., 1979, s.516; Mowday, Koberg & McArthur, 1984, s.90; Youngblood, Mobley & Meglino, 1983, s.513). Ayrıca, ayrılma isteği dış faktörlerden kolayca etkilenen ayrılma davranışından, örgüt yönetimini daha iyi yansıtır. Bu iki güçlü yanı göz önüne alındığında, ayrılma isteğini ele almak daha anlamlı olacaktır (Zhang & Feng, 2011, s.1).

1.4.2 Ayrılma İsteğini Etkileyen Faktörler

Mobley daha önce yapılan teorik çalışmalar ışığında birçok genel tahminde bulunmuştur. Buna göre, iş tatmini, örgüt bağlılığı gibi iş davranışları doğrudan geri çekilme davranışlarıyla ve dolaylı olarak da işten ayrılma davranışı ile ilişkilidir. Dahası, işten ayrılma isteği, ayrılmanın en iyi tahmincisidir (Mobley'den aktaran Mowday, Koberg & McArthur, 1984, s.80).

Ayrılma isteği altında yatan psikolojik süreç sırasıyla şu şekilde özetlemiştir (Youngblood vd., 1983, s.508):

- a. Mevcut iş ve iş tatminini değerlendirme,
- b. Örgütteki rolünün dışında, örgüt dışındaki alternatif rollerin çekiciliği ve elde edilebilirliğini değerlendirme,
- c. Ayrılma isteğini gösterme,
- d. Örgütten ayrılma.

Süreçten de anlaşılacağı gibi ayrılmadan önceki basamak olan ayrılma isteğinin, ayrılmanın en iyi tahmincisi olduğu açıkça görülmektedir.

Cotton & Tuttle tarafından yapılan meta-analizde 26 değişkenin örgütten ayrılma ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu değişkenlerden, özellikle yönetici memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve genel tatmin ile örgütten ayrılma arasında olumsuz güçlü bir ilişki bulunmuştur (Cotton & Tuttle, 1986, s.61).

Birçok araştırmacı tarafından çalışanların ayrılmasını açıklayan bir model geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu modeller ve ilgili çalışmalarda genellikle ayrılma ve ayrılma isteğini etkileyen faktörler 4 ana yapıda değerlendirilmiştir. Bunlar;

- Kişisel değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim, örgütte çalışılan süre vb.),
- Davranışsal değişkenler (İş tatmini, örgütsel bağlılık vb.),
- İşle ilgili değişkenler (yönetici desteği, sosyal destek vb.),
- Örgütle ilgili değişkenlerdir (ücret, terfi fırsatları, gelişim fırsatları) (Park, 2007, s.44).

1.5 ALIşAN KOçLUğU ile ALIşANLARIN İş TATMİNİ, DUYGUSAL BAğLILIK ve İşTEN AYRILMA İSTEğİ ARASINDAKİ İLİşKİLER

1.5.1 alışan Koğluğu İş Tatmini İlişkisi

Yöneticilerin yönetim tarzı çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi bakımından önemlidir. alışanlarının iş tatmini ve tutumları yönetim açısından büyük önem taşır. İş tatmini olmayan çalışanlar olumsuz birçok etkiyi (üretken, verimli ve etkili olmama gibi) örgüte yansıtacağı gibi, iş arkadaşlarını da olumsuz yönde etkileyebilirler (Guney, 2007, s.38).

Yukl (1989) birçok iş ortamında yöneticilerin desteği ve ilgisinin çalışanların iş tatmininin güçlü bir belirleyicisi olduğunu öne sürmüştür (Griffin, Patterson & West, 2001, s.538).

O Reilly ve Roberts (1978) yöneticilerin, çalışanların tatmini üzerindeki etkisinin önemli ve olumlu olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmaya paralel olarak, Trempe, Rigny ve Haccoun'da yarı-deneyimli çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada yöneticilerin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin olumlu olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Goris, Vaught & Pettit, 2003, s.330).

İş gereklilikleri ve kaynakları modelinde, koçluğun iş kaynaklarının bir göstergesi olduğunu söylemek mümkündür. Literatürde, iş kaynaklarının işin fiziksel, sosyal ve örgütsel yönlerinden oluşan, örnek olarak yüksek iş baskısı, duygusal ihtiyaç, düzensiz iş saatleri ve rol belirsizliği gibi çalışanların hastalanmasına yol açabilen iş gerekliliklerini azalttığı, işlerinden aldıkları tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığı, işten ayrılma isteğini azalttığı tespit edilmiştir (Demerouti & Bakker, 2011; Bakker, Boyd, Dollard, Gillespie, Winefield & Stough, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004).

Ellinger ve arkadaşlarının depo dağıtım merkezlerinde 438 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada koçluğun çalışanların iş tatminini yüksek derecede önemli bir belirleyici değişkeni olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Ellinger vd., 2003, s.450).

Luthans & Peterson, 20 yönetici ve 67 çalışanla yaptıkları “*sistematik koçlukla 360 derece geribildirim*” araştırmasında, koçluğun hem yöneticilerin hem de çalışanların iş tatminini artırdığını ortaya koymuştur (Luthans & Peterson, 2004, s.252).

Kim (2010) araştırmasında, koçluğun çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Başka bir deyişle, koçluk iş tatmininin güçlü bir belirleyicisidir (Kim, 2010, s.182).

Yukarıdaki araştırmalar kapsamında, çalışan koçluğu ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Çalışmada, çalışan koçluğu ile iş tatmini arasındaki ilişki test edilecektir.

H₁: Çalışan koçluğu iş tatminini olumlu yönde tahmin etmektedir.

1.5.2 Çalışan Koçluğu Duygusal Bağlılık İlişkisi

Örgütler için ideal olan, çalışanlarının duygusal bağlılığa sahip olmasıdır (Pepe, 2010, s.99). Yukarıda açıklandığı gibi, duygusal bağlılığa etki eden faktörler arasında en öne çıkan “iş deneyimleri” değişkenleridir. Allen & Meyer (1990)’in bağlılığa etki eden faktörlerden, duygusal bağlılıkla en güçlü ilişkiye “iş deneyimleri” olduğunu ifade etmişlerdir (Meyer vd., 2002, s.32). İş deneyimleri kategorisi altında etkili koçluk uygulamaları ile örtüşen örgütsel destek, yöneticinin anlayışlı olması, özerklik, kendini ifade etme olanağı, karar vermeye katılım, örgüt nezdinde önemli hissetme gibi değişkenlerin varlığı ve etkili olması, duygusal bağlılıkla etkili koçluk arasındaki ilişkinin kuvvetini kanıtlamaktadır.

Mathieu & Zajac (1990) tarafından Tablo 4’de yer alan örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden grup-lider ilişkileri kategorisi altında geçen liderin başlangıçta işin ana yapısını ortaya koyması, liderin anlayışlı olması, liderin iletişimi, katılımcı liderlik ile diğer kategorilerin altında yer alan görev özerkliği, algılanan kişisel yetkinlik, örgütsel bağlılıkla ilişkili iş tatmini altındaki “yönetici desteği” değişkenleri, etkili koçluğun özellikleri ile örtüşmekte ve örgütsel bağlılıkla ilişkisini göstermektedir.

Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa ’nın Örgütsel Destek Teorisi çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılığının açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşıma göre, çalışanların onaylanma, örgütüne bağlılık hissi, saygı gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması ve örgütün performans artışını ödüllendirme istekliliğini değerlendirerek, örgütün çalışan katkısına ne kadar değer verdiği ve kendi faydalarıyla ne kadar ilgilendiği ile ilgili genel bir inanış oluşturur (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa’dan aktaran Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001, s.825; Eisenberger, Fasolo & LaMastro, 1990, s.51).

Birçok çalışmada algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu rapor edilmiştir. Ayrıca, algılanan destek ve duygusal bağlılığa etki eden unsurların ve sonuçlarının benzer olduğu bulunmuştur. Eisenberger vd. çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin, bağlılığın en önemli faktörü olan arzu edilir iş deneyimleri (Allen & Meyer, 1991, s.70) ile güçlendiğini ortaya koymuşlardır (Rhoades vd., 2001, s.826). Duygusal bağlılık ile çalışanların yöneticileri tarafından sağlanan destek ve ilgi arasında ilişki bulunduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Bycio, Hackett & Allen; DeCotiis & Summers; Mottaz'dan akataran Rhoades vd., 2001, s.826). Dolayısıyla örgütsel desteğin büyük bölümünü (değer verme, saygı, ilgi vb.) sağlayan yönetici desteği, başka bir deyişle koçluk uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında sürekli bir ilişki mevcuttur.

Yöneticiler yüksek kalitede işgücü geliştirmeye koçluk yaparak, takım kurarak ve çalışanların katılımını sağlayarak dâhil olduğunda, çalışan bağlılığı da gelişmektedir (Ellinger vd., 2003, s.452).

Yukarıdaki araştırmalar kapsamında, çalışan koçluğu ile duygusal bağlılık arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Çalışmada, çalışan koçluğu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki test edilecektir.

H₂: Çalışan koçluğu duygusal bağlılığı olumlu yönde tahmin etmektedir.

1.5.3 Çalışan Koçluğu İşten Ayrılma İsteği İlişkisi

Çalışan koçluğu uygulamalarının arzu edilebilir diğer bir çıktısı da ayrılma isteğidir. Koçluk ile ayrılma isteğini doğrudan inceleyen çok az araştırma mevcuttur. Ancak, yöneticilerin rolleri ile çalışanların ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, çalışan gelişimi, örgütsel bağlılık vb. şeklinde örneklendirilebilecek faktörler aracılığıyla, koçluğun alt boyutlarının çalışanların ayrılma isteğini dolaylı olarak etkilediği görülmektedir (Park, 2007, s.45).

Çalışanlar, ilgi, iyi görevler, esnek çalışma saatleri, geri bildirim, öneriler, takdir etme vb. yönetici desteğini algıladığında, olumlu hislerini ve güvenlerini sergileyeceklerdir. Bu durum, yöneticileri, çalışanların önemli destekçisi olarak, çalışanların bilinçaltının en önüne yerleştirecektir (Dirk & Ferrin'den aktaran Maertz vd., 2007, s.1062).

Çalışanların öğrenmesini ve gelişimine aktif olarak yardım eden, başka bir deyişle koçluk yapan yöneticiler, çalışanları ve diğerleri tarafından önemli katkılar yapan liderler olarak görülmektedir. Onlar, kariyer planları dâhilinde daha önemli roller için ayrılan çalışanları haricinde, beklenenin altında ayrılma oranına sahiptirler (Hunt & Weintraub, 2002, s.39).

Luthans & Peterson (2004)'ın çalışmasında koçluğun iş tatmini, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu, ayrılma isteği üzerinde olumsuz etkisi olduğu ve bu etkinin maliyetleri azalttığını tespit etmişlerdir (2004, s.252).

Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986) tarafından ileri sürülen örgütsel destek algısına göre, çalışanlar örgüte sağladıkları katkıları ve ilgilerine karşılık örgüt tarafından verilen değeri sorgulayarak, genel bir algı ve inanç geliştirirler (1986, s.501).

Algılanan örgütsel destekle alakalı çalışanlar tarafından kabul edilen faydalı davranışları 3 ana kategoride toplamak mümkündür. Bunlar, yönetici desteği, adalet ile örgütsel ödüller ve arzu edilen iş şartlarıdır (Rhoades & Eisenberger, 2002, s.699).

Örgüt içinde yöneticilerin hareketlerini bireysel olarak değil, örgütsel olarak değerlendirmek önemlidir. Çünkü yöneticiler örgütün birer vekilleri olarak astlarını yönetmek, değerlendirmek ve desteklemekle yükümlüdür (Levinson'dan aktaran Dawley, Haughton, Bucklew, 2010, s.242). Buna bağlı olarak da, çalışanlar örgütün kişileştirilmesi veya örgütün birey uzantısı olarak

yöneticisini görme eğilimindedir (Eisenberger vd., 1986, s.501; Rhoades & Eisenberger, 2002, s.700).

Algılanan yönetici desteği örgütsel desteği artırdığından işten ayrılmayı düşürmektedir. Algılanan yönetici desteği sonucunda oluşan örgütsel destek, örgütün hedeflerine ulaşmasını ve duygusal bağlılığın gelişmesini sağlamak için çalışanların hissettikleri yükümlülüğü güçlendirmekte, sonuç olarak ayrılma ve diğer geri çekilme davranışlarını azaltmaktadır (Rhoades vd., 2001, s.826; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001, s.50; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002, s.566; Dawley vd., 2010, s.252). Başka bir deyişle, koçluk yapan yönetici desteğinin ayrılma isteği üzerine etkisi, örgütsel destek aracılığıyla dolaylı olmaktadır.

Koçluğun ayrılma isteğine dolaylı etkisi olduğu görüşünün aksine, lider-üye etkileşimi, bağlılık, mentörlük ve ayrılma alanlarındaki teori ve deneysel bulgular yönetici desteğinin ayrılma isteği ve davranışı üzerinde daha geniş, bağımsız etkileri olduğunu ileri sürmüştür (Becker, 1992; Clugston, Howell & Dorfman, 2000; Maertz, Stevens & Campion, 2003; Maertz, Mosley & Alford, 2002; Mitchell, Haltom, Lee, Sablynski & Erez, 2001; Settoon, Bennett & Liden, 1996; Tekleab, Takeuchi & Taylor, 2005; Wayne, Shore, & Liden, 1997; Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002; aktaran Maertz vd., 2007, s.1062). Maertz ve Griffeth yönetici desteğinin ayrılma isteği üzerindeki etkisinin doğrudan olduğunu tespit etmiştir (Maertz vd., 2007, s.1062).

Har (2008) araştırmasında, çalışan koçluğunun çalışanların örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma isteğine etkisini incelemiştir. Malezya'da anket yöntemiyle yapılan çalışmada çalışan koçluğunun örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu, ayrılma isteği üzerinde ise olumsuz etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Har, 2008, s.48). Benzer şekilde Park, Yang & McLean (2008) de aynı sonuçlara ulaşmışlardır (Hagen, 2012, s.25).

Bakker ve arkadaşları tarafından yapılan ve koçluğun en yüksek faktör yüküne sahip olduğu iş kaynaklarının işten ayrılma isteği üzerinde örgütsel bağlılık aracılığıyla dolaylı olarak etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003).

Sonuç olarak, yapılan araştırmalar kapsamında, çalışan koçluğunun işten ayrılma isteğini azalttığı hipotezi öne sürülmüştür. Çalışmada çalışan koçluğu ve işten ayrılma isteğinin doğrudan bir ilişkisi mi, yoksa iş tatmini ve duygusal bağlılık aracı değişkenleri aracılığıyla dolaylı bir ilişkisi mi olduğu test edilecektir.

H₃: Çalışan koçluğu işten ayrılma isteğini olumsuz yönde tahmin etmektedir.

1.5.4 İş Tatmini Duygusal Bağlılık İlişkisi

Teorik ve deneysel çalışmaların çoğu iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkileyen değişken olduğunu ortaya koymuştur (Williams & Hazer, 1986, s.230; Marsh & Mannari, 1977, s.66). Ancak bir kısım çalışmada ise iş tatmini örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak gösterilmiştir (Bateman & Strasser, 1984, s.109). Son olarak, bazı araştırmacılar tarafından iki değişken arasında herhangi bir sebep-sonuç ilişkisi bulunamamış, ancak ikisi arasında yüksek bir bağ bulunduğu (Mathieu & Zajac, 1990, s.183; Huang & Hsiao, 2007, s.1265; Fullerton, 2011, s.97) ortaya konulmuştur. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki sebep-sonuç ilişkisi hala belirsiz olmasına rağmen, birbiri ile ilişkili bu iki değişkenin ayrılma isteği, ayrılma, devamsızlık ve iş performansı gibi örgütsel sonuçları etkilediği aşikârdır (Testa, 2001, s.227; Mathieu & Zajac, 1990, s.184; Wasti, 2002, s.526).

Tanrıverdi (2008), 595 çalışan üzerinde yaptığı araştırmasında, ücret, terfi, çalışma arkadaşları, yönetim ve örgüt politikası gibi iş tatmini faktörlerinin örgütsel bağlılığı olumlu yönde 49.3% etkilediğini tespit etmiştir (2008, s.160).

Yukarıdaki araştırmalar kapsamında, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Çalışmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki test edilecektir.

H₄: İş tatmini duygusal bağlılığı olumlu yönde tahmin etmektedir.

1.5.5 İşten Ayrılma İsteğinin İş Tatmini ve Duygusal Bağlılıkla İlişkileri

İşten ayrılma, insan kaynakları araştırmacıları, yönetimle uğraşanlar, ekonomistler ve örgütsel davranışla uğraşan bilim adamları arasındaki popüleriğini hala korumaktadır. Araştırmacılar işten ayrılma ile ilgili olan birçok değişken tanımlamalarına ve önermelerine rağmen, Mobley ve arkadaşları, Porter & Steers (1973) ve Price (1977)'in çalışmalarına paralel olarak, iş tatmini, bağlılık ve işten ayrılma isteğini, ayrılma davranışını etkileyen önemli faktörler arasında tespit etmiştir (Mobley vd, 1979, s.514).

Literatürde iş tatmini, bağlılık ve işten ayrılma isteği değişkenlerinin ilişki sırası ile ilgili farklı görüşler mevcuttur. Birinci grup, bağlılığın iş tatmini neticesinde olduğunu ve iş tatmininin ayrılma isteği üzerindeki etkisine aracılık ettiğini iddia etmişlerdir (Marsh & Mannari, 1977; Price & Mueller,1986; Wasti, 2002;). Başka bir deyişle, iş tatmininin ayrılma isteği üzerinde dolaylı etkisinin olduğunu savunmuşlardır. İkinci grup, tam tersi olarak, bağlılığın örgüte katılmadan önce gelişmeye başladığını, sonuç olarak bağlılığın ayrılma isteği üzerindeki etkisinin dolaylı olduğunu iddia etmişlerdir (Bateman & Strasser,1984). Son olarak üçüncü grup araştırmacılar, yukarıdaki iki etkileşim sırasının (bağlılık-iş tatmini-işten ayrılma isteği veya iş tatmini-bağlılık-ayrılma isteği) varlığını red ederek, bağlılık ve iş tatmininin ayrı ayrı bağımsız olarak işten ayrılma isteğini etkilediğini savunmuşlardır (Tett & Meyer, 1993; Dougherty, Bluedorn & Keon, 1985; Porter vd., 1974).

Üçüncü görüşe paralel olarak, Tett & Meyer (1993) araştırması sonucunda iş tatmini ve bağlılığın iki farklı davranış olarak ayrılma isteğini etkilediğini tespit

etmiştir (1993, s.260). Aynı şekilde, Dougherty ve arkadaşları iş tatminiyle bağlılık arasında bir ilişki olmasına rağmen, ikisinin farklı yapılara sahip olduğunu, dış değişkenler olarak ayrılma isteğini doğrudan etkilediğini savunmuşlardır. Araştırma, Porter ve arkadaşlarını (1974) doğrular nitelikte tatmin ve bağlılığın iki ayrı dış değişken olarak ayrılma isteğini etkilediğini doğrulamıştır (Dougherty vd., 1985, s.269; Porter, Mowday, Steers & Boulian, 1974, s.608).

Becker tarafından geliştirilen örgütsel bağlılıkla işten ayrılma arasındaki yakın ilişki, sonraki çalışmaları fazlasıyla etkilemiş, işten ayrılmayı örgütsel bağlılıktan etkilenen ana davranış olarak kabul ettirmiştir (Weibo vd., 2010, s.13).

Bağlılığın üç parçasının her biri ile işten ayrılma ve bilinçli geri çekilme arasındaki ilişki olumsuzdur (Meyer ve diğ., 2002, s.36; Mathieu & Zajac, 1990, s.171). Üç bağlılık parçası arasında duygusal bağlılık ile işten ayrılma ve bilinçli geri çekilme arasındaki bağ en güçlüdür (Meyer ve diğ., 2002, s.36).

Örgütsel bağlılıkla ilişkili en yaygın çalışılan konu çalışma süresi veya tersi işten ayrılmadır. Bağlılıkla işten ayrılma arasında olumsuz ilişki olduğu birçok araştırmada ortaya konmuştur (Allen & Meyer, 1991, s.73; Mathieu & Zajac, 1990, s.171). Bu araştırmalar ışığında birçok modelde bağlılık işten ayrılma sürecinin ana değişkeni olarak sunulmuştur (Allen & Meyer, 1991, s.73; Porter vd., 1974, s.606).

Devam ve normatif bağlılığa nazaran, duygusal bağlılığın özellikle üzerinde durulmasının nedeni, duygusal bağlılığın arzu edilen sonuçlarla çok güçlü ve sürekli bir ilişkiye sahip olmasıdır. Wasti (2003) çalışmasında duygusal bağlılığın ayrılma isteğinin güçlü bir tahmincisi olduğunu tespit etmiştir (Wasti, 2003, s.304, 315).

Sonuç olarak, yukarıdaki araştırmalar kapsamında, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma isteği arasında olumsuz ilişki söz konusudur. Çalışmada, katılım, iş

performansı ve örgütsel vatandaşlık gibi iş deneyimleriyle ilişkisi en güçlü (Meyer vd., 2002, s.39) olan duygusal bağlılık ile ayrılma isteğinin doğrudan bir ilişkisi mi, yoksa iş tatmini aracılığıyla dolaylı bir ilişkisi mi olduğu test edilecektir.

H₅: Duygusal bağlılık işten ayrılma isteğini olumsuz yönde tahmin etmektedir.

Price ile Mobley ve arkadaşları tarafından ortaya konulan ayrılma davranışı modellerinde ise iş tatminini ayrılmayı etkileyen temel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılık ve ayrılma isteğinin, ayrılma modellerinde iş tatminsizliğinin ardından oluşan ve ayrılmayla orta derecede bağları olduğunu tanımlanmıştır. Literatürde, iş tatmini, bağlılık ve işten ayrılma isteği ayrılmanın güçlü öncülleri olarak tanımlanmaktadır (Dougherty, vd., 1985, s.259; Youngblood vd., 1983, s.513).

Ücret, çalışanlar arasındaki ilişki, örgüt içi resmi haberleşme, işe ilişkin eğitim imkânı, karar vermeye katılım, rutin iş yapısı, örgüt içi adalet ve terfi imkânı şeklindeki sekiz değişkenin çalışanların ayrılma isteği üzerinde dolaylı etkisi olduğu kabul edilir. Öncelik bu sekiz değişken olumsuz olduğunda öncelikle iş tatmininde azalmaya sebep olacak, düşük iş tatmini de ayrılma isteğini artıracaktır (Martin, 1979, s.316).

Literatür incelendiğinde çalışanın ayrılması ve iş tatmini arasındaki ilişkinin sürekli olumsuz yönde olduğudur. Locke (1976) ilişkilerin sürekli ve anlamlı olmasına rağmen, özellikle ilişki düzeyinin yüksek olmadığını (0.40'dan düşük) belirtmiştir. Çalışanların ayrılma isteği, tatminsizlikten sonra gelen basamaktır. Ayrılma isteğinden sonra ise örgütten ayrılma gerçekleşmektedir. Bu nedenle, iş tatmini ve işten ayrılma isteği, ayrılma davranışının iki önemli öncülüdür (Mobley, 1977, s.237).

Huning & Thomson (2011) araştırmasında, literatüre paralel olarak, iş tatmininin ayrılma isteğinin güçlü bir tahminçisi olduğunu tespit etmiştir (2011, s.128).

Yukarıdaki araştırmalar kapsamında, iş tatmini ile işten ayrılma isteği arasında olumsuz ilişki söz konusudur. Çalışmada, örgütsel bağlılık ile ayrılma isteğinin doğrudan bir ilişkisi mi, yoksa duygusal bağlılık aracılığıyla dolaylı bir ilişkisi mi olduğu test edilecektir.

H₆: İş tatmini işten ayrılma isteğini olumsuz yönde tahmin etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

Tezin alan çalışmasını kapsayan ikinci bölüm sırasıyla; araştırmanın amaç ve önemi, araştırma modeli, araştırmada kullanılan ölçekler, pilot uygulama, araştırmanın örneklem ve evreni, ön analizler ve hipotezlerin test edilmesi bölümlerinden oluşmaktadır.

2.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırma, örgütlerde algılanan çalışan koçluğunun çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma isteği üzerinde etkili olacağı varsayımından hareket etmektedir.

Örgütlerde çıktının ortaya konulmasındaki yegâne kilit unsur insandır. Örgütler çıktıların kalitesini ve niceliğini artırmak için teknolojiyi yakından takip ederek, uygun makineleri ücreti karşılığında sürekli edinirler. Ancak, bu makineleri usulüne uygun işletecek, onları geliştirerek çıktı kalitesini ve niceliğini artıracak insanlardır. Örgütler için sahip olduğu son model ekipmanları işletecek deneyimdeki insanı işe alması, yetiştirmesi ve deneyim kazanması sağlaması oldukça maliyetlidir. Örgütler, sigortalı son model cihazlarını kolay kolay kaybetmezler, ancak yetiştirilmesi maliyetli olan çalışanını çok kolay kaybedebilmektedir. Kaybedilen her çalışan örgüt hafızası için de büyük bir kayıptır. Uzun sürede elde edilen bilgi birikimi elden kaçmaktadır. Bu nedenle çalışanların kendisine bağlı olması ve çalışanlarının iş tatmininin yüksek olması örgütler için hayati önemlidir. Ancak bu sayede çalışanlarını elde tutabilecektir. Çalışan koçluğunun örgüt yöneticilerine örgütte arzu edilen çıktıları sağlamalarında yardımcı olduğu birçok araştırmada ortaya konulmuştur (Ellinger vd., 2003; Kim, 2010; McGovern vd., 2001; Sandler, 2001; Park, S., 2007, Luthans & Peterson, 2004). Koçluğun artan popülaritesinin sebebi, insan

kaynağı gelişimine, bireysel ve örgütsel etkililiğe, performans gelişimine, davranış değişikliğine, öğrenmeye, insan kaynağı ve personel gelişimine odaklanmasıdır (Ellinger vd., 2003; Hamlin vd., 2006, s.305).

Ellinger ve arkadaşları (2003) etkili çalışan koçluğunda dinleme becerileri, analitik beceriler, mülakat becerileri, etkili sorgulama teknikleri, gözlem, geri bildirim verme ve alma, iletişim, açık beklentiler oluşturma ve destek ortamı yaratma becerilerinin olması gerektiğini savunmuşlardır. Bu becerilerden de anlaşılacağı üzere, çalışan koçluğu örgütün yapıtaşısı olan ve hayatta kalmasını sağlayan insanın işini iyi yapabilmesi, geliştirilmesi, kendinin ve potansiyelinin farkında olabilmesi, kendini değerli hissetmesi, işine ve örgütüne kendini adayabilmesi için anahtar bir süreçtir.

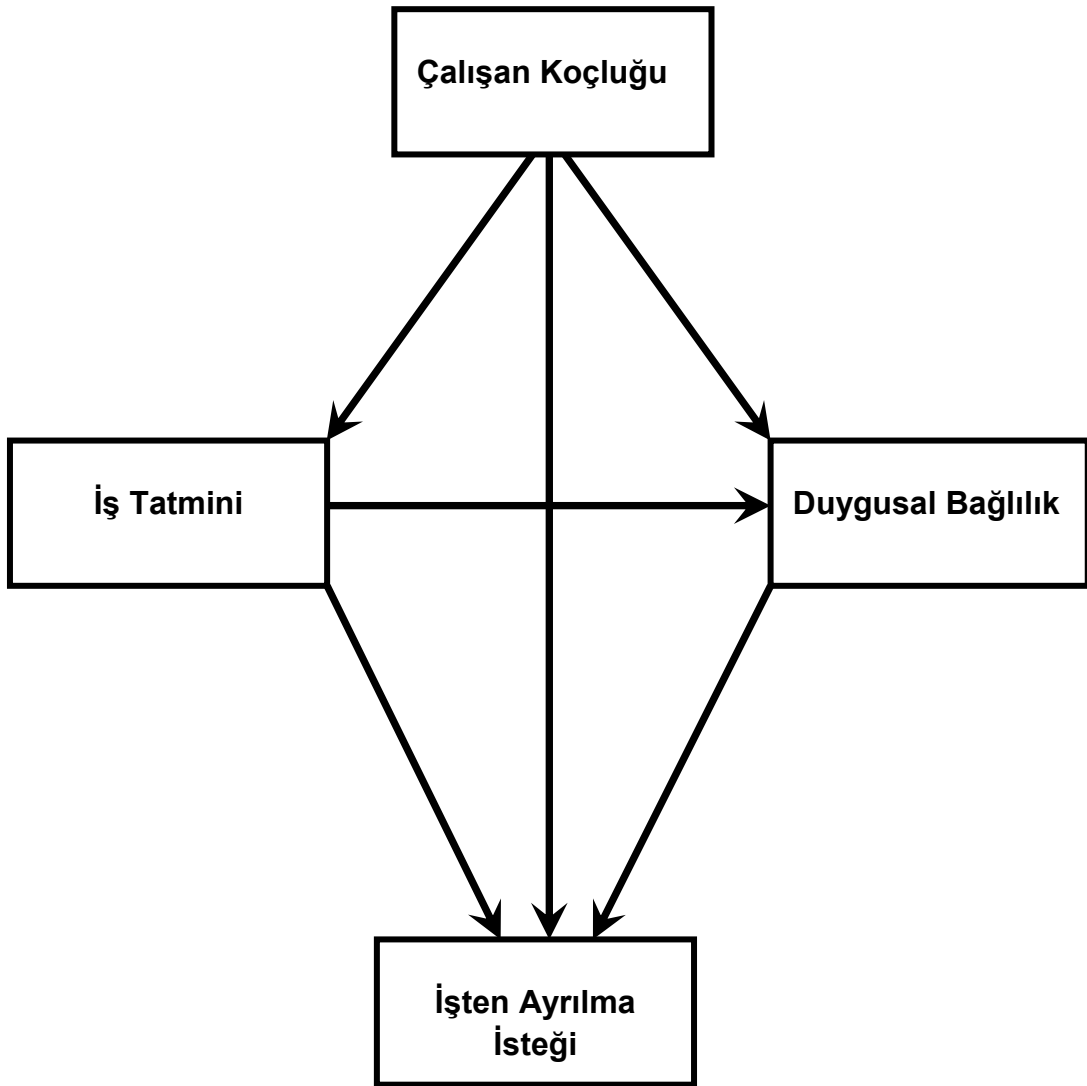
Koçluk, 1980'lerden itibaren çekici hale gelmiş ve bu tarihten itibaren koçluk türleri ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır (Gregory & Levy, 2010, s.110; Evered & Selman, 1989, s.31; McLean vd., 2005, s.159). 1999'a kadar koçlukla ilgili 93 makale, doktora tezi ve deneysel araştırma mevcutken, 2000 ile 2009 yılları arasında bu sayı 425'dir (Grant, 2009, s.1). Yapılan bu istatistiki bilgidan koçluk literatürünün yeni gelişmekte olduğu söylenenbilir. Literatürde koçluk tanımı, becerileri, faydaları gibi konularda fikir karmaşası sürmektedir. Ülkemizde de söz konusu durum devam etmektedir. Bu nedenle yapılan araştırma ile koçluğun çalışan üzerindeki kazanımlarına yönelik alana önemli bir katkı yapılması ve bu alanda çalışma yapacak diğer araştırmacılara da ışık tutulması hedeflenmektedir.

Anlatılanlar çerçevesinde araştırmanın temel amacını şu şekilde ifade etmek mümkündür;

Örgüt içerisinde çalışanların algıladıkları koçluğun kazanımlarını incelemektir. Bu amaçla, koçluğun hem örgüt hem de çalışan açısından çok önemli olan çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılığı ve örgütten ayrılma isteği üzerine etkisi araştırılacaktır.

2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, algılanan çalışan koçluğu ile çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılığı ve işten ayrılma isteği arasındaki ilişkilerin incelenmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın temel değişkenlerinin yer aldığı model Şekil 3'de görsel olarak ifade edilmiştir.



Şekil 3: Araştırmanın Modeli

2.3 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H₁: Çalışan koçluğu iş tatminini olumlu yönde tahmin etmektedir.

H₂: Çalışan koçluğu duygusal bağlılığı olumlu yönde tahmin etmektedir.

H₃: Çalışan koçluğu işten ayrılma isteğini olumsuz yönde tahmin etmektedir.

H₄: İş tatmini duygusal bağlılığı olumlu yönde tahmin etmektedir.

H₅: Duygusal bağlılık işten ayrılma isteğini olumsuz yönde tahmin etmektedir.

H₆: İş tatmini işten ayrılma isteğini olumsuz yönde tahmin etmektedir.

2.4 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI

Araştırmanın temel değişkenlerinin ölçülmesi amacıyla hazırlanan anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. Ankette sırasıyla koçluk, duygusal bağlılık, işten ayrılma isteği, iş tatmini ve işten ayrılma isteği ve katılımcıların ve yöneticilerinin demografik özelliklerine yönelik sorular yer almaktadır.

2.4.1 Koçluk Ölçeği

Koçluk ölçeği ile ilgili literatür tarandığında özellikle iki ölçeğin öne çıktığı söylenebilir. Bunlardan birincisi McLean ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve 20 sorudan oluşan koçluk ölçeğidir. Orjinalinde 4 boyut olarak hazırlanan ölçek, gelen eleştiriler neticesinde McLean ve arkadaşları tarafından revize edilerek 5 boyuta çıkarılmıştır (Ellinger vd., 2010, s.260). Bu boyutlar; iletişime açıklık, takım yaklaşımı, çalışana değer verme, belirsizliği kabullenme ve çalışanın gelişimini kolaylaştırmadır.

İkincisi ise, Ellinger ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen çalışan koçluğu ölçeğidir. Ölçek, yöneticilerin çalışanlarına sağladıkları koçluk metotlarını keşfeden önceki nitel kritik olay araştırmasının buluntularını temel alarak

oluşturulmuştur (Ellinger; Ellinger & Bostrom; Ellinger, Watkins & Bostrom'dan aktaran. Ellinger vd., 2003, s.442). Ölçek 8 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmada Ellinger ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen çalışan koçluğu ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalindeki genel güvenilirlik katsayısı 0.94'dür (Ellinger vd., 2003, s.446). 2010 yılında Kim tarafından yapılan araştırmada ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı 0.95 bulunmuştur (Kim, 2010, s.114). Ölçek 7'li Likert tipindedir (kesinlikle katılmıyorum "1"- kesinlikle katılıyorum "7").

Ölçek Türkçe'ye araştırmacı tarafından çevrilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye çevirisinin ardından, birbirinden bağımsız yabancı dili İngilizce olan 5 farklı kişi tarafından çeviri kontrol edilerek, ölçeğin Türkçesi revize edilmiştir. Ölçeğin tekrar çevirisi (*back-translation*) profesyonel çeviri bürosu tarafından yapılmıştır. Ölçeğin tekrar çevirisi ölçeğin orijinali ile, birbirinden bağımsız 5 kişilik heyet tarafından karşılaştırılarak tekrar kontrol edilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Araştırmacı tarafından ölçeğin izninin alınması ve yapılan tekrar çevirinin doğruluğunun kontrol edilmesi amacıyla, ölçeğin sahibi Prof. Dr. Andrea D. Ellinger'a elektronik posta gönderilmiştir. Ölçeğin tekrar çevirisinin son kontrolleri Prof. Dr. Ellinger tarafından yapılmış ve ölçeği kullanma iznini araştırmacıya vermiştir.

2.4.2 Duygusal Bağlılık Ölçeği

Bu araştırmada örgütsel bağlılığı en iyi yansıttığı düşünülen ve örgütsel bağlılığın üç parçasından biri olan "duygusal bağlılık" kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu ile ilgili literatürde hemfikir olunmasına rağmen, bilimsel çalışmaların çoğunda duygusal bağlılık üzerinde odaklanılmıştır. Duygusal bağlılık üzerinde durulmasının ana nedeni, duygusal bağlılık ile örgütte arzu edilen sonuçlar arasında en güçlü ve sürekli bir ilişkinin varlığıdır (Wasti, 2003, s.304).

Araştırmada Meyer, Allen & Smith (1993) tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık” ölçeğinin 6 maddeden oluşan alt boyutu duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Wasti tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir (Wasti, 2003). Ölçek 7’li Likert tipindedir (kesinlikle katılmıyorum “1”- kesinlikle katılıyorum “7”).

2.4.3 İşten Ayrılma İsteği Ölçeği

Literatürde ayrılma isteğinin, ayrılmanın en büyük tahmincisi olduğu konusunda hemfikir olunmuştur (Mobley vd., 1979, s.516; Mowday vd., 1984, s.90; Youngblood vd., 1983, s.513). Araştırmada, Hanisch & Hulin (1990, 1991) tarafından geliştirilen “işten ayrılma” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin ilk 3 maddesi işten ayrılma isteğini, son üç maddesi işten ayrılma zorluğunu ölçmektedir. Bu nedenle, ölçeğin ilk üç maddesi araştırmaya alınmıştır. Ölçek Wasti tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir (Wasti, 2003).

2.4.4 İş Tatmini Ölçeği

Araştırmada Minnesota İş Tatmini ölçeği kullanılmıştır. Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967) Minnesota İş Tatmini Ölçeğini 5’li Likert tipinde 100 maddeden oluşan uzun ve 20 maddeden oluşan kısa olmak üzere iki versiyon olarak geliştirmiştir (1967, s.111). Araştırmada 20 maddeden oluşan kısa versiyon kullanılmıştır. Her madde iş tatmininin ayrı bir yönünü (yeteneğini kullanabilme, başarı, ilerleme, çalışma koşulları, bağımsızlık vb.) ölçmektedir. Ölçek genel tatmini (tüm maddeler vasıtasıyla), içsel tatmini (1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 maddeler yardımıyla) ve dışsal tatmini (5, 6, 12, 13, 14, 19) ölçmektedir. Bu ölçeğin daha önce yapılan araştırmalarda güvenilirliğinin mükemmel çıkması ve literatürde tanınması en yaygın ölçek olmasını sağlamıştır. Ölçek, Marmara Üniversitesi öğretim üyeleri yardımı ile Yeltan tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir (Yeltan, 2007, s.88). Ölçek 5’li likert tipindedir (Hiç memnun değilim “1” - Çok memnunum “5”).

2.4.5 Demografik Sorular

Anketin son bölümünde öncelikle katılımcıların ve ardından yöneticilerinin demografik özelliklerine yönelik 10 adet soruya yer verilmiştir. Sorular yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, unvanı, toplam iş deneyimi süresi, birlikte çalışma süresi ile ilgili sorulardır. Çalışanlar öncelikle kendileri ile ilgili demografik soruları cevaplamış, ardından yöneticileri ile ilgili olanlara cevap vermişlerdir.

2.5 ANKETİN PİLOT UYGULAMASI (ÖN TEST)

Anket sorularının, katılımcılar tarafından anlaşılabilir olduğunu ve soruların o sektöre uygunluğunu değerlendirmek ve karşılaşılabilecek problemlerin araştırmadan önce tespit edilebilmesi amacıyla araştırma pilot uygulama yapılmıştır.

Araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında oluşturulan anket formunun çıktısı alınarak, Türkiye’de faaliyet gösteren ve yöneticilerine koçluk eğitimleri düzenleyen, öncü 3 bankanın personeline elden ulaştırılmıştır. Araştırmada, yöneticileri değerlendiren soruların mevcudiyeti nedeniyle, anket formunun ilk sayfasında yer alan giriş bölümünde cevapların gizli kalacağı ve sadece bilimsel bir çalışma için kullanılacağı belirtilmiştir. Katılımcıların yönetici baskısı hissetmemesi için, anket formunun arkasına yapışkanlı zarflar iliştilmiş, katılımcılardan anket sorularını cevaplamaya müteakip, anket formunu zarf içine koyarak ağzını kapatmaları istenmiştir. Böylelikle, katılımcıların soruları daha rahat ve objektif cevaplamaları için zemin sağlanmıştır. Ayrıca, anket formunun ilk sayfasına, katılımcılar için ayrılan bölüme, ankette tespit ettikleri anlaşılmayan, uyumsuz veya hatalı hususları not almaları veya belirtilen elektronik posta adresine elektronik posta atmaları konusunda bilgilendirilmiştir.

Anket formu 11 Aralık 2012 tarihinde katılımcılara elden ulaştırılmış, 17 Aralık 2012 tarihinde geri toplanmıştır. Dağıtılan 50 ankete karşılık, toplam 35 katılımcıdan cevap alınmıştır. Dolayısıyla pilot uygulamaya katılım oranı

%70'dir. Pilot uygulama neticesinde ölçeklerde anlaşılmayan hususun bulunmadığı tespit edilmiştir.

Örneklem sayısı düşük olmasına rağmen güvenilirlik katsayıları koçluk ölçeğinin 0.94, iş tatmininin 0.90, duygusal bağlılık ölçeğinin 0.88, işten ayrılma isteğinin 0.64 bulunmuştur.

2.6 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Bu araştırma örgütlerde algılanan koçluk ile çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılığı ve işten ayrılma isteği arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla varsayılan hipotezleri test etmek üzere yapılmıştır.

Örgütler de çalışan koçluğunun birçok arzu edilir çıktı (performans, bağlılık, tatmin vb.) ile ilişkili olduğu, yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) ve diğerleri tarafından yapılan araştırmalar "koçluğun" örgütler içerisinde çok popüler hale geldiğini, liderlik geliştirme ve yönetim beceri programları seviyesinde önem verildiğini göstermektedir. Dahası, koçluğun kişiler ve kişisel performans üzerinde olumlu etkisinin bulunduğunu gösteren kanıtlar giderek artmaktadır (Passmore, 2010, s.2).

Değişime ayak uydurmanın ve yetişmiş personelin elde tutulmasının en önemli olduğu sektörlerden biri şüphesiz bankacılıktır. Bu nedenle ülkenin önde gelen bankaları, danışman firmalar aracılığıyla her yıl düzenli eğitimler ve toplantılar düzenleyerek yöneticilerinin çalışan koçluğu vasıflarına sahip olmasına katkıda bulunmaktadır.

Araştırmanın hedef kitlesi ülkemizin önde gelen özel bankalarından olan bir bankanın İstanbul şubelerinde çalışan bankacılarıdır. İlgili bankanın İstanbul'da çalışan bankacı personel sayısı 2200'dür.

Anket formu ilgili bankanın insan kaynakları birimi tarafından incelenmesine müteakip, kendileri tarafından İstanbul şubelerinde çalışan basit rastgele örneklem seçimi metoduyla seçilen 252 personele elektronik posta ile gönderilmiştir. Anket formunu alan personel cevaplama müteakip, araştırmacının elektronik posta adresine bizzat kendisi tarafından gönderilmiştir. Böylelikle, yönetici baskısını hissetmeden çalışanın soruları daha objektif cevaplama sağlanmıştır. Gönderilen 252 anket formunun 185'i üç haftalık süreç içerisinde geri dönmüştür. Geri dönüş oranı %73'dür. Aşağıda yer alan tablolarda araştırmaya katılan katılımcıların dağılımı verilmektedir.

Tablo 5: Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadın	103	56
Erkek	82	44

Tablo 6: Ankete Katılanların Statülerine Göre Dağılımı

Statü	Frekans (n)	Yüzde (%)
Çalışan / Memur	83	45
Uzman	47	25
Yönetici	55	30

Tablo 7: Ankete Katılanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Statü	Frekans (n)	Yüzde (%)
Lise	24	13
Yüksek Okul	25	14
Üniversite	131	70
Y.Lisans ve Üstü	5	3

Bu örneklemin, evreni temsil ettiği varsayımı ile ön analizler yapılmıştır.

2.7 VERİLERİN DÜZENLENMESİ ve TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinden önce, toplanılan verinin analizlere hazırlanması gerekmektedir. Temel analizlerden önce her sorunu gözönünde bulundurmak önemlidir. Bu maksatla yapılan veri düzenlemesi aşağıdaki sıraya dahilinde gerçekleştirilmiştir (Tabachnick & Fidell, 2007, s.91):

- Verilerin Doğruluğunun Tespit Edilmesi
- Eksik Verilerin Tespiti ve Tamamlanması
- Uç/Aşırı Değerlerin İncelenmesi (Univariate ve Multivariate Outliers) ve Aşırı Değerlerle İlgilenilmesi
- Doğrusallık (Linearity) ve Varyans Homojenliği (Homoscedasticity) Kontrolü
- Verinin Normal Dağılım Kontrolü ve Normal Dağılım Göstermeyen Değişkenlerle İlgilenilmesi
- Çoklu Bağlantı (Multicollinearity) ve Benzeşiklik (Singularity) Kontrolü

2.7.1 Verilerin Doğruluğunun Tespit Edilmesi

Katılımcılar tarafından sağlanan veriler SPSS programı yardımıyla bilgisayara girilmiş ve ters kodlanan veriler düzeltilmiştir. Veri doğruluğunun en güzel kontrolü toplanan orijinal veri ile bilgisayara girilen verinin karşılaştırılmasıdır. Ancak örneklemin büyüklüğünden dolayı bu her zaman mümkün olmamaktadır (Tabachnick & Fidell, 2007, s.61).

Bu nedenle verilerin doğruluğunun kontrolü için değişkenlerin tanımlayıcı istatistik incelemesi yapılmıştır. Her ölçek için girilen değerlerin minimum ve maksimum değer aralıklarında olup olmadığı, makul ortalamalara ve standart sapmalara sahip olup olmadıkları incelenmiş ve herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır. Tanımlayıcı istatistiki değerleri Tablo 8’de gösterilmiştir.

2.7.2 Eksik Verilerin Tespiti ve Tamamlanması

Eksik veri konusu veri analizinde çok yaygın problemlerden biridir. Eksik verinin dağılımı miktarından çok daha önemlidir. Rastgele dağılıma sahip eksik değerler daha az tehlikeye sahiptir. Diğer taraftan, miktarı hiç önemli değil rastgele dağılıma sahip olmayan eksik değerler çok ciddi sorunlara yol açar. Çünkü araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini etkilemektedir. Rastgele dağılıma sahip eksik veri miktarı %5’in altında olduğu sürece, herhangi bir eksik veri tamamlama metodu aynı sonucu verecektir (Tabachnick & Fidell, 2007, s.63).

Tespit edilen eksik verinin çok az olması (%5’den az) ve rastgele dağıldığının tespit edilmesi üzerine boş olanlar eksik verilerin seri ortalamaları (series mean) ile tamamlanmıştır. Ancak soruların % 85’i ve daha fazlasına cevap vermeyen (55, 184 ve 185 numaralı) anket formları araştırmadan çıkarılmıştır. Dolayısıyla, cevap verenlerin sayısı 182’e düşmüştür.

2.7.3 Uç/Aşırı Değerlerin İncelenmesi (Univariate ve Multivariate Outliers Test)

Üçüncü adımda uç/aşırı değer incelemesi yapılmıştır. Uç değer incelemesinde tek değişken (univariate outliers) ve çoklu değişken (multivariate) uç değerlerin analizlerine bakılmıştır. Tek değişken uç değerleri tek değişkende meydana gelen aşırı değer durumudur. Çoklu değişken uç değerleri ise iki veya daha fazla değişkende meydana gelen aşırı değerler durumudur (Tabachnick & Fidell, 2007, s.73).

Hatalı veri girişi ya da yanlış kodlamadan kaynaklanabilecek uç değerler de analiz sonuçlarını olumsuz etkileyebilecektir. Standart (Z) değeri 3.29'un üzerinde olan denekler potansiyel tek değişkenli aşırı değerlerdir. Tek değişkenli aşırı değer tespiti için Z değerlerinin incelenmesinin yanında, grafik metodları da vardır. Bu grafiklere örnek olarak histogramlar, kutu çizimleri (box plots), normal dağılım çizimleri verilebilir (Tabachnick & Fidell, 2007, s.73). Araştırmada tek değişken aşırı değer incelemesi yapılmış, tespit edilen 18 değer örneklem büyüklüğü göz önüne alınarak, araştırmacı tarafından çıkarılmamıştır.

Çoklu değişken aşırı değerler, değişkenlerin mahalnobis değerleri hesaplanarak, değerler ki-kare kritik değerler tablosu ile karşılaştırılır. Mahalonobis değeri ilgili ki-kare değerinden yüksek olan denekler çoklu değişken aşırı değeri temsil eder (Tabachnick & Fidell, 2007, s.74). Değişkenlerin mahalnobis değerleri hesaplanmış ki-kare kritik değerler tablosuna (Tabachnick & Fidell, 2007, s.949) göre referans değer üzerindeki değere sahip iki anket formu (24 ve 154 numaralı) araştırmadan çıkarılmıştır. Dolayısıyla cevap verenlerin sayısı 180'e düşmüştür.

2.7.4 Doğrusallık (Linearity) ve Varyans Homojenliği (Homoscedasticity) Kontrolü

Doğrusallık tahmin edici/edicilerin (bağımsız) her artışı için bağımlı değişkenin ortalama değerlerinin düz çizgi üzerinde dağılmasıdır (Field, 2009, s.221). Doğrusallık varsayımı iki değişken arasında düz çizgi ilişkinin olmasıyla gerçekleşir. İki değişken arasındaki doğrusallık kabaca tek değişken serpm grafiğinin (scatterplot) incelenmesiyle değerlendirilmektedir. Eğer her iki değişken normal dağılım gösteriyor ve doğrusal ise, serpm grafiği oval şekillidir (Tabachnick & Fidell, 2007, s.83).

Değişkenlerin matris serpm grafikleri incelenmiş, değişkenler arası ilişkilerin doğrusal olduğu tespit edilmiştir.

Varyans homojenliği (homoscedasticity) tahmin edici (bağımsız) değişken/değişkenlerin her seviyesinde hata (residuals) terimlerinin varyansının sabit olmasıdır. Başka bir deyişle, tahmin edici (bağımsız) değişken/değişkenlerin her seviyesindeki hata değerlerinin varyansının aynı olmasıdır (Field, 2009, s.221). Varyans homojenliği normal dağılım ile ilişkilidir. Eğer normallik sağlanmışsa, değişkenler arası ilişkilerin varyans homojenliği de sağlanmıştır. İki değişken arasındaki tek değişken serpm grafiği ortaya doğru çıkıntılı kabaca aynı genişlikte ise varyans homojenliği sağlanmıştır (Tabachnick & Fidell, 2007, s.83).

Değişkenlerin serpm grafiği incelenmiş, değişkenler arası varyansların homojen olduğu görülmüştür.

2.7.5 Verinin Normal Dağılım Kontrolü ve Normal Dağılım Göstermeyen Değişkenlerle İlgilenilmesi

Çok değişkenli analizlerin hemen hemen hepsinde sürekli değişkenlerin izlenmesi için normal dağılım önemli bir adımdır. Değişkenlerin normal dağılımı

analizler için her zaman gerekli olmasa da, eğer değişkenlerin tamamı normal dağılırsa, sonuç daha iyi olur. Değişkenlerin normal dağılımı hem istatistiksel hem de grafik metodu ile değerlendirilmektedir. Normallik testinin iki boyutu çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis)'dir. Dağılım normal ise çarpıklık ve basıklık değerleri sıfırdır. Çarpıklık değerinin sıfırın üstünde olumlu değer alması dağılımın sola yatık olması ve sağ kuyruğun uzun olmasına, olumsuz değer alması ise dağılımın sağa yatık olması ve sol kuyruğun uzun olmasına sebep olur. Basıklık değerinin sıfırın üstünde olumlu değer alması dağılımın tepe noktasının çok dik olmasına, sıfırın altında olumsuz değer alması ise dağılımın yatık olduğunu gösterir. (Tabachnick & Fidell, 2007, s.79).

Değişkenlerin normal dağılım göstermesini test etmenin farklı yolları bulunmaktadır. Birincisi değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin kendilerine ait standart hatalarına bölümünden elde edilen Z değerlerinin değerlendirilmesidir (Tabachnick & Fidell, 2007, s.79; Field, 2009, s.139). Elde edilen Z değerleri, normal dağılım tablosunda belirtilen kıstas değerlerle karşılaştırılır (Field, 2009, s.139; Tabachnick & Fidell, 2007, s.942). Kısaca, eğer elde edilen değerler 3.29'un üzerinde ise toplanan veri normal dağılımdan anlamlı ($p < .001$) olarak farklılaşmaktadır. İkinci yöntem ise değişkenlerin dağılımlarını görsel grafiklerden kontrol edilmesidir (Field, 2009, s.139; Tabachnick & Fidell, 2007, s.81).

Koçluk değişkeninin çarpıklığa ait Z değeri -6.02, basıklığa ait Z değeri 1.56'dır. Buradan koçluk değişkeninin normal dağılımdan hafif olumlu çarpıklık gösterdiği söylenebilir. İş tatmini değişkeninin çarpıklığa ait Z değeri -3.93, basıklığa ait Z değeri 4.63'dür. İş tatmini değişkeninin normal dağılımdan hafif çarpıklık ve basıklık gösterdiği söylenebilir. Duygusal bağlılık değişkeninin çarpıklığa ait Z değeri -2.00, basıklığa ait Z değeri -0.988'dir. Duygusal bağlılık değişkeni normal dağılım göstermektedir. İşten ayrılma isteği değişkeninin çarpıklığa ait Z değeri 1.67 basıklığa ait Z değeri -1.04'dir. İşten ayrılma isteği değişkeni normal dağılım göstermektedir.

Ayrıca, değişkenlerin SPSS tanımlayıcı istatistikleri içinde yer alan histogram ve P-P plots grafikleri incelendiğinde de aynı sonuca ulaşılmıştır. Normal dağılım göstermeyen koçluk ve iş tatmini değişkenlerinin karekökleri (Tabachnick & Fidell, 2007, s.87) alınmak suretiyle dönüştürülerek, normal dağılım durumları tekrar incelenmiştir. Dönüştürülen değişkenlerin normal dağılımdan daha da saptıkları değişkenlerin Z değerleri ve incelenen grafiklerden görülmüştür. Bu nedenle, değişkenler dönüştürülmeden analizlere devam edilmiştir.

Tablo 8: Araştırmanın Temel Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

		İstatistik	Std.Hata
Koçluk	Ortalama	5.31	0.108
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	
		Üst Sınır	
	Ortanca	5.87	
	Varyans	2.11	
	Std.Sapma	1.45	
	Minumum	1.00	
	Maximum	7.00	
	Aralık	6.00	
	Çarpıklık	-1.09	0.181
Basıklık	0.560	0.360	
İş Tatmini	Ortalama	3.64	0.047
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	3.54
		Üst Sınır	3.73

	Medyan		3.75	
	Varyans		0.399	
	Std.Sapma		0.631	
	Minumum		1.35	
	Maximum		5.00	
	Ranj		0.36	
	Çarpıklık		-0.713	0.181
	Basıklık		1.67	0.360
Duygusal Bağlılık	Ortalama		5.04	0.098
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	4.84	
		Üst Sınır	5.23	
	Medyan		5.17	
	Varyans		1.76	
	Std.Sapma		1.33	
	Minumum		1.00	
	Maximum		7.00	
	Ranj		6.00	
	Çarpıklık		-0.363	0.181
	Basıklık		-0.356	0.360

İşten Ayrılma İsteği	Ortalama		2.27	0.063
	Ortalama için %95 Güven Aralığı	Alt Sınır	2.14	
		Üst Sınır	2.39	
	Medyan		2.33	
	Varyans		0.720	
	Std.Sapma		0.848	
	Minumum		1.00	
	Maximum		4.67	
	Ranj		3.67	
	Çarpıklık		0.303	0.181
	Basıklık		-0.375	0.360

2.7.6 Çoklu Bağlantı (Multicollinearity) ve Benzeşiklik (Singularity) Kontrolü

Çoklu bağlantı ve tekillik değişkenlerin yüksek derecede ilişkili olması sonucunda meydana gelmektedir. Ölçekler çoklu bağlantılı olduklarında aynı şeyi ölçerler. Benzeşiklik ise bir değişkenin bir ve birden fazla değişkenin birleşiminden oluşması neticesinde, diğer değişkenlerle aynı şeyi ölçeceğinden o değişkenin fazlalığını gereksizliğini gösterir. Örnek olarak, ölçeğin toplam değeri benzeşiktir ve gereksizdir. Çünkü alt ölçeklerin değerlerinin toplamından meydana gelmektedir. Değişkenler ister çoklu bağlantılı isterse benzeşik olsunlar, gereksiz bilgi içerirler ve analizlerde ihtiyaç duyulmazlar (Tabachnick & Fidell, 2007, s.89).

Çoklu bağlantı veya benzeşiklik değişkenler arası çok yüksek derecede korelasyon (0.90 ve daha fazla) olduğunda istatistiksel problemler meydana gelmektedir (Tabachnick & Fidell, 2007, s.89). Ayrıca, değişkenlerin doğrusal regresyon tablosu incelendiğinde VIF değerleri 10'un üzerinde ise (Bowerman ve O'Conenell, 1990) veya tolerans değeri 0.1'in altında ise bağlantı sorunu ortaya çıkmaktadır (Field, 2009, s.242).

Değişkenler çoklu bağlantı ve benzeşiklik açısından incelenmiş, verilerin çoklu bağlantı ve benzeşiklik problemi olmadığı görülmüştür.

2.8 ÖN ANALİZLER

2.8.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) önceden geliştirilmiş ölçeklere uygulanır ve bu ölçeklerin faktör yapısının geçerliliğini test etmektedir. Başka bir deyişle, teoriyi, bilimsel araştırmayı veya her ikisinin birleşimini temel alan bir araştırmacı bir model oluşturur ve sonra elindeki örneklemele bu modelin geçerliliğini test eder. Ölçeğin faktör yapısının geçerliliğini test ederken, araştırmacı soruların ne ölçüde ilgili faktörü ölçtüğüne emin olmaya çalışır. Genel olarak ölçüm aracının alt ölçekleri faktörleri temsil eder, böylelikle belirli bir alt ölçeği oluşturan tüm maddeler de bağlı olduğu faktörün üzerinde etkisinin/yükünün olması beklenir. Özet olarak; DFA sadece faktörler ile onun ölçülebilen değişkenleri arasındaki bağın nasıl ve ne ölçüde olduğuna odaklanır. DFA yapısal eşitlik modeli çerçevesinde "model ölçümünü" temsil eder (Byrne, 2010, s.6, 98).

DFA'da öncelikle göstergelerin bağlı oldukları gizil değişkeni üzerindeki faktör yükleri tespit edilir. Daha sonra araştırma modeli istatistiksel ortalamalarla değerlendirilerek, örneklemden toplanan veriyle uyumuna karar verilir (Byrne, 2010, s.6, 98).

Araştırma modelinde gizil değişkenlere ait maddelerin faktör yükleri tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 9'dadır.

Tablo 9: Ölçeklerin Standart ve Standart Olmayan Tahminleri

	<i>Ham Model</i>				<i>Düzenlenmiş Model</i>			
	Standart olmayan tahmin	Standart Hata	Standart tahmin (β)	<i>p</i>	Standart olmayan tahmin	Standart Hata	Standart tahmin (β)	<i>p</i>
Çalışan Koçluğu								
CK1	1.00	.06	.88	<.001	1.05	.06	.91	<.001
CK2	1.00	.05	.95	<.001	1.01	.05	.95	<.001
CK3	.97	.05	.91	<.001	.98	.05	.91	<.001
CK4	1.03	.05	.95	<.001	1.06	.05	.96	<.001
CK5	.92	.05	.91	<.001	.94	.05	.91	<.001
CK6	.79	.06	.74	<.001	.81	.07	.74	<.001
CK7	.92	.05	.86	<.001	.93	.05	.86	<.001
CK8			.90	<.001	1.00		.88	<.001
İş Tatmini								
IT1	1.01	.11	.66	<.001	1.02	.12	.65	<.001
IT2	.95	.10	.64	<.001	.93	.11	.62	<.001
IT3	.76	.11	.53	<.001	.80	.12	.55	<.001
IT4	.78	.10	.55	<.001	.75	.11	.53	<.001
IT5	.87	.11	.60	<.001	.91	.11	.61	<.001

IT6	.92	.11	.62	<.001	.96	.11	.64	<.001
IT7	.91	.12	.59	<.001	.97	.12	.61	<.001
IT8	.70	.10	.55	<.001	.67	.10	.52	<.001
IT9	.95	.10	.73	<.001	.92	.08	.70	<.001
IT10	.90	.10	.67	<.001	.88	.10	.65	<.001
IT11	1.06	.10	.75	<.001	1.08	.11	.75	<.001
IT12	1.10	.10	.80	<.001	1.13	.10	.81	<.001
IT13	1.33	.15	.66	<.001	1.33	.15	.64	<.001
IT14	1.33	.14	.69	<.001	1.31	.15	.67	<.001
IT15	1.24	.11	.80	<.001	1.27	.12	.80	<.001
IT16	1.20	.11	.79	<.001	1.21	.11	.79	<.001
IT17	1.31	.13	.71	<.001	1.33	.14	.72	<.001
IT18	.83	.10	.60	<.001	.87	.11	.62	<.001
IT19	1.03	.11	.71	<.001	1.06	.09	.71	<.001
IT20	1.00		.75	<.001	1.00			<.001
Duygusal								
Bağlılık								
DB1	1.00		.66	<.001	1.00		.98	<.001
DB2	1.30	.14	.82	<.001	.56	.08	.52	<.001
DB3	1.17	.14	.71	<.001	.42	.08	.38	<.001
DB4	.83	.13	.55	<.001	.73	.06	.71	<.001
DB5	.71	.12	.52	<.001	.62	.06	.66	<.001
DB6	1.41	.15	.83	<.001	.70	.09	.61	<.001

İşten								
Ayrılma								
İsteği								
Aİ1	1.00		.76	<.001	1.00		.84	<.001
Aİ2	1.04	.14	.82	<.001	.82	.08	.72	<.001
Aİ3	.87	.12	.61	<.001	.80	.10	.62	<.001

Tablo 9’da modele ait standardize edilmiş regresyon katsayıları ve modelde bulunan tüm yolların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Çalışan koçluğu değişkeni için faktör yükleri 0.74-0.96, iş tatmini değişkeni için faktör yükleri 0.53-0.81, duygusal bağlılık için faktör yükleri 0.38-0.98 ve işten ayrılma isteği için faktör yükleri 0.62-0.84 arasında değişmektedir. Ayrıca, çalışan koçluğu ile iş tatmini arasında olumlu 0.54, koçluk ile duygusal bağlılık arasında olumlu 0.53, koçluk ile ayrılma isteği arasında olumsuz -0.38, iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında olumlu 0.73, iş tatmini ile ayrılma isteği arasında olumsuz -0.73, duygusal bağlılık ile işten ayrılma isteği arasında olumsuz - 0.73 ilişki tespit edilmiştir.

DFA’nın ikinci aşamasında araştırma modelinin örneklemden toplanan veriyle uyumu incelenecektir. İyi ve kabul edilebilir uyum kriterleri (Shermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003, s.52) ile modele ait uyum değerleri Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10: Modelin Uyum Göstergeleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum Değerleri	Uyum Değerleri (Revize Edilmiş)	RMSEA için Güven Aralığı (%90)	
					En Alt	En Üst
			3.33	1.77		
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	(df=666)	(df=588)		
p	$.10 < p \leq 1.00$	$.05 < p \leq .10$.00	.00		
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$.73	.92		
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$.66	.83		
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$.60	.78		
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$.44	.07		
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$.11	.07	.05	.07

Modele ait uyum değerleri incelendiğinde, uyum değerlerinin Tablo 10'da gösterilen iyi uyum ve kabul edilebilir uyum kriterleri içerisinde yer almadığı görülmektedir. Bu nedenle, model iyileştirilerek uyum değerleri tekrar incelenmiştir.

χ^2/df arzu edilen kriter aralığındadır ($0 \leq \chi^2/df \leq 2$). Ancak, güvenilirlik değerinin anlamlı çıkmaması beklenirken anlamlı çıkmıştır. χ^2 testi örneklem büyüklüğünden etkilenmektedir. Örneklem sayısı ve serbestlik derecesi arttıkça χ^2 değeri de artar. Bu durum, örneklem kovaryansı ile modelin öngördüğü kovaryans matrisi arasındaki farklılık gerçekte alakasız olsa bile, makul mantıklı modellerin χ^2 testinin anlamlı olmasını temel alarak reddedilmesine yol açar. Diğer taraftan, örneklem düştükçe, χ^2 değeri de düşer. Örneklem kovaryansı

ile modelin öngördüğü kovaryans matrisi arasındaki farklılık önemli derecede olmasına rağmen, test edilen model anlamlı olmayan ihtimal seviyeleri gösterebilir. Bu nedenle χ^2 testinin anlamlılığına fazla vurgu yapılmamalıdır. χ^2 testinin bu sakıncasını gidermek amacıyla Jöreskog ve Sörbom (1993) χ^2 büyüklüğü ile serbestlik derecesinin karşılaştırılmasını önermişlerdir. İyi bir model uyumu için χ^2 /df oranının mümkün olduğunca küçük olmalıdır (Bollen'den aktaran Shermelleh-Engel vd., 2003, s.33).

χ^2 testinin örneklem büyüklüğüne duyarlılığından dolayı, alternatif iyi uyum ölçümleri geliştirilmiştir. Bu ölçümlerden bazıları Tablo 10'da gösterilmiştir. Modelin uyum ya da uyumsuzluğunun, diğer bir ifade ile önerilen modelin eldeki veriye ne oranda uyum gösterdiğinin değerlendirilmesinde bu uyum göstergeleri kullanılmaktadır. Bu uyum göstergelerinden bazıları Mukayeseli Uyum Göstergesi (CFI: Comparative Fit Index), Ölçülen Uyum Göstergesi (NFI: Normed Fit Index), İyi Uyum Göstergesi (GFI: Goodnes of Fit Index), Standardize Edilmiş Ortalama Hatanın Kare Kökü (SRMR: Standardized Root Mean Square Residual) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation) değerleridir (Shermelleh vd., 2003, s.35).

CFI bağımsızlık modelinin (gizil değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören model) ürettiği kovaryans matrisi ile önerilen YEM modelinin ürettiği kovaryans matrisini karşılaştırır ve ikisi arasındaki oranı yansıtan "0" ile "1" arasında bir değer verir. Değerler "1"e yaklaştıkça modelin daha iyi uyum verdiği kabul edilir (Sümer, 2000, s.60).

CFI'ya alternatif olarak geliştirilen NFI, karşılaştırdığı modeller bakımından özünde CFI'ya benzer, ancak Ki Kare dağılımının gerektirdiği sayıtlara uyma zorunluluğu olmaksızın karşılaştırma yapar. Değerler "1"e yaklaştıkça modelin daha iyi uyum verdiği kabul edilir (Sümer, 2000, s.60).

GFI uygunluğun örneklem genişliğinden bağımsız olarak değerlendirilebilmesi için geliştirilmiştir. GFI modelin örneklemdeki varyans-kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü gösterir ve modelin açıkladığı örneklem varyansı olarak da kabul edilir (Sümer, 2000, s.60). GFI “0” ile “1” arasında değerler alır ve değer 1’e yaklaşması “iyi uyum” modelin göstermesinin işaretidir (Byrne, 2010, s.77).

GFI dışında örneklemde gözlenen değişkenler arasındaki kovaryansla modelde önerilen parametreler arasındaki kovaryans matrisi arasındaki farkın, diğer bir ifade ile hatanın derecesi temelinde geliştirilmiş olan mutlak uyum indeksleri de kullanılmaktadır. Bunların başında RMSEA gelmektedir (Sümer, 2000, s.61). RMSEA evredeki benzerliğin hatasını göz önüne alır ve Browne ve Cudeck (1993)’in “bilinmeyen fakat en uygun parametre değerleri seçilen modelin, mevcutsa evren kovaryans matrisine uyumu ne kadar iyidir?” sorusunu sorar. RMSEA tarafından ölçülen bu fark serbestlik derecesinin yüzdesi olarak ifade edilir. SRMR tüm standardize edilmiş hataların ortalama değerini temsil eder (Byrne, 2010, s.77-80). Bazen “uyumlaştırılmış hatalar” olarak da adlandırılırlar, çünkü modelin tahmin edilen parametreleri arasındaki kovaryans matrisleri ile örneklem kovaryans matrisleri arasındaki kalan farklılıkları ifade eder. Elde edilen değer “0”a ne kadar yakınsa modelin daha iyi uyum gösterdiği kabul edilir (Shermelleh vd., 2003, s.37).

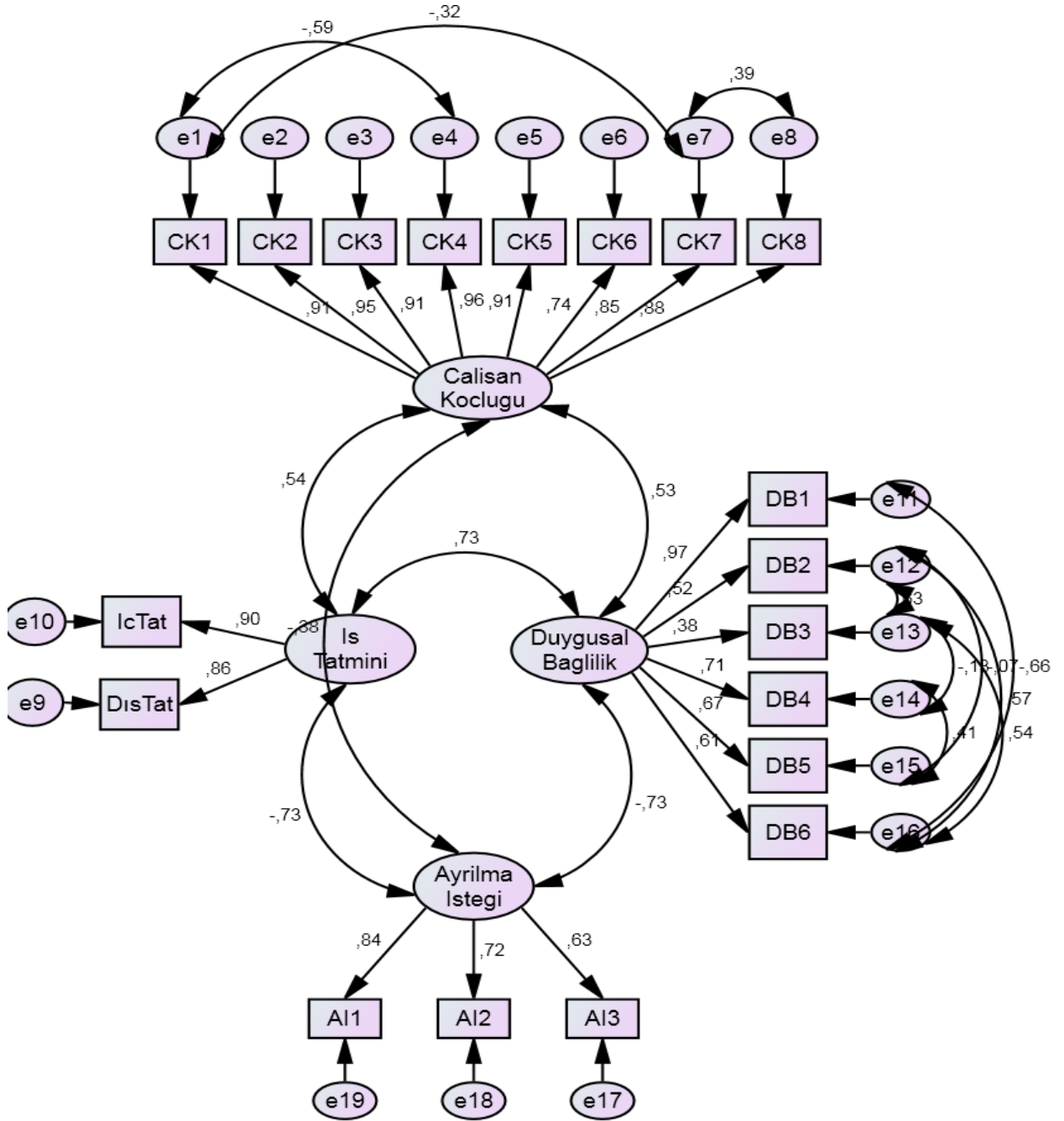
Tablo 10’da gösterilen uyum değerlerinden CFI, NFI ve GFI değerleri belirtilen kriterler dışındadır. Ancak, literatürde referans olan kriterlerin oldukça tartışmalı olduğu açıktır. Bu nedenle çok fazla ciddiye alınmamalıdır. Hu ve Bentler (1998)’e göre uyum değerleri modelin yanlış tanımlanması, küçük örneklem sapması, normalliğin ve bağımsızlık ihlalinin etkileri ve metot-tahmin etkilerinden etkilenebilmektedir. Bu nedenle, bir veya birkaç uyum ölçüsünün istenen referans değerlerini karşılamamasına rağmen bir modelin veriye uyum sağladığı mümkündür (Shermelleh vd., 2003, s.52-53). Yine de, Tablo 10’da gösterilen uyum değerlerinden CFI, NFI ve GFI değerleri belirtilen kriterler dışında olmasından dolayı model üzerinde parselleme (parceling) uygulanarak model değerlerinin iyileştirilmesi planlanmaktadır.

Parselleme özellikle değişkenlerin sürekli, ancak normal dağılım göstermemesi üzerine uyum değerlerinin yükseltilmesi amacıyla uygulanan seçeneklerden biridir (Kleine, 2005, s.197).

Parselleme, çoğunlukla psikometriye çok değişkenli yaklaşımlarda, özellikle yapısal eşitlik modeli gibi gizil değişken analiz tekniklerinde kullanılan bir ölçüm uygulamasıdır. Parselleme iki veya daha fazla madde, cevap veya davranışın toplamından veya ortalamasından oluşan bir göstergedir (Little, Cunningham & Shahar, 2002, s.151).

Parselleme; rastgele görevlendirme metodu, önsel anket yapısı metodu ve çok boyutluluğa yaklaşım metodu olmak üzere üç yöntem ile yapılmaktadır. Rastgele görevlendirme adından anlaşılacağı gibi gruplandırmalar rastgele olarak yapılmaktadır. Önsel anket yapısı yönteminde araştırmacı yapısal eşitlik modelinde parsellemeyi kullanmak için önceden anketini dizayn eder. Örnek olarak, anket sorularından bir kısmının olumlu bir kısmının olumsuz sorulardan oluşturulması gerekir. Çok boyutluluğa yaklaşım yönteminde, araştırmacı birçok maddeden oluşan ölçeğin her alt boyutunu parselleme için grup kriteri olarak kullanır. Örnek olarak üçer maddeden oluşan üç boyutlu bir ölçeğin her boyutunu bir parsel olarak değerlendirerek, üç göstergeli ölçek haline getirerek analize devam etmek verilebilir (Little vd., 2002, s.165-168).

Uyum değerlerini düşürdüğü değerlendirilen 20 maddeden oluşan ve her madde bir boyutu ölçen iş tatmini ölçeği “çok boyutluluğa yaklaşım” yöntemi kullanılarak parsellemeye tabi tutulmuştur. Minnesota İş Tatmini Ölçeği maddeleri içsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki ana boyuttan oluşmaktadır (Weiss, 1967, s.4). Bu iki ana boyutu birer parsel olarak değerlendirilerek, bu boyutların içerdeği maddelerin ortalaması alınmıştır. Dolayısıyla iş tatmini iki göstergeden oluşacak şekilde modele dâhil edilmiştir. Modelin doğrulayıcı faktör analizi Şekil 4’de gösterilmiştir.



Şekil 4: Modelin Doğrulayıcı Faktör Analizi

İş tatmini birinci göstergesi olan içsel tatminin faktör yükü 0.90 ($p < .001$) , ikinci göstergesi olan dışsal tatminin faktör yükü 0.86 ($p < .001$) olarak tespit edilmiştir. Modele ilişkin elde edilen uyum değerleri Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11: Parselleme Sonrası Modelin Uyum Değerleri

χ^2/df	p	CFI	NFI	GFI	SRMR	RMSEA
1.62	.00	.97	.93	.89	.05	.06

Tablo 11’deki uyum değerleri incelendiğinde, elde edilen tüm değerlerin modelin uyumu için yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak önerilen araştırma modeli örneklemden toplanan veriye uyum sağladığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar gözlemlenen değişkenlerin (göstergeler) gizil değişkenleri yeterli düzeyde temsil ettikleri, aynı göstergelerin önerilen yapısal modelin sınanmasında kullanılabileceğini göstermektedir.

2.8.2 Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizlerinin Yapılması

Araştırmanın bu kısmında anket formu içerisinde yer alan ölçeklerin güvenirlik analizlerine ilişkin bilgi verilecektir.

2003 yılında Ellinger & Keller depo dağıtım merkezindeki yöneticiler ve çalışanlardan oluşan 505 kişilik örneklem üzerinde yaptıkları araştırmada koçluk ölçeğinin güvenirlik katsayısını 0.94 olarak tespit etmişlerdir (Ellinger vd., 2003, s.446). Benzer şekilde Kim (2010) 431 kişilik örneklem üzerinde yaptığı araştırmada koçluk ölçeğinin güvenirlik katsayısını 0.95 olarak tespit etmiştir.

Ölçeğin güvenirlik analizi, Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları incelenerek oluşturulmuştur. Tablo 12’de ölçeklerin Cronbach alfa güvenirlik katsayıları verilmiştir.

Tablo 12: Ölçeklere Ait Güvenirlik Katsayıları

Ölçekler	Cronbach Alpha Değerleri
Koçluk	.97
İş Tatmini	.94
Duygusal Bağlılık	.85
İşten Ayrılma İsteği	.77

Güvenirlik katsayılarının yüksekliği veya düşüklüğü ile ilgili belirli standartlar olmamasına rağmen, %90 civarı “mükemmel”, %80 civarı “çok iyi”, %70 civarı “yeterli” kabul görmüş olan değerlerdir (Kleine, 2005, s.59).

Araştırmadaki tüm değişkenlere ait güvenilirlik katsayıları 0.77 - 0.97 arasındadır. İş tatmini, duygusal bağlılık ve işte ayrılma isteği ölçekleri bu güne kadar birçok araştırmada kullanılmıştır. Koçluk ölçeği ise 2003 yılında oluşturulduğundan, daha yeni olduğu değerlendirilebilecek bir ölçektir. Ölçekle ilgili ulaştığımız güvenilirlik katsayısı (0.97) daha önce ulaşılan güvenilirlik katsayıları (0.94 ve 0.95) ile paralellik göstermektedir.

2.9 HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİNE DAİR VERİ ANALİZİ

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına yönelik hipotezler, ilgili istatistiksel analizler yardımı ile test edilecektir.

2.9.1 Korelasyon Analizleri

Değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığı ve olası ilişkilerin yön ve kuvvet dereceleri tespit edilecektir.

Korelasyon iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünün ve büyüklüğünün ölçülmesidir. Korelasyonun karesi iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün ölçümüdür (Tabachnick & Fidell, 2007, s.80). Tablo 13’de değişkenler arasında ilişkiyi gösteren Korelasyon Matris Tablosu yer almaktadır.

Tablo 13: Temel Değişkenler Korelasyon Tablosu

Değişken	Ort.	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Koçluk	5.31	1.45	1.00							
2. İş Tatmini	3.64	.63	.36**	1.00						
3. Duygusal Bağlılık	5.04	1.33	.31**	.49**	1.00					
4. İşten Ayrılma İsteği	2.27	.85	-.23**	-.46**	-.55**	1.00				
5. Çalışan Cinsiyet			.01	.13	.13*	-.06	1.00			
6. Çalışan Ünvan			.05	.13*	.12*	-.07	-	1.00		
7. Çalışan Deneyim			-.06	.01	-.01	.02	-	-	1.00	
8. Çalışan Yaş			-.07	-.08	-.07	.04	-	-	-	1.00

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 13’deki korelasyon katsayıları incelendiğinde değişkenler arasında elde edilen ilişki literatürü destekler niteliktedir.

Koçluk ile iş tatmini ($r = .36, p < .05$) ve duygusal bağlılık ($r = .31, p < .05$) arasında anlamlı ve olumlu ilişki, işten ayrılma isteği ($r = -.23, p < .05$) ile de anlamlı ve olumsuz ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = .49, p < .05$).

İşten ayrılma isteği ile iş tatmini ($r = -.46, p < .05$) ve duygusal bağlılık ($r = -.55, p < .05$) arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma modelindeki değişkenler arası altı ilişkinin de anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arası ilişkilerin büyüklüğü ile ilgili:

$r < .10$ ise ilişki çok zayıf,

$.10 < r < .30$ ise ilişki zayıf,

$.30 < r < .50$ ise ilişki orta,

$.50 < r$ ise ilişki yüksek olarak kabul edilmektedir (Cohen, 1988).

Bu kriterlere göre, çalışan koçluğu ile iş tatmini, çalışan koçluğu ile duygusal bağlılık, iş tatmini ile duygusal bağlılık, iş tatmini ile işten ayrılma isteği arasındaki ilişkiler orta, duygusal bağlılık ile işten ayrılma isteği ilişkisi yüksek, çalışan koçluğu ile işten ayrılma isteği ilişkisinin düşük, olduğu tespit edilmiştir.

Demografik değişkenlerle araştırmada yer alan diğer değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde cinsiyet ve unvanın duygusal bağlılıkla anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Unvanın duygusal bağlılığın yanı sıra iş tatmini ile de ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna göre erkeklerin duygusal bağlılıkların daha yüksek olduğu söylenebilir. Benzer şekilde demografik değişkenlerle duygusal bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin çok güçlü olmadığı göze çarpmaktadır. Yine de söz konusu farklılıkların anlamlı olup olmadığı T-Testi ve ANOVA ile test edilmiştir. Yapılan T-Testi sonucunda çalışan cinsiyeti ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($t(178) = -$

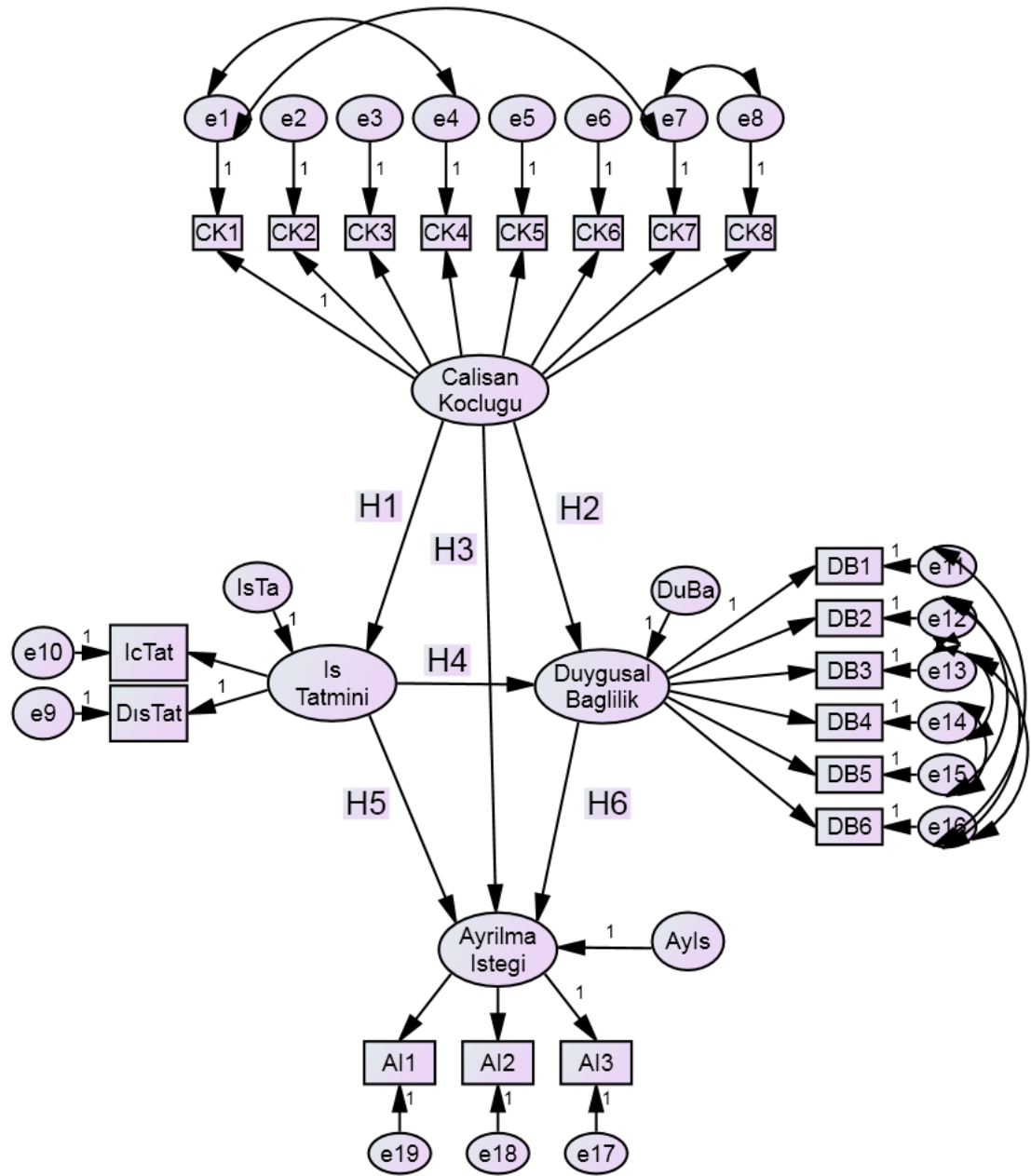
1.861; $p > .05$). Dolayısıyla kadın ve erkekler arasında duygusal bağlılık açısından fark yoktur. Benzer şekilde yapılan ANOVA testi sonucunda unvan ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ($t(179) = 1.987, p > .05$), unvan ile iş tatmini arasındaki ilişkinin de anlamlı olmadığı ($t(179) = 2.14, p > .05$) tespit edilmiştir. Dolayısıyla unvanlar (çalışan, uzman, yönetici) arasında duygusal bağlılık ve iş tatmini açısından fark yoktur.

2.9.2 Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik İstatistiksel Analizler

Faktör analizi ve güvenirlik analizlerinin değerlendirilmesi sonucunda ankette yer alan maddelerin araştırmada yer alan çalışan koçluğu, iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma isteği değişkenlerini ölçtüğü ve önerilen araştırma modelinin toplanan veriye uyum sağladığı tespit edilmiştir

Bu bölümde araştırmanın hipotezleri test edilecektir. Bu maksatla, hipotezlerin test edilmesinde gizil değişkenlerle yol analizi kullanılacaktır. Gizil değişkenlerle yol analizi yapısal eşitlik modelinin (YEM)'nin özel bir türüdür. YEM bir veya birden fazla bağımsız değişken (sürekli veya farklı) ile bir veya birden fazla bağımlı değişken (sürekli veya farklı) arasındaki bir takım ilişkileri mümkün kılan istatistiksel tekniklerin bir grubudur. YEM faktörlerin çoklu regresyon analizini içeren soruların cevaplandırılmasını sağlar. Yol diyagramları, yapısal eşitlik modelinin temelini oluşturur. Diyagramlar, değişkenler arasındaki ilişkiler grubunu görsel olarak sunulmasını sağladıkları ve analiz için gerekli eşitliklere doğrudan çevrilebildikleri için araştırmanın fikirlerinin aydınlatılmasında yardımcıdır (Tabachnick & Fidell, 2007, s.678). Araştırmanın gizil değişkenlerle yol diyagramı Şekil 5'dedir.

SPSS 20.0 programına girilen veriler AMOS 20.0 programına aktarılarak, Şekil 5'de görülen araştırmanın hipotez modeli çizilmiştir.

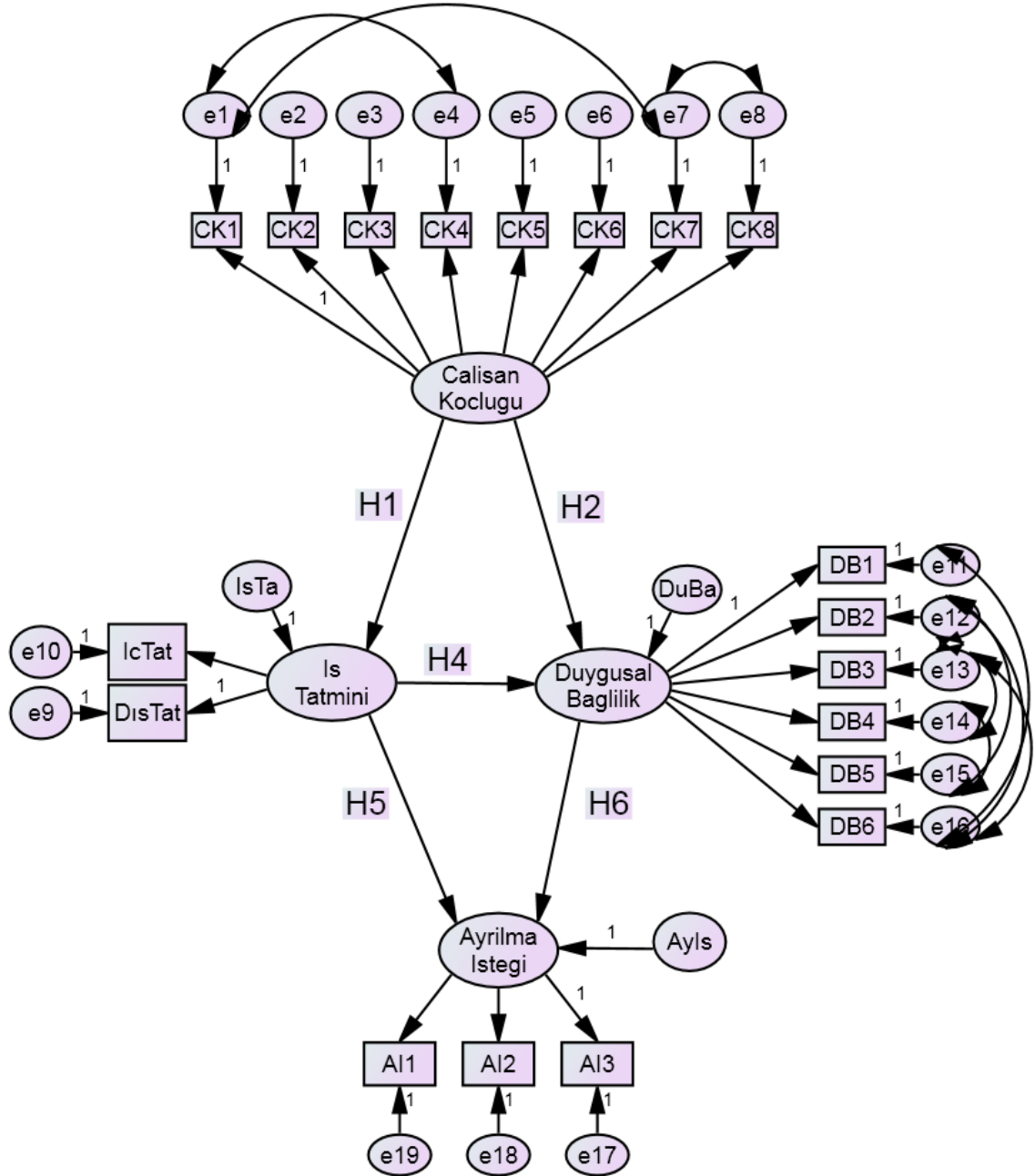


Şekil 5: Modelin Yol Diyagramı

Şekil 5'de görülen hipotez modele ilişkin yol diyagramında tek başlı oklar etkileyen değişkenden etkilenen değişkene doğru çizilmiştir.

Yapılan gizil değişkenlerle yol analizi sonucunda etki düzeyi anlamlı olmayan ($\beta = 0.01$, $p > .05$) koçluk ile işten ayrılma isteği arasındaki ok kaldırılmıştır. Bu sonuca göre Hipotez 3 desteklenmemiştir. Anlamlı olmayan bu ilişki modelden

çıkarılarak, model yeniden düzenlenmiştir. Ulaşılan nihai yol diyagramı Şekil 6'da gösterilmiştir.



Şekil 6: Düzenlenmiş Modelin Yol Diyagramı

Araştırma modelinin gizil değişkenlerle yol analizi sonucunda elde edilen regresyon katsayıları Tablo 14’de gösterilmiştir.

Tablo 14: Modelin Yol Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düzenlenmiş Yol Analizi			
	B	SH (B)	Standardize edilmiş β	p
Koçluk----> İş Tatmini	.23	.03	.53	***
Koçluk----> Duygusal Bağlılık	.21	.07	.19	.004
İş Tatmini----> Duygusal Bağlılık	1.59	.19	.63	***
İş Tatmini----> Ayrılma İsteği	-.43	.12	-.41	***
Duygusal Bağlılık ----> Ayrılma İsteği	-.18	.05	-.43	***

*** $p < .001$

Tablo 14’de görülen sonuçlar ışığında;

H₁: Çalışan koçluğu iş tatminini olumlu yönde tahmin etmektedir.

Çalışan koçluğu iş tatminin anlamlı bir tahmincisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta = .53, p < .001$). Hipotez 1 desteklenmektedir.

H₂: Çalışan koçluğu duygusal bağlılığı olumlu yönde tahmin etmektedir.

Çalışan koçluğu duygusal bağlılığın anlamlı olumlu yönde bir tahmincisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta = .19, p < .01$). Hipotez 2 desteklenmektedir.

H₃: Çalışan koçluğu işten ayrılma isteğini olumsuz yönde tahmin etmektedir.

Çalışan koçluğu işten ayrılma isteğinin anlamlı bir tahmincisi değildir ($\beta = .11, p > .05$). Hipotez 3 desteklenmemektedir.

H₄: İş tatmini duygusal bağlılığı olumlu yönde tahmin etmektedir.

İş tatmini duygusal bağlılığın anlamlı bir tahmincisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta = .63, p < .001$). Hipotez 4 desteklenmektedir.

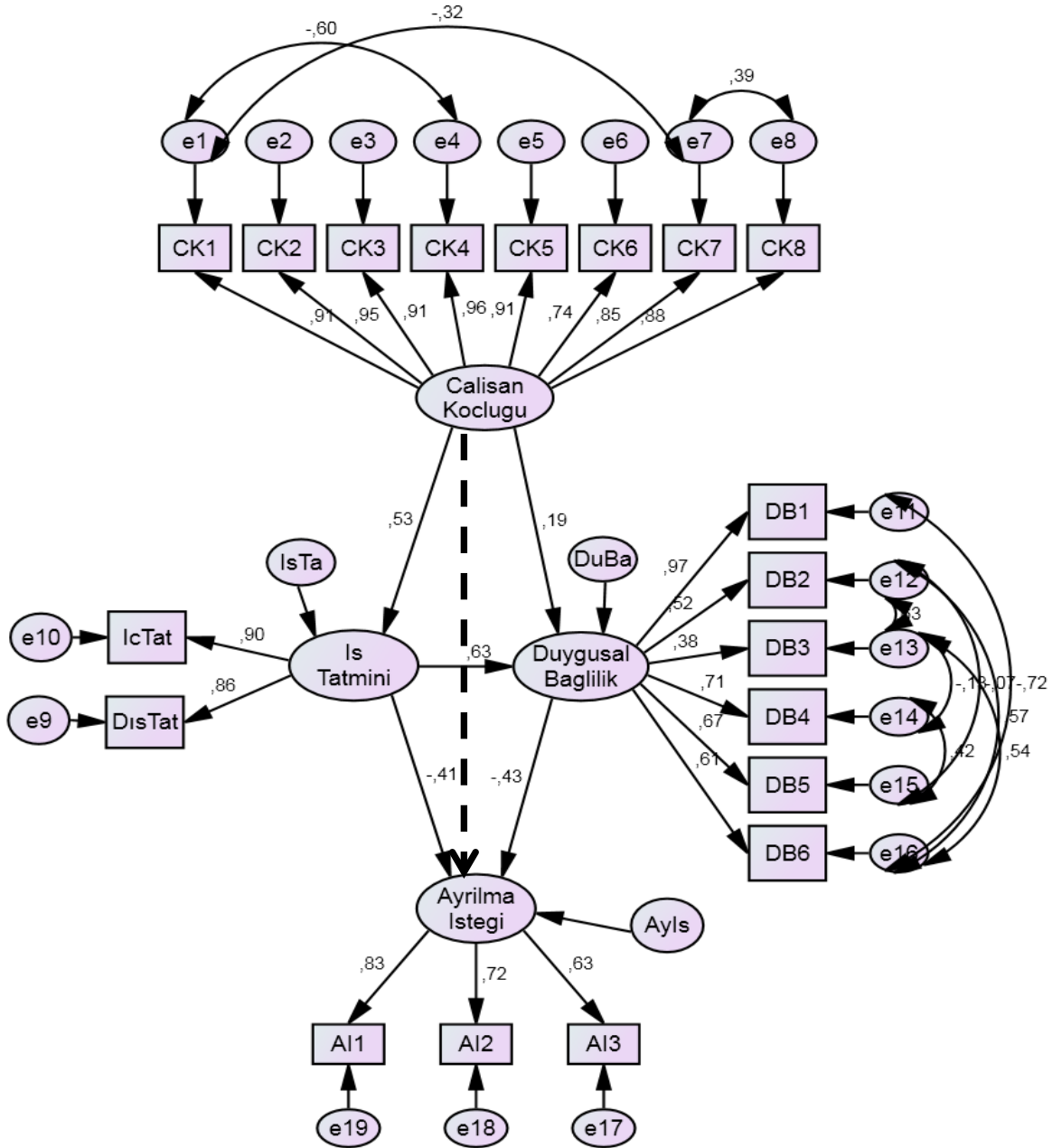
H₅: Duygusal bağlılık işten ayrılma isteğini olumsuz yönde tahmin etmektedir.

Duygusal bağlılık işten ayrılma isteğinin anlamlı bir tahmincisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta = -.43, p < .001$). Hipotez 5 desteklenmektedir.

H₆: İş tatmini işten ayrılma isteğini olumsuz yönde tahmin etmektedir.

İş tatmini işten ayrılma isteğinin anlamlı bir tahmincisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta = -.41, p < .001$). Hipotez 6 desteklenmektedir.

Sonuç olarak, Hipotez 3 (çalışan koçluğu ile işten ayrılma isteği arasında olumsuz bir ilişki vardır.) dışındaki tüm hipotezler desteklenmektedir. Tüm hipotezlerin şematik gizil değişkenlerle yol analizi modeli Şekil 7'de gösterilmiştir.



Not: —————> Anlamli Yol, - - - - -> Anlamli Olmayan Yol,

Şekil 7: Hipotez Modelin Yol Analizi Sonuçları

Tablo 15: Modelin Uyum Göstergeleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum Değerleri	RMSEA için Güven Aralığı (%90)	
				En Alt	En Üst
			1.62		
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	(df=137)		
p	$.05 < p \leq 1.00$	$.01 < p \leq .05$.00		
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$.97		
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$.93		
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$.89		
SRMR	$0 \leq SMSR \leq .05$	$.05 < SMSR \leq .10$.06		
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$.06	.05	.07

Modelin uyum göstergeleri Tablo 15’de gösterilmiştir. Modelin uyum göstergeleri incelendiğinde, tüm uyum değerleri araştırma modeli için yeterlidir. Sonuç olarak, teorik olarak belirlenen modelin örneklem verisine uyduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, teorik olarak belirlenen modelin kovaryans matrisi ile örneklem kovaryans matrisi arasında fark yoktur.

2.9.3 Aracı Etkisinin İncelenmesi

Aracı etkisi hipotezler davranış bilimlerinde oldukça yaygındır. Aracı etkisi, tahmin edici (bağımsız) değişkenin bağımlı değişkeni en az bir aracı değişken ile dolaylı olarak etkilemesi sonucunda gerçekleşmektedir (Preacher ve Hayes, 2008, s.879).

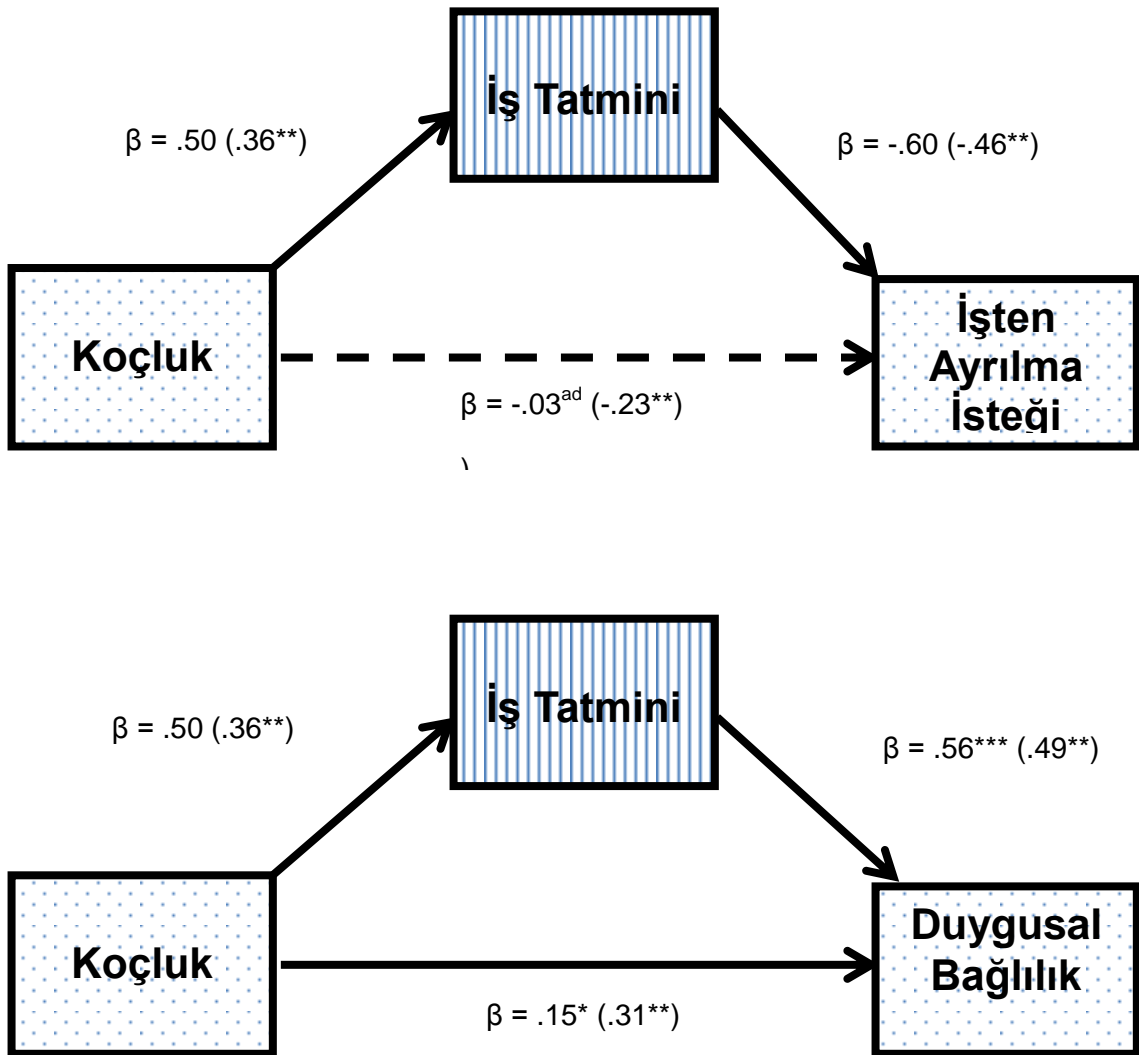
Araştırma modelinde aracılık etkisinden söz edilebilmesi için aşağıdaki dört kuralın yerine getirilmesi gerekmektedir (Baron & Kenny, 1986, s.1176-1177).

- Bağımsız değişkenin her seviyedeki varyansının bağımlı değişkenin varyansını anlamlı olarak açıklaması gerekmektedir. Başka bir deyişle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin (β) anlamlı olması gerekmektedir.
- Bağımsız değişkenin varyansının aracı değişkenin varyansını anlamlı olarak açıklaması gerekmektedir.
- Aracı değişkenin varyansının bağımlı değişkenin varyansını anlamlı olarak açıklaması gerekmektedir.
- Son olarak; bağımsız-aracı değişkenler arasındaki ve aracı-bağımlı değişkenler arasındaki etkiler kontrol altına alındığında, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi anlamsız hale geliyor veya etkinin anlamlılığı düşürüyorsa aracılık etkisi vardır. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etki anlamsız hale geliyorsa mükemmel aracılık etkisi, anlamlılık düşüyorsa kısmi aracılık etkisi vardır.

Değişkenler arasında aracılık etkisinin incelenmesi amacıyla Sobel Testi (çift kuyruklu) uygulanmıştır. Aracı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmasının kıstası p değerinin 0.05'den az ($< .05$) olmasıdır (Preacher, 2010-2012).

Sobel (1982) aracı değişken aracılığıyla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin ortalama anlamlılığını test eder. Sobel'in ortalama metodu çok karmaşık modeller için kullanılabilir (Baron & Kenny, 1986, s.1177).

İş tatmininin aracılık etkisinin şematik gösterimi Şekil 8'dedir.

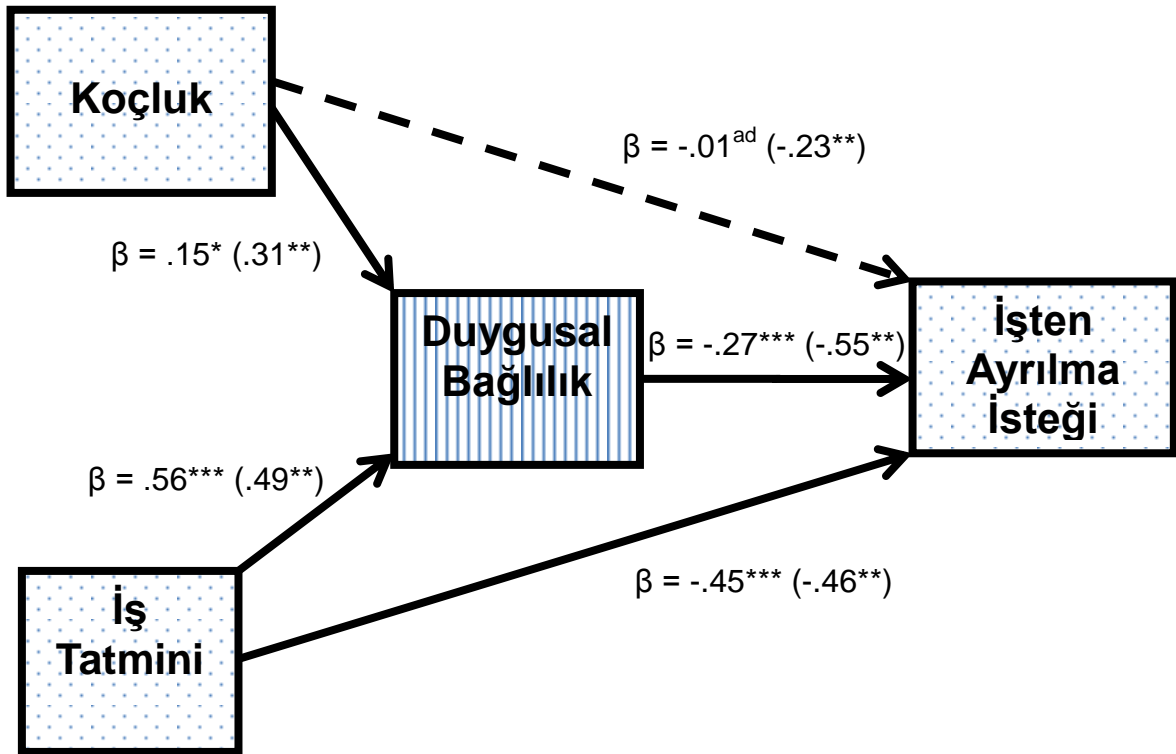


Şekil 8: İş Tatmininin Aracılık Etkisi

Şekil 8'de gösterildiği gibi iş tatmininin, koçluk ile duygusal bağlılık ve işten ayrılma isteği arasındaki aracılık etkileri incelenmiştir. İş tatmini, koçluk ve işten

ayrılma isteği ile koçluk ve duygusal bağlılık arasındaki aracılık etkisi kurallarını sağlamaktadır (Baron & Kenny, 1986). Koçluk ve işten ayrılma isteği arasındaki anlamlı etki, iş tatmininin modele girmesiyle anlamsız hale gelmiştir. Bu durum, koçluk ve işten ayrılma isteği arasında iş tatmininin tam aracı olduğunu göstermektedir. Aracılık etkisinin doğrulanması amacıyla Sobel testi yapılmıştır. Sobel istatistik değeri -5.75 ve anlamlı ($p < .001$) olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, koçluk ve işten ayrılma isteği arasında iş tatmininin tam aracı olduğu doğrulanmıştır.

İkinci modelde koçluğun duygusal bağlılık üzerindeki etkisi, modele iş tatmininin girmesiyle azalmıştır. Bu durum, iş tatmininin koçluk ve duygusal bağlılık arasında kısmi aracı etkisini göstermektedir. Aracılık etkisinin doğrulanması amacıyla Sobel testi yapılmıştır. Sobel istatistik değeri 5.72 ve anlamlı ($p < .001$) olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, iş tatmininin koçluk ve duygusal bağlılık arasında tam aracı olduğu doğrulanmıştır.



Şekil 9: Duygusal Bağlılık Aracılık Etkisi

Şekil 9'da gösterildiği gibi duygusal bağlılığın aracılık etkileri incelenmiştir. Duygusal bağlılık, koçluk ve işten ayrılma isteği ile iş tatmini ve işten ayrılma isteği arasındaki aracılık etkisi kurallarını sağlamaktadır (Baron & Kenny, 1986). Koçluk ve işten ayrılma isteği arasındaki anlamlı etki, iş tatmininin modele girmesiyle anlamsız hale gelmiştir. Bu durum, koçluk ve işten ayrılma isteği arasında duygusal bağlılığın tam aracı olduğunu göstermektedir. Aracılık etkisinin doğrulanması amacıyla Sobel testi yapılmıştır. Sobel istatistik değeri -1.90 ve anlamsız ($p > .05$) olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, koçluk ve işten ayrılma isteği arasında duygusal bağlılığın tam aracı etkisi bulunmamaktadır.

İş tatmininin işten ayrılma isteği üzerindeki etkisi duygusal bağlılığın, modele dahil olması ile azalmıştır. Bu durum, duygusal bağlılığın iş tatmini ile işten ayrılma isteği arasında kısmi aracı etkisini göstermektedir. Aracılık etkisinin

Sobel istatistik değeri -3.21 ve anlamlı ($p < .01$) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç duygusal bağlılığın, iş tatmini ile işten ayrılma isteği arasında kısmi aracı etkisinin bulunduğunu doğrulamıştır.

SONUÇ ve GENEL DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulguların genel değerlendirmesi yapılarak, değerlendirme sonucunda yöneticilere ve gelecek çalışmalar için araştırmacılara önerilerde bulunulacak, son olarak araştırmanın kısıtlarından bahsedilecektir.

Araştırmada, örgütlerde çalışanlar tarafından algılanan çalışan koçluğunun işten ayrılma isteği üzerindeki etkisi ve iş tatmini ile duygusal bağlılığın bu etkileşimdeki aracılık etkisi incelenmiştir. Bu amaçla ülkemizin önde gelen özel bankalarından birisinde 185 çalışandan toplanan veriler ile ampirik bir çalışma yapılmıştır. Örneklemeden toplanan veriler üzerinde yapılan güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre araştırmada kullanılan koçluk, iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma isteği ölçeklerinin asıl biçimleri ile paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre özellikle Türkiye’de ilk defa bu araştırmada kullanılan çalışan koçluğu ölçeğinin gelecekte yapılacak çalışmalarda da kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma modelinden anlaşıldığı üzere, örgütlerde çalışanlar tarafından algılanan koçluğun çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılığı ve işten ayrılma istekleri üzerindeki etkileri ile iş tatmini ve duygusal bağlılığın aracılık etkileri incelenmiştir. Çalışan koçluğu kavramı yönetim literatüründe yeni gelişmekte olan bir alandır. Koçluk ile ilgili bilimsel çalışmalar incelendiğinde önemli bir bölümünün 2000 yılından sonra yapıldığı dikkat çekmektedir. Çalışan koçluğunun kazanımları üzerine geçmişte bazı bilimsel çalışmalar (Ellinger vd., 2003; McLean vd., 2005; Park, 2007; Kim, 2010) yapılmasına rağmen, genel kabul görmüş bir model henüz bulunmamaktadır. Bu açıdan, ilk kez aynı model içinde gösterilen ve çalışan koçluğunun kazanımları olarak görülen iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma isteği değişkenlerine ilişkin elde edilen bulgular koçluk araştırmalarına temel teşkil edilebilir.

Çalışanlar tarafından algılanan koçluğun Tablo 8’de yer alan ortalama değeri incelendiğinde araştırmanın yapıldığı bankanın yöneticileri tarafından astlarına sağlamış oldukları koçluk davranışlarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin çalışanların gelişimiyle ilgilendiğini, onların öğrenmelerini kolaylaştırdığını, çalışmalarını teşvik ettiklerini ve onlara rol model olduklarını söylemek mümkündür. Hızlı ve çalışan sirkülasyonu yüksek olan bankacılık sektöründe, bankalar yöneticilerine koçluk davranışları kazandırarak çalışanlarının performansını ve örgütlerine bağlılıklarını artırmayı, sonuç olarak deneyimli personelini elde tutmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın yapıldığı bankanın yöneticilerine planlı olarak uyguladığı koçluk eğitimlerinin başarılı olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların iş tatmini ortalaması incelendiğinde, iş tatmini ortalamasının yüksek olduğu görülmektedir. Yoğun tempoda çalışan bu bankanın çalışanları yaptıkları işten, çalışma ortamından, iş arkadaşlarından, yaptığı iş karşısında hissettiği başarıdan ve elde ettiği ödüllerden, yöneticisinin idareciliğinden memnun olduğu düşünülebilir. Benzer şekilde, çalışanların gösterdiği duygusal bağlılığın ortalama değeri de yüksektir. Çalışanlar kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğünü ve örgütüne karşı güçlü bir aitlik duygusu hissettiği söylenebilir. Son olarak, işten ayrılma isteğinin ortalama değeri ortalamanın altındadır. Yapılan birçok çalışmada çalışanların işten ayrılmasını açıklayan modeller ileri sürülmüş, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı işten ayrılmayı etkileyen en önemli faktörler arasında gösterilmiştir (Park, 2007; Youngblood, 1983). Yüksek iş tatmini ve duygusal bağlılığa sahip bu örgütte çalışanların işten ayrılma isteğinin düşük olması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Araştırma modeli kurulurken, kısıtlı olan koçluk literatürü ile bugüne kadar yapılan araştırmalarda yönetici desteğinin çalışanlar üzerinde birçok olumlu etkisinin bulunduğu öne süren modellerden faydalanılmıştır. Yönetici desteğinin çalışan üzerindeki olumlu etkileri farklı modeller altında literatürde karşımıza çıkmaktadır. Bu modellerden birisi iş gereklilikleri ve kaynakları modelleri (Demerouti vd., 2001)’dir. İş gereklilikleri ve kaynakları modelinde, iş kaynakları göstergelerinde yer alan yönetici desteği, geri bildirim, özerklik,

performans geri bildirimi, karara katılım ve öğrenim fırsatları yaratma hususları tipik çalışan koçluğu davranışları olduğu söylenebilir. Literatürde, iş kaynaklarının işin fiziksel, sosyal ve örgütsel yönlerinden oluşan, örnek olarak yüksek iş baskısı, duygusal ihtiyaç, düzensiz iş saatleri ve rol belirsizliği gibi çalışanların hastalanmasına yol açabilen iş gerekliliklerini azalttığı, işlerinden aldıkları tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığı, işten ayrılma isteğini azalttığı tespit edilmiştir (Demerouti & Bakker, 2011; Bakker vd., 2010; Schaufeli & Bakker, 2004). Çalışan koçluğu davranışları ve kazanımları göz önüne alındığında, koçluğun çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olan iş kaynaklarının bir göstergesi olduğu açıktır (Hu vd., 2010; Schaufeli & Bakker, 2004). Bakker ve arkadaşlarının (2003) tarafından çağrı merkezi çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, özerklik, arkadaşlar tarafından sağlanan destek, zaman kontrolü ve koçluktan oluşan iş kaynakları göstergeleri içinde en yüksek faktör yükünün koçluğa ait olduğu görülmektedir (Bakker vd., 2003).

Yapılan araştırmada çalışan koçluğunun iş tatminini doğrudan olumlu şekilde artırdığı tespit edilmiştir. Diğer değişkenlere oranla çalışan koçluğunun iş tatminine etkisi daha yüksektir. Bunun en önemli nedeninin, çalışanların yöneticilerinden gördükleri destek ve ilginin iş tatmininin güçlü bir belirleyicisi (Yukl'dan aktaran Griffin vd., 2001, s.538) olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Rousseau (1978)'nin iş tatmini modelinde de çalışan ve yönetici arasında kurulan işbirliği ve destek ilişkilerinin çalışanın iş tatminini daha da yükselttiği ortaya konulmuştur (Rousseau 'dan aktaran Ting, 1997). Benzer şekilde, iş gereklilikleri ve kaynakları modelinde iş kaynaklarının bir göstergesi olan koçluğun çalışanların iş tatminini artırdığı görülmektedir. Hızlı, stresli ve karmaşık bir iş yapısına sahip olan bankacılık sektöründe, çalışanların görevlerini yaparken kendisine rehber olabilecek, önlerindeki engelleri kaldırabilecek, sorunlarını ve önerilerini dinleyebilecek, öğrenmelerini kolaylaştırabilecek, kaynak olabilecek, kendilerini geliştirebilecek, kısacası kendisine her konuda destek ve ilgi gösterebilecek koç-yöneticilere sahip olması, işlerine karşı duydukları tatmini artırdığı söylenebilir. Literatür incelendiğinde koçluk davranışlarının iş tatminini artırdığına dair yapılan

araştırmalar artmaktadır (Luthans & Peterson, 2004; Kim, 2010; Ellinger vd., 2003). Ellinger ve arkadaşları (2003)'nın depo dağıtım merkezindeki araştırmasında koçluğun çalışanların iş tatminini yüksek derecede önemli bir belirleyici değişkeni olduğunu tespit etmişlerdir (Ellinger vd., 2003, s.450). 20 yönetici ve 67 çalışanla yaptıkları “sistematiik koçlukla 360 derece geribildirim” araştırmasında Luthans & Peterson (2004), koçluğun hem yöneticilerin hem de çalışanların iş tatminini artırdığını ortaya koymuştur (Luthans & Peterson, 2004, s.252). Benzer şekilde Kim (2010) araştırmasında, koçluğun çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi olduğu, başka bir deyişle, çalışan koçluğunun iş tatmininin güçlü bir tahmincisi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Kim, 2010, s.182). Ülkemizde yapılan araştırmada ise koçluk ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir (Yeldan, 2007, s.115). Elde edilen sonuç literatürle benzerlik göstermektedir.

Araştırma da çalışan koçluğunun duygusal bağlılığı doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Park (2007), Har (2008) ve Kim (2010)'in çalışmaların da koçluğun örgütsel bağlılığın önemli bir tahmincisi olduğu bulgularıyla paralellik göstermektedir. Meyer & Allen (1997) duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili olarak, yönetici desteği, ödüller ve adaletten oluşan iş deneyimlerinin diğer belirleyiciler olan örgüt yapısı ve çalışanın kişisel özelliklerinden daha fazla duygusal bağlılık ile ilişkili olduğunu belirtmiştir (Meyer & Allen, 1997). Yöneticiler, koçluk yaparak, takım kurarak ve çalışanların katılımını sağlayarak yüksek kalitede işgücü geliştirir ve buna paralel olarak çalışan bağlılığı da gelişmektedir (Ellinger vd., 2003, s.452). Çalışanların kendini örgütüne adanmasını, örgütün bir parçası olarak görmesini, örgüt meselelerini kendi meseleleri gibi hissetmesini, kısaca örgüte duygusal olarak bağlanması her örgütün hedefi olarak görülebilir. Bunun en önemli nedeni, örgütün varlığını sürdürebilmesi amacıyla gerekli değişim ve gelişimi sağlayacak unsurun yine bünyesindeki deneyimli çalışanlar olacağı gerçeğidir. Ancak, rgte duygusal olarak bağlı olan çalışanlar bu değişim ve gelişim süreçlerini başarıyla yerine getirebilir. alışan koçluğunun duygusal bağlılığı doğrudan etkilemesinin yanında, iş tatmini aracılığıyla dolaylı olarak da

duygusal bağıllığı etkilediği tespit edilmiştir. Çalışan koçluğunun iş tatmininin önemli belirleyicilerinden olması ve bugüne kadar yapılan birçok araştırmada iş tatmini ile duygusal bağıllık arasındaki yüksek ilişkinin varlığından dolayı çalışan koçluğunun duygusal bağıllığı dolaylı olarak da etkilediği değerlendirilebilir.

Çalışan koçluğunun işten ayrılma isteği üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunmadığı, ancak iş tatmininin tam aracılık etkisiyle dolaylı olarak işten ayrılma isteğini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, bu sonuç araştırmanın yapıldığı örgütte çalışanlar tarafından algılanan koçluğun, çalışanların işlerinden aldıkları tatmini üst seviyeye çıkarmakta ve işten ayrılma isteğinin önemli bir faktörü kabul edilen iş tatmininin artmasıyla da işten ayrılma isteğinin azaldığına işaret ettiği söylenebilir. Doğrudan etki çıkmamasının önemli nedeninin, uzun yıllardır çalışılan ve hemen her modelde işten ayrılma isteğinin önemli belirleyicisi olarak kabul edilen iş tatmininin çalışan koçluğu ile aynı modelde yer almasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Literatürde koçluğun işten ayrılma isteğini doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği ile ilgili çeşitli araştırmalar mevcuttur. Park (2010) çalışmasında koçluğun işten ayrılma isteğini doğrudan ve örgütsel bağıllık aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini tespit etmiştir. Bakker ve arkadaşları tarafından yapılan ve koçluğun en yüksek faktör yüküne sahip olduğu iş kaynaklarının işten ayrılma isteği üzerinde örgütsel bağıllık aracılığıyla dolaylı olarak etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir (Bakker vd., 2003). Örgütsel destek teorisine göre, çalışanlar tarafından algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel desteği artırdığı, artan örgütsel desteğinde duygusal bağıllığı artırarak işten ayrılma ve diğer geri çekilme davranışlarını azalttığı bilinmektedir. Diğer bir deyişle, yönetici desteğinin işten ayrılma üzerinde dolaylı etkisi bulunmaktadır (Rhoades vd., 2001; Eisenberger vd., 2001, s.50; Eisenberger vd., 2002; Dawley vd., 2010). Har (2008) çalışmasında koçluğun işten ayrılma isteği üzerinde doğrudan olumsuz bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Şekil 9'da görülen çalışan koçluğu ile işten ayrılma isteği arasında duygusal bağıllığın aracılık etkisi sınır değerinde ($Z = -1.90$) anlamsız çıkmıştır. Bunun nedeninin, işten ayrılma isteğini etkileyen iki önemli değişken olan iş tatmini ve duygusal bağıllığın aynı modelde yer

almasından kaynaklanmış olabileceği düşünülebilir. Çalışan koçluğunun diğer değişkenlere oranla en fazla iş tatminini etkilemesi ve iş tatmininin aynı zamanda duygusal bağlılığın güçlü belirleyicilerinden birisi olması nedeniyle, duygusal bağlılığın aracılık etkisinin anlamsız çıktığı değerlendirilmektedir. İş tatmininin bulunmadığı modelde, duygusal bağlılığın çalışan koçluğu ile işten ayrılma isteği arasındaki aracılık etkisinin anlamlı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada, iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma isteği arasındaki etkileşimler de incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, iş tatmini duygusal bağlılığın doğrudan güçlü bir tahminicisidir. İkincisi, iş tatmini işten ayrılma isteğini hem doğrudan hem de duygusal bağlılık aracılığıyla dolaylı olarak olumsuz etkilemektedir. Son olarak, duygusal bağlılık işten ayrılma isteğini doğrudan olumsuz etkilemektedir. Literatürde uzun süredir bu üç değişken arasındaki ilişki incelenmiş ve modeller ortaya konulmuştur (Mobley vd., 1979). Teorik ve deneysel çalışmaların çoğu iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birisi olduğunu ortaya koymuştur (Williams & Hazer, 1986; Marsh & Mannari, 1977). İş tatmini ve örgütsel bağlılık ise işten ayrılma davranışının güçlü öncülleri olarak gösterilmiştir (Dougherty, vd., 1985; Youngblood vd., 1983; Meyer vd., 2002; Mathieu & Zajac, 1990; Wasti, 2003; Martin, 1979). Elde edilen sonuçlar literatürde elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Bu modelde dikkat çeken husus iş tatmini değişkeninin diğer değişkenlere olan güçlü etkisidir. İşverenlerin çalışanların iş tatminini artırdığı takdirde, çalışanların örgüte karşı hissettikleri duygusal bağlılığı artıracak ve örgütten ayrılma isteklerini azaltabileceği söylenebilir. Araştırma modelinden de anlaşılacağı üzere, çalışan koçluğunun diğer değişkenlere nazaran iş tatminine etkisi yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle, çalışan koçluğunu benimsemiş yöneticilerin iş tatmini aracılığıyla çalışanların performansı, örgüte güveni, geri çekilme davranışları gibi birçok değişkeni etkileyebileceklerini söylemek mümkündür.

Sonuç olarak, çalışan koçluğunun araştırma modelinde yer alan çalışanların iş tatmini ve duygusal bağlılığı üzerinde doğrudan, işten ayrılma isteği üzerinde

ise dolaylı olarak etkisi bulunmaktadır. İş tatmininin çalışan koçluğu ile işten ayrılma isteği ve çalışan koçluğu ile duygusal bağlılık arasında aracılık etkisi bulunmaktadır. Çalışan koçluğunun hem örgüt hem de çalışanlar açısından etkili bir yönetim aracı olduğunu söylemek mümkündür. Elde edilen bulgulardan yola çıkarak, yöneticilere aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür.

Yöneticiler İçin Öneriler

Örgütlerin faaliyetlerini etkili şekilde yerine getirebilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için personelini yetiştirmek ve yetişmiş personelini elde tutmak zorundadır. Çalışan koçluğunun, personelin sürekli gelişmesini sağlama, öğrenmesini kolaylaştırma, iş tatminini ve örgüte bağlılığını artırma gibi kuvvetli birçok yönü bulunmaktadır. Ancak, tüm bunların gerçekleşebilmesi için anahtar, çalışanlar tarafından örgütün temsilcisi olarak görülen yöneticilerdir. Eğer yöneticiler, düşünmeye teşvik etme, engelleri kaldırma ve kaynak olma, geri bildirimler verme/alma, öğrenme ortamı yaratma gibi koçluk davranışlarını kendilerine rehber edinir ve çalışanlarına birer koç olarak yaklaşırsa, çalışanın potansiyelini ortaya çıkarma fırsatını yakalamış olur. Koçluk davranışları çalışanın kendini değerli hissetmesini de sağlamaktadır. Koçluk yapan yöneticileri sayesinde kendini geliştirme imkanı bulan ve örgütte kendini değerli hisseden çalışanın örgütte kalma eğilimi göstermesi, iş tatmininin artması ve performansının yükselmesi şaşırtıcı olmayacaktır. Koçluk sürecinde yönetici ve çalışan arasındaki iletişim de daima olumlu yönde gelişmektedir. Çalışan, kendisini geliştirmek için ona kaynak sağlayan, dinleyen, sonuçlara ulaşmasını sağlayan, kısaca emek veren yöneticilerine karşı sevgisi, saygısı ve güveni üst düzeyde olacaktır.

Sonuç olarak, çalışanlarının sürekli gelişmesini, öğrenmesini, performansını artırmasını, örgütünü benimsemesini, örgüt içi iletişimin artmasını ve en önemlisi yetişmiş çalışanları örgütte tutmak isteyen yöneticiler koçluk davranışlarını benimsemelidir. Araştırma sonuçlarına dayanarak,

araştırmacıların gelecekte yapacakları çalışmaları için aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür.

Araştırmacılar İçin neriler

Bu araştırma, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren sadece bir bankanın çalışanlarını kapsamaktadır. Bu nedenle araştırma, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere de uygulanarak elde edilen bulguların genellenebilirliği sağlanabilir.

Araştırmada koçluğun kazanımları olarak görülen üç değişken (iş tatmini, duygusal bağlılık ve ayrılma isteği) zerindeki etkiler incelenmiştir. Birinci bölümde bahsedildiği üzere, koçluğun performansı yükseltmesi, motivasyonu artırması, öğrenmeyi kolaylaştırması gibi çalışan ve örgüt üzerindeki diğer olumlu etkileri üzerine çalışmalar yapılarak, popüler olduğu kadar kısıtlı olan bu alana katkıda bulunulabilir.

Bu alışma da örgütte çalışanlar tarafından algılanan koçluk üzerine odaklanılmıştır. Gelecek çalışmalarda hem yöneticiler tarafından sergilendiği düşünülen koçluk davranışları hem de çalışanlar tarafından algılanan koçluk birlikte tespit edilerek, karşılaştırmaya tabi tutulabilir.

Son olarak, bu araştırmada örneklemenin seçildiği banka tarafından yöneticilerine koçluk eğitimi sağlanmaktadır. Müteakip çalışmalarda, yöneticilere koçluk eğitimi verilmeden önce ve verildikten sonraki durum karşılaştırılarak, koçluğun işten ayrılma oranı, çalışan performansı, çalışan öğrenimini kolaylaştırma gibi örgütte arzu edilen değişkenlere etkisi değerlendirilebilir.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir bankanın İstanbul şubeleri çalışanlarından rastgele seçim metodu ile seçilen personelin katılımı ile

gerçekleştirilmiştir. Farklı sektörlerde, farklı seçim metodu ile seçilen personelin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmalarda değişik sonuçlara ulaşılabilir. Ayrıca, araştırma kısıtlı bir örnekleme uygulanmıştır. Elde edilen bulgular bu örneklem için geçerlidir. Aynı örgüt iklimini paylaşan bu örneklem araştırmanın genellenebilir olmasını engelleyebilir.

Yönetim literatüründe yeni bir başlık olan koçlukla ilgili çok sınırlı sayıda bilimsel çalışma bulunması araştırmanın diğer bir kısıtıdır. Bu alanda çalışmak isteyen araştırmacılar için sınırlı sayıda kaynak mevcuttur.

Diğer bir kısıt, veri toplama aracı olarak anket kullanılmasıdır. Duygu ve düşüncelerin nicel olarak incelenebilmesi amacıyla, katılımcılar önceden belirlenmiş soruları şıklara uygun olarak anket sorularını cevaplamaktadır. Başka bir deyişle, katılımcılar duygu ve düşüncelerini belli bir kalıpta belirtmektedir. Bu nedenle, toplanan bilgi yüzeysel kalmaktadır. Ayrıca, anket metodunda, katılımcılar soruları kendilerinin anladıkları şekilde cevaplamaktadır. Araştırmacıya danışma durumu veya araştırmacının yönlendirmesi söz konusu değildir. Son olarak, katılımcılar soruları doğru cevap verdikleri teyit edilemez. Diğer bir ifade ile katılımcılar soruları yaptıkları veya düşündüklerine göre değil, bazen sosyal beğenilirliğe uygun yanıtlayabilirler.

Son olarak, araştırmada çalışanlardan sadece birinci üstlerini değerlendirmesi istenmiştir. Diğer üstlerinden gördükleri koçluk davranışlarının dahil edilmemesi bir kısıt olarak kabul edilebilir.

KAYNAKÇA

- Allen N. J. & Meyer J. P., (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2003). Dual Processes at Work in a Call Centre: An Application of the Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (4), 293-417.
- Bakker, A. B., Boyd, C. M., Dollard, M., Gillespie, N., Winefield, A. H. & Stough, C. (2010). The Role of Personality in the Job Demands-Resources Model: A Study of Australian Academic Staff. *Career Development International*, 15 (7), 622-636.
- Baron R. M. & Kenny D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bateman, T. S. & Strasser, S.(1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 95-112.
- Beattie, R. S. (2002a). *Developmental Managers: Line Managers as Facilitators of Workplace Learning in Voluntary Organizations*. (Unpublished Doctoral Thesis). University of Glasgow.
- Beattie, R. S. (2002b). *Going Native: Ethnographic research in HRD*. J. Stewart, J. McGoldrick & S.Watson (Ed.), *Understanding Human Resource Development: A Research-Based Approach*. London: Routledge.

- Beattie, R. S. (2004). Line Managers, HRD and Ethics. J. Woodall, M. Lee and J. Stewart (Ed.), *New Frontiers in Human Resource Development*. London: Routledge.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of the Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bentler P. M. & Chao C. P. (1987). Practical Issues in Structural Modeling. *Social Methods & Research*, 16 (1), 78-144. doi: 10.1177 /0049124187016001004
- Bianco-Mathis, Roman, C. H., & Nabors L. K. (2002). *Leading from the inside out: A Coaching Model*. California: Sage.
- Blatter, J. (2005). Coaching the Successful Adventure of a Downwardly Mobile Executive. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57 (1), 3–13. doi: 10.1037/1065-9293.57.1.3
- Bowles, S. & Picano, J. (2006). Dimensions of Coaching Related to Productivity and Quality of Life Consulting. *Psychology Journal: Practice and Research*, 58 (4), 232 – 239.
- Bowles, S., Cunningham, C., De La Rosa, G. & Picano, J. (2007). Coaching Leaders in Middle and Executive Management: Goals, Performance, Buy-In. *Leadership and Organization Development Journal*. 28 (5), 388 – 408.
- Burdett, J. (1998). Forty Things Every Manager Should Know About Coaching. *Journal of Management Development*, 17, 142-152.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basics Concepts, Applications, and Programming (2nd Ed.)*. New York, NY: Taylor and Francis Group.
- Cambridge dictionaries online (2012). <http://dictionary.cambridge.org/>

- Churchill, G. A., Ford, N. M. & Walker, O.C. (1976). Organizational Climate and Job Satisfaction in the Sales Force. *Journal of Marketing Research*, 13 (4), 323-332.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed)*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cotton J. L. & Tuttle J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11 (1), 55-70.
- Dawley, D., Houghton, J. D. & Bucklew, N. S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150 (3), 238-257.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B., (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512.
- Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2011). The Job Demands–Resources Model: Challenges for Future Research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37 (2).
- Diala, S. (2010). *Job Satisfaction among Information Technology Professionals in the Washington DC Area: An Analysis Based on the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Capella.
- Dorman, C. & Zapf, D. (2001). Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities. *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 483-504.
- Dougherty, T. W., Bluedorn, A. C. & Keon, T. L. (1985). Precursors of Employee Turnover: A Multiple Sample Causal Analysis. *Journal of Occupational Behaviour*, 6, 259-271.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & LaMastro, V. D. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Eisenberger R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch P. D. & Rhoades L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42-51.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.
- Ellickson, M. C. (2002). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. *Public Personnel Management*, 31 (3), 343-358.
- Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. (1999). Managerial Coaching Behaviors in Learning Organizations. *Journal of Management Development*, 18 (9), 752 – 771.
- Ellinger, A. D., Ellinger, E. & Keller, S. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14, (4).
- Ellinger A. D. (2003). Antecedents and Consequences of Coaching Behavior. *Performance Improvement Quarterly*, 16 (1), 5-28.
- Ellinger, A. D., Beattie R. S., Hamlin R. G. (2010). *The 'Mannager as Coach*. Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (Ed.) *The complete handbook of coaching in* (257-267). London: SAGE.

- Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989). Coaching and the Art of Management. *Organizational Dynamics*, 18, 16-32.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS (3rd Ed.)*. Dubai: SAGE.
- Foster, S.& Lendl, J. (1996). Eye Movement Desensitization and Reprocessing: Four Case Studies of A New Tool for Executive Coaching and Restoring Employee Performance after Setbacks. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 48, 155–161.
- Fullerton, G. (2011). Creating Advocates: The Roles of Satisfaction, Trust and Commitment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 92-100.
- George, J. M. & Jones, G. R. (1996). *Organizational Behavior*. Addison Wesley. USA.
- Ghazzawi, I. (2008). Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda. *Business Review*, 11 (2), 1–10.
- Goris, J. R., Vaught, B. C. & Pettit, J. D. (2003). Effects of Trust in Superiors and Influence of Superiors on the Association between Individual-Job Congruence and Job Performance / Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), 327-343.
- Graham, S., Wedman, J. F. & Garvin-Kester, B. (1994). Manager Coaching Skills: What Makes A Good Coach?. *Performance Improvement Quarterly*, 7 (2), 81-94.
- Grant, A. M. & Palmer, S. (2002). Coaching Psychology. *Annual Conference of Division of Counselling Psychology. British Psychological Society*.
- Grant, A. M. (2009). Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioral Science and Business Literature. *Coaching Psychology Unit*, University of Sydney, Australia.

- Green, L. S., Oades, L.G., & Grant, A. M. (2006). Cognitive-Behavioral, Solution-Focused Life Coaching: Enhancing Goal Striving, Well-Being and Hope. *Journal of Positive Psychology, 1* (3), 142 – 149.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1995). *Behavior in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gregory J. & Levy P. (2010). Employee Coaching Relationships: Enhancing Construct Clarity and Measurement. *An International Journal of Theory, Research and Practice, 3* (2), 109-123.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G & West M. A. (2001). Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support. *Journal of Organizational Behavior, 22*, (5), 537-550.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel.
- Gürbüz, S.(2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3* (1), 48-75.
- Hagen, M. & Aguilar, M. G. (2012). The Impact of Managerial Coaching on Learning Outcomes within the Team Context: An Analysis. *Human Resource Development Quarterly, 23* (3), 363-388.
- Hagen, M. S. (2012). Managerial Coaching: A Review of the Literature. *Performance Improvement Quarterly, 24* (4), 17-39.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the Heart of Managerial Effectiveness: A Cross-Cultural Study of Managerial Behaviors. *Human Resource Development International, 9* (3), 305-331.
- Han, Y. & Kakabadse, N. K. (2009). Job Satisfaction: What is its True Meaning in Greater China?. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 1* (2), 155-164.

- Hargen, M. & Aguilar, M. G. (2012). The Impact of Managerial Coaching on Learning Outcomes within the Team Context: An Analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 23 (3), 362-388. DOI: 10.1002/hrdq.21140
- Hart, V., Blattner, J. & Leipsic S. (2001). Coaching Versus Therapy: A Perspective. *Consulting Psychology, Practice and Research*, 53 (4), 229-237.
- Holliday M. (2001). *Coaching, Mentoring and Managing*. Franklin Lakes, NJ: The Career.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B. & Taris, T.W. (2010). The Job Demands-Resources Model: An Analysis of Additive and Joint Effects of Demands and Resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2011), 181-190.
- Huang, T. C. & Hsiao, W. J. (2007). The Causal Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Social Behavior and Personality*. 35 (9), 1265-1276.
- Huning, M. T. & Thomson, N. F. (2011). An Empirical Examination of the Impact of Performance Attributions and Job Satisfaction on Turnover Intentions. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15 (1), 121-130.
- Hunt, J. M. & Weintraub J. (2002). How Coaching can Enhance Your Brand as a Manager. *Journal of Organizational Excellence*, Spring, 39-44.
- ICF (International Coach Federation) Model Code of Conduct. <http://coachfederation.org/about-icf/ethics/conduct/>
- Kickham, V. F. (2013). Money Talks. *Industrial Distribution*, 96 (30). <http://search.proquest.com/docview/204795205?accountid=11248>

- Kilburg, R. R. (1996). Toward A Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal and Research*, 48, 134-144.
- Kim, S. (2010). *Managerial Coaching Behavior and Employee Outcomes: A Structural Equation Modeling Analysis*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Texas.
- Kline, R. B. (2005) Principles and Practice of Structural Equation Modeling (2nd Ed.). New York, NY: The Guilford.
- Kuzmycz D. (2011). *Coaching Behaviors of Managers as a Predictor of Higher Quality Leader-Member Exchanges and Employee Engagement*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of International Alliant.
- Ladyshevsky, R. K. (2010). The Manager as Coach as A Driver of Organizational Development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, Iss: 4, 292 – 306
- Little T. D., Cunningham W. A., Shahar G. & Widaman K. F. (2002). To Parcel or not to Parcel: Exploring the Question, Weighing the Merits. *Structural Equation Modeling*, 9 (2), 151-173.
- Liu, X. & Batt R. (2010). How Supervisors Influence Performance: A Multilevel Study of Coaching and Group Management in Technology-Mediated Services. *Personnel Psychology*, 63, 265-298.
- Locke, E. A. (1995). The Micro-Analysis of Job Satisfaction: Comments on Taber and Alliger. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 123-125.
- Longenecker, C. O. & Neubert M. J. (2005). The practices of Effective Managerial Coaches. *Business Horizons*, 48, 493-500.
- Luthans, F. & Peterson S.J. (2004). 360 Degree Feedback with Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests A Winning Combination. *Human Resource Management*, 42 (3), 243-256.

- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N.S. & Allen D.G. (2007). The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1059-1075.
- Marsh, R. M. & Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.
- Martin, T. N. (1979). A Contextual Model of Employee Turnover Intentions. *Academy of Management Journal*, 22 (2), 313-324.
- Mathieu, J. E. & Zajac D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Mccomp, C. (2009). How Does Psychological Contract Explain the Efficacy of Coaching. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 34 (2), 44-60.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L. & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the Impact of Executive Coaching. *Manchester Review*, 6 (1).
- McLean, G. N., Yang B., Kuo, M.C., Tolbert A. S. & Larkin C. (2005). Development an Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 157-178.
- Metz, R. (2011). *Coaching in the Library. A Management Strategy for Achieving Excellence*. Chicago: American Library Association.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal Behavioral Science Review*, 19 (2), 199-215.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, C.A: Sage.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resources Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Toponytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), 237-240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86 (3), 493-522.
- Mobley, H. W. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 1982, 7 (1), 111-116.
- Mowday, R. T., Koberg, C. S. & McArthur, A. W. (1984). The Psychology of the Withdrawal Process: A Cross Validation Test of Mobley's Intermediate Linkages Model of Turnover in Two Samples. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 79-94.
- Naughton, N. & Bond A. S. (2011). The Role of Coaching in Managing Leadership Transitions. *International Coaching Psychology Review*, 6 (2), 165-179.
- Noyan, F., (2009). *Çok Aşamalı Yapısal Eşitlik Modellerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Uygulanması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Orth, C. D., Wilkinson, H. E., Benfari, R. C. (1987). The Manager's Role as Coach and Mentor. *Organizational Dynamics*, 15(4), 66-74.
- Park, A. (2007). Making the Most of Your Coaching Program. *Harvard Management Update*, September 2007.
- Park, S. (2007). *Relationships among Managerial Coaching In Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organizational Commitment, and Turnover Intention*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Minnesota.
- Passmore J. (2006). *Excellence in Coaching: The Industry Guide*. London: Kogan Page.
- Passmore J. (2010). *Leadership Coaching: Working with Leaders to Develop Elite Performance*. India: Replika.
- Passmore J. & Fillery-Travis A. (2011): A Critical Review of Executive Coaching Research: A Decade of Progress and What's to Come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4 (2), 70-88. doi: 10.1080/17521882.2011.596484
- Pepe, M. (2010). The Impact of Extrinsic Motivational Dissatisfiers On Employee Level of Job Satisfaction and Commitment Resulting in the Intent to Turnover. *Journal of Business and Economics Research*, 8 (9).
- Peterson, D. B. & Little, B. (2005). Invited Reaction: Development and Initial Validation of An Instrument Measuring Managerial Coaching Skills. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 179-184.
- Porter, L. W., Steers, R. M, Mowday, R. T. & Boulian, P. V., (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.

- Preacher J. K. & Hayes A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891.
- Preacher J. K, (2010-2012). The Sobel Test. <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>
- Redshaw, B. (2000). Do We Really Understand Coaching? How Can We Make It Work Better?. *Industrial and Commercial Training*, 32, (3), 106-109.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S.(2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Rich, G. A. (1998). The Constructs of Sales Coaching: Supervisory Feedback, Role Modeling and Trust. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15 (1), 53-63.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rosinski, P. (2003). *Coaching across Cultures*. London: Nicholas Brealey
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395–407.
- Sandler, S.F. (2001). *Mentoring and Coaching Help Employees Grow*. HR Focus.78 (9).
- Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E. & Inceoglu, I. (2011), Structuring and Understanding the Coaching Industry: The Coaching Cube. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 204–221.
- Shaw, S. & Knights, J. (2005). Coaching In An SME: An Investigation into the Impact of A Managerial Coaching Style on Employees within a Small Firm.

Proceedings of the Sixth International Conference on HRD Research and Practice across Europe, Queens Hotel, Leeds.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Shermelleh-Engel K., Moosbrugger H. & Müller H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness of Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.

Sommers, M. (2007). *Coaching at work*. England: John Wiley & Sons.

Suman, S.& Srivastava, A. K. (2010). Antecedents of Organizational Commitment. *Journal of Psychosocial Research*, 5 (2), 195-208.

Sümer N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikolojik Yazıları*. 3 (6), 49-74.

Tabachnick B.G. & Fidell L.S.(2007). *Using Multivariate Statistics (5th Ed.)*. USA: Pearson Education.

Tanrıverdi, H. (2008). Workers' Job Satisfaction and Organizational Commitment: Mediator Variable Relationships of Organizational Commitment Factors. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 14 (2).

Testa, M. R. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment. *The Journal of Psychology*, 135 (2), 226-236.

Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 43, 259-293.

- Ting, S. & Scisco, P. (2006). *The CCL Handbook of Coaching: A Guide for the Leader Coach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tuzun, I. K. (2007). Antecedents of Turnover Intention toward a Service Provider. *The Business Review, Cambridge*, 8 (2), 128-134.
- Vandenberg, J. R. & Nelson, J. B. (1999). Disaggregates the Motives Underlying Turnover Intentions: When do Intentions Predict Turnover Behavior. *Human Relations*, 52 (10), 1340-1352.
- Vecchio, R. P. (1991). *Organizational Behavior*. Orlando: Dryden.
- Wasti, S.A. (2002). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525-550.
- Wasti, S.A. (2003). Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Wasti S.A., (2005). Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 67, 290-308.
- Weibo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960 - 2009). *African Journal of Business Management*, 4 (1), 012-020.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England G.W. & Lofquist L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. USA: University of Minnesota.
- Weiss, H. W. & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.

- Weiss, H. W. (2002). Deconstructing Job Satisfaction, Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review, 12*, 173-194.
- Wenzel, L. H. (2000). *Understanding Managerial Coaching: The Role of Manager Attributes and Skills in Effective Coaching*. (Unpublished Doctoral Thesis). Colorado State University.
- Wheeler, L. (2011). How does the Adoption of Coaching Behaviors by Line Managers Contribute to the Achievement of Organizational Goals?. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 9* (1), 1-15.
- Whitmore J. (2009). *Coaching for Performance GROWing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. Boston: Nicholas Brealey.
- Williams, L. W. & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology, 71* (2), 219-231. doi: 0021-9010/86/M0.75
- Wright J. (2005). Workplace coaching: What's it all about? *Work 24*, 325–328.
- Youngblood, S.A., Mobley, W. H. & Meglino, B. M. (1983). A Longitudinal Analysis of the Turnover Process. *Journal of Applied Psychology, 68* (3), 507-516.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management, 15* (2), 251-289.
- Zhang, Y. & Feng, X. (2011). The Relationship between Job Satisfaction, Burnout, and Turnover Intention among Physicians from Urban State-Owned Medical Institutions in Hubei, China. A Cross Sectional Study. *BMC Health Services Research, 11* (235), 1-13.

EKLER

Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu



Değerli Katılımcımız,

Aşağıda Hacettepe Üniversitesi öğretim üyesi **Prof.Dr. Semra Güney** danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan araştırmada kullanılacak anket formu yer almaktadır. Araştırma ile çalışan **koçluğu etkisinin incelenmesi** amaçlanmaktadır. Araştırmaya katılımınız ve gösterdiğiniz içtenlik araştırma sonucu için son derece önemlidir.

Anket, beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yöneticiniz, ikinci bölümde çalıştığınız kuruma bağlılığınız, üçüncü bölümde işten ayrılma isteğiniz, dördüncü bölümde iş tatmininiz, son bölümde ise kendiniz ve yöneticiniz ile ilgili kişisel sorular bulunmaktadır.

Değerli vaktinizi ayırıp çalışmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Prof.Dr. Semra GÜNEY
H.Ü. İşletme Bölümü
Öğretim Üyesi

Adem EĞRİ
Hacettepe Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Sorularınız ve

geribildirimleriniz:.....

.....

Sorularınız ve geribildirimleriniz için ayrıca, tezaegri@gmail.com adresine elektronik posta atabilirsiniz.

I. BÖLÜM:

Lütfen aşağıdaki soruları **bir üst yöneticinizi** düşünerek, size uygun olan **bir seçeneği** işaretleyiniz.

S. Nu	Soru	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Tarafsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Yöneticim, öğrenmeye yardımcı olmak için mukayeseler, senaryolar ve örnekler kullanır.							
2.	Yöneticim, büyük resmi görmeme yardım ederek bakış açımı genişletmemi teşvik eder.							
3.	Yöneticim bana yapıcı geribildirim sağlar.							
4.	Yöneticim, benimle girdiği etkileşimlerinin bana faydalı olduğundan emin olmak için benden geri bildirim ister							
5.	Yöneticim, işimi daha etkili yapabilmem için bana kaynaklar sağlar.							
6.	Sorunları etraflıca düşünmeme yardım etmek için, yöneticim çözümler sunmak yerine sorular sorar							
7.	Yöneticim beklentileri benimle belirler ve o beklentilerin örgütün kapsamlı hedefleri açısından önemini paylaşır.							
8.	Yöneticim farklı tarafların/kişilerin rollerine bürünerek (onların bakış açısını sunarak), olayları farklı açılardan görmeme yardım eder.							

II. BÖLÜM

Aşağıdaki sorular, **çalıştığınız kurum/kuruluşa bağlılığınız ile ilgili ifadeleri** içermektedir.

Size uygun olan **bir seçeneği** işaretleyiniz.

S. Nu	Soru	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Tarafsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.							
2.	Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.							
3.	Kendimi kuruluşumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.							
4.	Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.							
5.	Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.							
6.	Bu kuruluşta kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.							

III. BÖLÜM

Aşağıdaki sorular, **çalıştığınız kurum/kuruluştan ayrılma isteğiniz ile ilgili ifadeleri** içermektedir. Size uygun olan bir seçeneği işaretleyiniz.

1.	İşinizi bırakmayı ne sıklıkta düşünürsünüz?	Asla ()	Nadiren ()	Bazen ()	Sık sık ()	Sürekli ()
2.	Gelecek birkaç ay içinde işinizi bırakmanızın olasılığı nedir?	Hiç olası değil ()	Olası değil ()	Ne olası, ne olası değil ()	Olası ()	Çok olası ()
3.	Her şeyi göz önünde bulundurduğunuzda işinizi bırakmak ne derece arzu edilir bir şeydir ?	Çok arzu edilir bir şeydir. ()	Arzu edilir bir şeydir. ()	Tarafsızım ()	Arzu edilmez bir şeydir. ()	Hiç arzu edilmez bir şeydir. ()

IV. BÖLÜM

Aşağıdaki sorular, **çalıştığınız işle ilgili tatmininizi içeren ifadeleri** içermektedir. Size en uygun olan bir seçeneği işaretleyiniz.

S. Nu.	Sorular	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok Memnunuz
1.	İşimden bana daimi meşguliyet sağlaması bakımından					
2.	İşimden bana tek başına çalışma olanağı sunması bakımından					
3.	İşimden ara sıra değişik şeyler yapabilme olanağım olması bakımından					
4.	İşimin toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5.	İşimden koçumun altında çalışan kişileri idare etme tarzı açısından					
6.	İşimden koçumun karar vermedeki yeteneği bakımından					
7.	İşimin vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme olasılığına sahip olmam açısından					
8.	İşimden bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9.	İşimden başkaları için bir şeyler yapabilme olasılığına sahip olmam açısından					
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12.	İşimden, işle ilgili kararların uygulamaya konması bakımından					
13.	İşimden, yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14.	İşimden, işyerinde terfi olanağımın olması açısından					
15.	İşimden kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16.	İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanma şansını bana sağlaması bakımından					
17.	İşimden çalışma şartları bakımından					

18.	İşimden çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından				
19.	İşimden yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından				
20.	İşimden yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden dolayı.				

V.BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER					
Yaşınız	20 – 25 ()	26 – 30 ()	31 – 40 ()	41 – 50 ()	51 - üstü ()
Cinsiyetiniz	Kadın ()	Erkek ()			
Son Mezun Olduğunuz Okul Düzeyi	İlköğretim ()	Lise ()	Yüksek Okul ()	Üniversite ()	Y.Lisans ve üstü ()
Şu anda çalıştığınız iş yerindeki unvanınız	Çalışan/Memur ()	Uzman ()	Yönetici (*) ()	(*) En az bir kişiden sorumlu	
Toplam iş deneyimi süreniz	0-10 Yıl ()	11-20 Yıl ()	21 yıl ve üstü ()		
Lütfen aşağıdaki soruları size “bir üst yöneticinizi” düşünerek yanıtlayınız.					
Tahmini Yaşı	20 – 25 ()	26 – 30 ()	31 – 40 ()	41 – 50 ()	51 – üstü ()
Cinsiyeti	Kadın ()	Erkek ()			
Kaç yıldır birlikte çalışıyorsunuz	0-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-15 yıl ()	16-20 yıl ()	21 yıl ve üstü ()
Öğrenimi Düzeyi	İlköğretim ()	Lise ()	Yüksek Okul ()	Üniversite ()	Y.Lisans ve üstü ()
Tahmini İş deneyim süresi	0-10 Yıl ()	11-20 Yıl ()	21 yıl ve üstü ()		