T.C.
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

KAMU KURUMLARINDA KARİYER KOÇLUĞU UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK GÜÇLENME VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Doktora Tezi

Taylan İPÇİ

İZMİR-2025

T.C.
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

KAMU KURUMLARINDA KARİYER KOÇLUĞU UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK GÜÇLENME VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Doktora Tezi

Taylan İPÇİ

Danışman: Prof. Dr. Murat ESEN

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Zehra Nuray NİŞANCI

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Onur DOĞAN

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Özkan BİLGİLİ

İZMİR-2025

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum "Kamu Kurumlarında Kariyer Koçluğu Uygulamalarının Çalışanların Psikolojik Güçlenme ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin İncelenmesi" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25/12/2025

Taylan İPÇİ

ÖZET

Doktora Tezi

KAMU KURUMLARINDA KARİYER KOÇLUĞU UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK GÜÇLENME VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Taylan İPÇİ

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Kamu çalışanlarının görevlerini etkili, verimli ve yüksek motivasyonla yerine getirmeleri, hem bireysel kariyer gelişimleri hem de sunulan kamu hizmetlerinin niteliğinin artırılması açısından stratejik öneme sahiptir. Çalışanların yaptıkları işe yönelik algıladıkları anlam, yetkinlik, özerklik ve etki düzeyi gibi psikolojik güçlenme boyutları ile işlerinden duydukları doyum düzeyi, örgütsel performansın ve sürdürülebilir insan kaynağı yönetiminin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Son yıllarda kamu kurumlarında personel gelişimini destekleyen yöntemler içerisinde kariyer koçluğu uygulamaları dikkat çekici bir araç olarak öne çıkmış; özellikle çalışanların kendi potansiyellerini tanımalarına, güçlü yönlerini geliştirmelerine ve kariyer hedeflerini daha bilinçli biçimde yapılandırmalarına katkı sağladığı görülmüştür.

Bu araştırmanın amacı, kariyer koçluğu uygulamalarının kamu çalışanlarının psikolojik güçlendirme ve iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkisini bilimsel olarak incelemektir. Araştırmanın örneklemini, 2024–2025 yılları arasında Bornova Kaymakamlığında görev yapan kamu çalışanları oluşturmuştur. Deney grubunda yedi kadın ve beş erkek; kontrol grubunda altı kadın ve altı erkek olmak üzere toplam yirmi dört katılımcı yer almıştır. Veri toplama sürecinde Sosyodemografik Bilgi Formu, Spreitzer'in (1995) Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Deney grubuna araştırmacı tarafından yapılandırılan beş oturumluk kariyer koçluğu programı uygulanmıştır.

Verilerin analizinde normallik varsayımı için Shapiro–Wilk testi, varyans homojenliği için Levene's Test, grup içi ve gruplar arası farkları incelemek için ilişkili ve bağımsız örneklem t testleri kullanılmıştır. Bulgular, kariyer koçluğunun deney grubunun psikolojik güçlenme ve iş tatmini düzeylerinde anlamlı ve olumlu bir artış sağladığını göstermiştir. Sonuçlar, kariyer koçluğunun kamu kurumlarında çalışan gelişimini destekleyen etkili bir insan kaynakları stratejisi olarak uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır.

Anahtar kelimeler: kariyer, koçluk, iş tatmini, psikolojik güçlenme, kariyer koçluğu

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Examining The Effect of Career Coaching Practices in Public Institutions on Employees' Psychological Empowerment and Job Satisfaction

Taylan İPÇİ

İzmir Kâtip Çelebi University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Enhancing the effectiveness, productivity, and motivation of public employees is essential both for the quality of public services and for employees' individual career development. Experiencing satisfaction with one's job, feeling competent within the organizational structure, and perceiving involvement in decision-making processes are key components that strengthen employees' sense of psychological empowerment. In recent years, career coaching has become a noteworthy human resource development practice aimed at supporting these areas within public institutions. The primary purpose of this study is to examine the effects of career coaching practices on the psychological empowerment and job satisfaction levels of public employees.

The research sample consists of public employees working at the Bornova District Governorship during the 2024–2025 period. The experimental group included twelve participants (seven women and five men), while the control group consisted of twelve participants (six women and six men). Data were collected through a Sociodemographic Information Form, the Psychological Empowerment Scale developed by Spreitzer (1995), and the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). The experimental group received a structured five-session career coaching program delivered by the researcher, with each session lasting approximately sixty minutes.

For data analysis, the Shapiro–Wilk test was used to assess normality, and Levene's Test was employed to examine the homogeneity of variances. Independent-sample and paired-sample t-tests were conducted to determine within-group and

between-group differences. The findings revealed that the career coaching program led to a significant and positive increase in the psychological empowerment and job satisfaction levels of participants in the experimental group. These results suggest that integrating career coaching into public institutions can serve as an effective human resources development strategy that enhances employee well-being, organizational performance, and overall institutional efficiency.

Keywords: career, coaching, job satisfaction, psychological empowerment, career coaching

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ…….....ii

ÖZET……... iii

ABSTRACT…….....v

İÇİNDEKİLER…….....…….vii

TABLOLAR LİSTESİ…….…...xii

EKLER LİSTESİ……....xiv

KISALTMALAR…….……xv

ÖNSÖZ…….……...…….xvi

GİRİŞ..…….…….....1

BİRİNCİ BÖLÜM……..4

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, PERSONEL GÜÇLENDİRME, İŞ TATMİNİ VE KOÇLUK……...4

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ……..4

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi……..4

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi ve Gelişim Süreci…….....5

1.1.2.1. Sanayi Devrimi ile Ortaya Çıkan Gelişmeler…….....6

1.1.2.2. Personel Yönetimi Kavramının Ortaya Çıkması ve İKY'ye Geçiş……...7

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi……...9

1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları……..…….....10

1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri……..……12

1.1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları…….....15

1.1.7. İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Çalışanlara Etkisi…….....25

1.1.7.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Psikolojik Güçlendirme Üzerine Etkileri. …….26

1.1.7.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Tatmini Üzerine Etkileri……....27

1.1.7.3. Koçluk Destekli İnsan Kaynakları Stratejilerinin Çalışan Üzerindeki Rolü. ……..…….……27
1.1.8. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi ve Kamu İK Politikaları….....28
1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME……..29
1.2.1.Personel Güçlendirme Kavramı ve Tanımı…….....29
1.2.2. Personel Güçlendirmenin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi ……. 30
1.2.3. Personel Güçlendirme Yaklaşımları…….……..31
1.2.3.1. Davranışsal (Yapısal) Personel Güçlendirme…….....32
1.2.3.2. Bilişsel (Psikolojik) Personel Güçlendirme…….....33
1.2.4. Psikolojik Güçlendirmeye Etki Eden Faktörler…….....37
1.2.5. Psikolojik Güçlendirme Süreci……..…….....40
1.2.5.1. Çalışan Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci…….…….....44
1.2.5.2. Yöneticiler Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci…….....45
1.2.5.3. Örgüt Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci……..…….....46
1.2.6. Psikolojik Güçlenmenin Yararları…….....47
1.2.7. Psikolojik Güçlendirmede Yaşanan Sorunlar……...….....48
1.2.8. Psikolojik Güçlendirmenin Ölçülmesi…….……50
1.3. İŞ TATMİNİ……...50
1.3.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı……....50
1.3.2. İş Tatmini Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi…….……....52
1.3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler……..……..55
1.3.3.1. Bireysel Faktörler…….……..……...55
1.3.3.2. İşe Ait Faktörler…….……....59
1.3.3.3. Örgütsel Faktörler……...……...…...…..61
1.3.3.4. Çevresel ve Yapısal Faktörler…….……...63
1.3.4. İş Tatmininin Sonuçları…….……...……...64
1.3.5. İş Tatminin Ölçülmesi…….……67
1.4. KOÇLUK……...…..68

1.4.1. Koçluk Kavramı ve Tanımı…….....67
1.4.2. Koçluğun Kökleri ve Tarihsel Gelişimi……...70
1.4.3. Koçluğun Amacı……..…….…...72
1.4.4. Koçluk Yaklaşımının İlişkili Olduğu Kavramlar…….…..….74
1.4.5. Profesyonel Bir Koçun Sahip Olması Gereken Özellikler…..…….……78
1.4.6. Koçluk Süreci ve Planlanması……..…….....79
1.4.6.1.Koçluk İlişkisinin Tesis Edilmesi ve Sözleşme…….……..…..80
1.4.6.2. Hedef Belirleme ve Gündem Oluşturma……80
1.4.6.3. Derinlemesine Keşif ve Farkındalık Geliştirme…….……...…81
1.4.6.4. Eylem Planı Geliştirme ve Sorumluluk Atama…….…….81
1.4.6.5. Gözlem, İzleme ve Süreç Değerlendirmesi……..……..……81
1.4.6.6. Dirençle Başa çıkma ve Psikolojik Süreçleri Yönetme……..81
1.4.6.7. Sürecin Sonlandırılması ve Sürdürülebilirlik…….…..…….82
1.4.7. Koçluk Türleri …….……..…….81
1.4.7.1. Yaşam Koçluğu…….....82
1.4.7.2. Eğitim/Öğrenci Koçluğu…….……83
1.4.7.3. Takım Koçluğu……..……..……...84
1.4.7.4. Performans Koçluğu…….…….....85
1.4.7.5. Yönetici Koçluğu…….…….....86
1.4.7.6. İlişki Koçluğu…….87
1.4.7.7. Kariyer Koçluğu……..…….……..…87
1.4.7.7.1. Kariyer Koçluğunun İnsan Kaynakları Yönetimindeki Rolü…….88
1.4.7.7.2. Kariyer Koçluğunun Psikolojik Güçlendirmeye Etkisi ……....89
1.4.7.7.3. Kariyer Koçluğunun İş Tatminine Etkisi…….……..90
1.4.8. Dünyada ve Ülkemizde Kariyer Koçluğu……..…….....92
1.4.9. Kamu Kurumlarında Koçluk ve Kariyer Koçluğu Uygulamaları……...97

İKİNCİ BÖLÜM……...99

KAMU KURUMLARINDA KARİYER KOÇLUĞU UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK GÜÇLENME VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ……..99

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ…….....101

2.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ……....101

2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ…….…….....102

2.3.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları…….…….....102

2.3.2. Kariyer Koçluğu Uygulamaları…….….....106

2.3.2.1. Kariyer Koçluğu Uygulamalarının Hazırlanışı…….…….....107

2.3.2.1.1. Özellik-Etmen Kuramı (Trait-Factor Theory)..…….....107

2.3.2.1.2. Minnesota İşe Uyum Kuramı …….....111

2.3.2.2. Kariyer Koçluğu Uygulamalarında Seansların Yapısı ….....116

2.3.2.3. Kariyer Koçluğu Uygulamalarında Kullanılan Etkinlik ve Teknikler..119

2.3.2.3.1. Beyin Fırtınası…….…….....119

2.3.2.3.2. Yaşam/Değer Çarkı…….….....119

2.3.2.3.3. Listeleme Yöntemi……..……..……120

2.3.2.3.4. GROW uygulaması……..…121

2.3.3 Araştırmanın Hipotezleri…….……..….....124

2.3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması…….…….…….124

2.4. BULGULAR……..…….…….....125

2.4.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Bulgular …….…….132

2.4.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Bulgular…….....134

2.4.3. İzleme Testine İlişkin Bulgular……..……....136

2.4.4. Kariyer Koçluğu Uygulamaları Yapılan Kamu Çalışanlarının Uygulama ……..Esnasındaki Yanıtlarına İlişkin Değerlendirmelerine Yönelik Bulgular....140

2.5. TARTIŞMA…...…….143

SONUÇ…….151

KAYNAKÇA……..…….....154

EKLER…….…….....186

ÖZGEÇMİŞ……..……...200

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Psikolojik Güçlendirme Süreci Aşamaları ……...43

Tablo 2. Ölçeklere Ait Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları Sonuçları …….105

Tablo 3. Psikolojik Güçlendirme KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları..... 106

Tablo 4. İş Tatmini Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları ……..106

Tablo 5. İhtiyaçlar ve Değerler Tablosu ……...113

Tablo 6. Deney ve Kontrol Grubundaki Çalışanların Yaş Değişkenleri.....125

Tablo 7. Deney ve Kontrol Grubundaki Çalışanların Yaş ve Cinsiyet Dağılımları...126

Tablo 8. Shapiro-Wilk test sonuçları…….127

Tablo 9. Çarpıklık ve Basıklık katsayılarına ait test sonuçları……..128

Tablo 10: Psikolojik Güçlenme Ön Test Puanları Normal Q–Q Plot Grafiği…….127

Tablo 11: İş Tatmini Ön Test Puanları Normal Q–Q Plot grafiği……...128

Tablo 12. Deney ve Kontrol Gruplarının Psikolojik Güçlendirme ve İş tatmini Ön-Test Puanlarına Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları……...130

Tablo 13. Tüm Çalışanların Cinsiyete Göre İş Tatmini ve Psikolojik Güçlendirme Ön Test Puanlarına Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları ……...131

Tablo 14. Tüm Çalışanların Cinsiyete Göre İş Tatmini ve Psikolojik Güçlendirme Son Test Puanlarına Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları ……...132

Tablo 15. Deney ve Kontrol Gruplarının Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Ön-Test ve Son-Test Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları …….133

Tablo 16. Deney ve Kontrol Gruplarının Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Ön-Test-Son-Test Puanlarına Yönelik İlişkili Örneklem T Testi Sonuçları….....131

Tablo 17. Deney ve Kontrol Gruplarının Minnesota İş Tatmini Ön-Test ve Son-Test Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları…….135

Tablo 18. Deney ve Kontrol Gruplarının Minnesota İş Tatmin Ölçeği Öntest-Sontest Puanlarına Yönelik İlişkili Örneklem T Testi Sonuçları……..135

Tablo 19. Deney ve Kontrol Gruplarının Minnesota İş Tatmini ve Psikolojik Güçlendirme Son-test ve İzleme Test Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları..137

Tablo 20. Tüm Katılımcıların Son Test-İzleme Testi Puanlarına Yönelik İlişkili Örneklem T Testi Sonuçları……..138

Tablo 21. Deney Grubu Son Test İzleme Testi Puanlarına Yönelik İlişkili Örneklem T Testi Sonuçları…….. 138

Tablo 22. Kontrol Grubu Son Test İzleme Testi Puanlarına Yönelik İlişkili Örneklem T Testi Sonuçları……...139

EKLER LİSTESİ

EK 1 : Anket Formu……...187

EK 2 : Sözleşme Formu……..…190

EK 3 : Psikolojik Güçlendirme, İş Tatmini ve Koçluk Kavramları Formu……...191

EK 4 : Yaşam Amacı (Misyon) ve Vizyon Formu ……193

EK 5 : Yetenek, İlgi ve Değerler Formu ……...194

EK 6 : İş Değerleri Formu …….....197

EK 7 : Geçmişteki Başarılar Formu ……..198

EK 8 : Yetenek, İlgi ve Değerler Listeleme Formu ……..199

EK 9 : GROW Tekniği Formu ……..200

EK 10: Hedef Planlama Formu …….....201

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CV	**:** Curriculum Vitae (Özgeçmiş)
df	**:** Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
GROW	**:** Goal, Reality, Options, Will (Koçluk Modeli)
ICF	**:** International Coaching Federation (Uluslararası Koçluk Federasyonu)
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
MIU Theory	: Minnesota İşe Uyum Teorisi (Minnesota Theory of Work Adjustment)
MSQ	: Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota İş Tatmini Ölçeği)
p	: Probability Value (Anlamlılık Düzeyi)
PE	: Psychological Empowerment (Psikolojik Güçlendirme)
S.	: Sayfa
SD	: Standard Deviation (Standart Sapma)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
SS	: Standart Sapma
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
t-test	: Student's t Test
Vb.	: Ve Benzeri
Vd.	: Ve Diğerleri

ÖN SÖZ

Günümüzde artan rekabet, küreselleşme ve hızla değişen çevresel koşullar, insan kaynağını örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi açısından en kritik unsur hâline getirmiştir. Teknolojik gelişmeler ve bilgi çağının beraberinde getirdiği dönüşümler, kurum ve kuruluşlarda insan faktörünün önemini her zamankinden daha fazla artırmıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda işletmeler, sahip oldukları insan kaynağını daha etkin ve verimli biçimde kullanmaya yönelik yeni yaklaşımlar geliştirmiş; geleneksel personel yönetimi anlayışından modern insan kaynakları yönetimi yaklaşımına doğru önemli bir dönüşüm süreci yaşanmıştır. Nitekim 1900'lü yılların başlarında ortaya çıkan geleneksel personel yönetimi uygulamaları, zaman içerisinde kapsamlı bir değişim geçirerek günümüz insan kaynakları yönetimi anlayışına evrilmiştir (Eryılmaz, 2016, s. 60).

Son yıllarda küresel ölçekte yaşanan ekonomik, siyasi ve yönetsel değişimler, yalnızca özel sektör işletmelerini değil, kamu kurum ve kuruluşlarını da derinden etkilemiştir. Geleneksel, merkeziyetçi ve yeniliğe kapalı kamu yönetimi anlayışı; giderek daha hantal, yavaş ve verimsiz bir yapı ortaya çıkarmış, bu durum kamu kurumlarının kendilerini yeniden yapılandırmalarını ve insan kaynağını daha etkin kullanmalarını zorunlu kılmıştır. Günümüzde örgütlerin başarısı, rekabet gücü elde edebilmesi ve sürdürülebilir gelişimi sağlayabilmesi, büyük ölçüde nitelikli ve yetkin insan kaynağına sahip olmalarına bağlıdır. Ülkemizde de Cumhurbaşkanlığı Hükûmet Sistemine geçişle birlikte kamu yönetimi, etkinlik ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda yeniden yapılandırılmaya başlanmış; kamu hizmetlerinin çağdaş yönetim anlayışıyla sunulması hedeflenmiştir.

Bu çalışmanın temel odağını, kariyer koçluğu uygulamalarının kamu çalışanlarının psikolojik güçlenme ve iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, kamu çalışanlarının psikolojik güçlenme düzeylerinin artırılması ve iş tatminlerinin desteklenmesi amaçlanmaktadır. Elde edilmesi beklenen bulguların; topluma daha nitelikli hizmet sunan, verimliliği artmış ve değişen koşullara uyum sağlayabilen bir kamu personel yapısının geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, kamu sektöründe çağdaş insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının benimsenmesine ve

koçluk temelli uygulamaların yaygınlaştırılmasına bilimsel bir zemin oluşturması beklenmektedir.

Araştırmanın yürütücüsü olarak, Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) tarafından akredite edilmiş profesyonel bir eğitim sürecini tamamlamış; zorunlu mentorluk, süpervizyon ve uygulama deneyimi gerekliliklerini yerine getirerek PCC (Professional Certified Coach) unvanını almaya hak kazanmış bulunmaktayım. Araştırma kapsamında yürütülen koçluk uygulamaları, ICF tarafından belirlenen etik ilkeler, yetkinlik çerçevesi ve uluslararası standartlar doğrultusunda yapılandırılmış olup, sürecin hem akademik hem de mesleki açıdan etik, tutarlı ve güvenilir biçimde yürütülmesine özen gösterilmiştir.

Bu araştırma, kamu kurumlarında insan kaynağının geliştirilmesine yönelik koçluk temelli uygulamalara ışık tutması ve alanyazına katkı sağlaması temennisiyle hazırlanmıştır.

Taylan İPÇİ

İzmir-2025

GİRİŞ

Çalışma yaşamında çalışanların gelişimini desteklemek, iş tatminini artırmak ve örgütsel bağlılığı güçlendirmek, çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışının temel öncelikleri arasında yer almaktadır. Bu bağlamda kariyer koçluğu uygulamaları, çalışanların bireysel potansiyellerini ortaya çıkarmayı ve iş–çalışan uyumunu güçlendirmeyi amaçlayan etkili bir gelişim aracı olarak öne çıkmaktadır. Literatürde, koçluk temelli uygulamaların benimsendiği örgütlerde çalışan bağlılığı, performans ve örgütsel verimlilik gibi çıktılarda olumlu gelişmeler sağlandığı belirtilmektedir (Jones, Woods, & Guillaume, 2016). Kariyer koçluğu, bireyin kariyer hedeflerini netleştirmesine, güçlü yönlerini fark etmesine ve iş yaşamında daha bilinçli kararlar almasına katkı sağlayan yapılandırılmış bir destek süreci olarak değerlendirilmektedir (Harvard Business Review Analytic Services, 2022).

Kariyer koçluğunun çalışanlar üzerindeki önemli etkilerinden biri, psikolojik güçlenme algısını desteklemesidir. Psikolojik güçlendirme; bireyin yaptığı işe anlam yüklemesi, kendini yetkin hissetmesi, özerklik algısı geliştirmesi ve iş süreçleri üzerinde etki sahibi olduğuna inanması gibi boyutlardan oluşan içsel bir motivasyon durumunu ifade etmektedir (Spreitzer, 1995). Psikolojik güçlenmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi önemli iş çıktıları üzerinde olumlu etkiler yarattığı, farklı araştırmalarla ortaya konulmuştur (Seibert, Silver, & Randolph, 2004; Thomas & Velthouse, 1990). Bu bağlamda psikolojik olarak güçlenmiş çalışanların, yürüttükleri görevlerden daha fazla doyum sağladıkları ve örgütsel süreçlerde kendilerini daha etkin hissettikleri ifade edilmektedir.

İş tatmini, bireyin işine ilişkin genel değerlendirmesinden kaynaklanan olumlu duygu durumunu ifade etmekte olup, çalışan performansı ve işte kalma gibi örgütsel sonuçlarla yakından ilişkilidir (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967). Minnesota İşe Uyum Kuramı, iş tatminini bireyin özellikleri ile iş çevresi arasındaki uyumun bir sonucu olarak ele almakta ve bu uyumun sürdürülebilir çalışma yaşamı açısından önemini vurgulamaktadır (Dawis & Lofquist, 1984). Kamu sektöründe kariyer

gelişimine yönelik destek mekanizmalarının sınırlı olması, çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeylerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle kamu çalışanlarına yönelik kariyer koçluğu gibi sistematik gelişim uygulamalarının önem kazandığı görülmektedir (Silva & Rodrigues, 2025). Bu doğrultuda gerçekleştirilen bu araştırmada, Bornova Kaymakamlığı örneğinde kariyer koçluğu uygulamalarının kamu çalışanlarının psikolojik güçlendirme ve iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, kamu kurumlarında uygulanan kariyer koçluğu sürecinin kamu çalışanlarının psikolojik güçlendirme ve iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkisini incelemektir. Bu kapsamda Bornova Kaymakamlığı'nda görev yapan kamu çalışanlarına yönelik olarak yürütülen kariyer koçluğu uygulamasının, deney ve kontrol gruplu ön test–son test ve izleme testi deseninde değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma ile kariyer koçluğu uygulamasının söz konusu değişkenler üzerindeki etkisinin nicel verilerle ortaya konulması hedeflenmiştir.

Araştırmanın Hipotezi (Denenceleri)

Bu araştırmada kariyer koçluğu uygulamalarının kamu çalışanlarının psikolojik güçlendirme ve iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotezler test edilmiştir: Kariyer koçluğu uygulanan deney grubundaki kamu çalışanlarının psikolojik güçlenme düzeylerinin, kariyer koçluğu uygulanmayan kontrol grubundaki kamu çalışanlarına kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu; kariyer koçluğu uygulanan deney grubundaki kamu çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin, kontrol grubundaki kamu çalışanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, kariyer koçluğu uygulamalarının kamu çalışanlarının psikolojik güçlendirme ve iş tatmini üzerindeki etkilerini deney ve kontrol gruplu bir araştırma deseniyle ele alması bakımından önem taşımaktadır. Araştırmadan elde edilen

bulguların, kamu kurumlarında insan kaynakları yönetimi uygulamalarına bilimsel dayanak sağlaması ve çalışanların gelişimini destekleyen kariyer koçluğu temelli programların planlanmasına katkı sunması beklenmektedir. Ayrıca çalışma, Türkiye'de kamu sektörü bağlamında kariyer koçluğu uygulamalarını deneysel yöntemlerle inceleyen sınırlı sayıdaki araştırmalar arasında yer alması açısından özgün bir değer taşımaktadır.

Araştırmanın Sayıltıları (Varsayımları)

Bu araştırmada, araştırmaya katılan kamu çalışanlarının veri toplama araçlarına verdikleri yanıtların doğru ve samimi olduğu; Minnesota İş Tatmini Ölçeği ile Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Ölçeği'nin çalışma grubunun özelliklerini geçerli ve güvenilir biçimde ölçtüğü; ölçme araçlarının ön test ve son test uygulamalarının benzer koşullar altında gerçekleştirildiği ve kariyer koçluğu uygulamasının belirlenen içerik ve süre doğrultusunda deney grubundaki tüm katılımcılara standart biçimde sunulduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, Bornova Kaymakamlığı'nda görev yapan sınırlı sayıdaki kamu çalışanı ile yürütülmüş olup, elde edilen bulgular yalnızca bu çalışma grubuyla sınırlıdır. Kariyer koçluğu uygulamasının belirli sayıda oturumla gerçekleştirilmiş olması, daha uzun süreli ya da farklı içeriklerle yapılandırılmış koçluk programlarının etkilerinin değerlendirilmesine olanak tanımamıştır. Araştırmada verilerin öz bildirim ölçekleri aracılığıyla toplanmış olması, katılımcı algılarının doğrudan yansıtılmasını sağlamakla birlikte yanıtların sosyal istenirlik etkisinden tamamen bağımsız olduğu varsayılamamaktadır. Ayrıca nitel verilerin yalnızca deney grubundan elde edilmesi, uygulama sürecine ilişkin derinlemesine değerlendirme imkânı sunmuş ancak kontrol grubuna ilişkin nitel karşılaştırmaların yapılmasını sınırlamıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, PERSONEL GÜÇLENDİRME, İŞ TATMİNİ VE KOÇLUK

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi

İşletme ve organizasyonlarda belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi, çeşitli fonksiyonların eş zamanlı ve koordineli biçimde yürütülmesini gerektirmektedir. Finansman fonksiyonu, kurumun mali kaynaklarını planlama, sağlama ve kontrol etme süreçlerini kapsarken; muhasebe faaliyetleri işletmenin finansal durumunu izlemek, finansal işlemleri kayıt altına almak ve bütçesel yönetimi sürdürmek amacıyla yürütülmektedir. Üretim fonksiyonu, üretim süreçlerinin planlanması, uygulanması ve denetlenmesinden sorumlu olup, üretilen ürün veya hizmetlerin müşterilere ulaştırılması, tanıtımı ve satışına yönelik tüm faaliyetler ise pazarlama fonksiyonu kapsamında ele alınmaktadır (Eren, 2015; Robbins & Coulter, 2021).

Bu temel işlevlerin yanı sıra, işletmelerde yer alan insan kaynağının planlanması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesine ilişkin tüm süreçler insan kaynakları yönetimi kapsamına girmektedir (Dinçer & Fidan, 2011). İnsan kaynakları yönetimi, bu yönüyle organizasyonlarda bulunan çalışanların işletme hedeflerine, içinde bulunulan çevresel koşullara ve bireysel ihtiyaçlara uygun biçimde, etik ilkelere ve yasal düzenlemelere bağlı kalarak yönetilmesini sağlayan faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Benligiray, 2014, s. 38).

Bu tanımdan hareketle insan kaynakları yönetiminin temel işlevinin, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sunacak insan kaynağının performans ve potansiyelini en üst düzeye çıkarmak olduğu söylenebilir. Nitelikli işgücünün etkin biçimde yönetilmesi hem organizasyonel başarının sürdürülebilirliği hem de

çalışanların gelişimi açısından kritik bir role sahiptir (Barutçugil, 2004; Koçel, 2011; Ertürk, 2013).

Günümüz iş dünyasında işletmeler yoğun rekabet koşulları altında faaliyet göstermekte ve bu rekabet ortamında sürdürülebilir bir üstünlük elde etmenin en etkili yolu, sahip olunan nitelikli insan kaynağından geçmektedir (Bayraktaroğlu, 2015). Dolayısıyla yöneticiler ve işletme sahipleri, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sunacak en uygun personeli istihdam etmeyi ve bu personelin potansiyelini en yüksek düzeyde kullanabilmesini sağlamayı hedeflemektedir. Ancak doğru çalışanı seçmek ve bu çalışanın verimliliğini süreklilik içinde desteklemek her zaman kolay olmamakta; bu süreç insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarının etkili bir şekilde uygulanmasını gerektirmektedir (Berber, 2013; Çetin & Özcan, 2013).

İnsan kaynakları yönetimi, bir kurumun misyonu, vizyonu ve stratejik hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyduğu iş gücünü belirlemek, uygun pozisyonlara yerleştirmek, çalışanları geliştirmek, motive etmek, performanslarını izlemek ve örgüte bağlılıklarını sürdürülebilir kılmak amacıyla uygulanan politika, strateji ve programların tümünü ifade eder (Dessler, 2009; Çetin et al., 2019).

Bu çerçevede insan kaynakları yönetimi; organizasyonlarda iş gücünün etkin ve verimli biçimde kullanılmasına yönelik faaliyetlerin bütününü kapsamakta olup insan kaynakları planlaması, işe alım ve seçim süreçleri, işe yerleştirme, kariyer planlama eğitim-gelişim uygulamaları, performans değerlendirme ve ücret yönetimi gibi temel alanlarla ilgilenmektedir (Uyargil, 2009). Bu faaliyetlerin bütüncül ve stratejik bir yaklaşımla yürütülmesi, işletmelerin rekabet gücünü artırmak ve hedeflerini gerçekleştirmek açısından kritik önem taşımaktadır.

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi ve Gelişim Süreci

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine bakıldığında çeşitli yaklaşım ve görüşler bulunmakla birlikte, bu alandaki sistematik çalışmaların büyük ölçüde Sanayi Devrimi ile belirginleştiği kabul edilmektedir (Demirkaya, 2006).

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin kuramsal çerçeve; yönetim bilimi, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, endüstri ilişkileri ve hukuk gibi birçok disiplinin katkısıyla şekillenmiş ve zaman içinde bu disiplinlerin etkileşimiyle gelişimini sürdürmüştür

(Bayat, 2008). İkinci Dünya Savaşı'nın ardından özellikle 1945 sonrasında endüstriyel ilişkilerin ağırlık kazandığı bir dönem yaşanmış; 1980'li yıllara gelindiğinde ise daha çok iş süreçlerine ve performans odaklı uygulamalara yönelen bir insan kaynakları yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır (Kaufman, 2014).

1.1.2.1. Sanayi Devrimi ile Ortaya Çıkan Gelişmeler

Endüstri ya da sanayi devrimi olarak adlandırılan dönem, ekonomik, siyasal ve toplumsal alanlarda köklü dönüşümlerin yaşandığı önemli bir kırılma noktasıdır. 1760'lı yıllarda İngiltere'de buhar makinesinin geliştirilmesi, dönemin ekonomik yapısında temel bir yer tutan tarım sektörünü ve buna bağlı örgütlenme biçimlerini derinden etkilemiş; toplumun üretim anlayışını ve sosyal normlarını büyük ölçüde değiştirmiştir (Alanlı, 2022).

Sanayi devrimi öncesinde üretim, küçük ölçekli atölyelerde sınırlı sayıdaki zanaatkâr ve ustanın faaliyetleri ile yürütülmekteyken; bu dönemin ardından yerini büyük fabrikalarda gerçekleştirilen yüksek kapasiteli üretim süreçlerine bırakmıştır (Jamrog & Overholt, 2004). Bu dönüşümle birlikte çok sayıda çalışanın bir araya geldiği yeni bir çalışma düzeni ortaya çıkmış ve fabrikalarda çalışan bireylerden oluşan "işçi sınıfı" olarak tanımlanan toplumsal bir yapı şekillenmiştir (Benligiray, 2020).

Sanayi Devrimi sonrasında fabrika sahiplerinin ekonomik varlıklarını sürdürebilmeleri, büyüyebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri, ürettikleri ürünleri piyasaya hızlı ve etkin bir şekilde sunmalarına bağlı hale gelmiştir. Aynı dönemde hızla gelişen teknolojiyi takip ederek yeni makinelere yatırım yapmak da işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu durum, işletmeleri sermaye birikimini artırmaya ve yüksek kâr oranlarına ulaşmaya yöneltmiş; rekabetin artmasıyla birlikte üretim maliyetlerini düşürme çabası yoğunlaşmış ve fabrikalardaki çalışma koşulları giderek kötüleşmiştir (Çetinel, 2003; Malik, 2009).

Sanayileşmenin yaygınlaşması ve teknolojik gelişmelerin hızlanmasıyla birlikte fabrika sayısı ve üretim hacminde önemli artışlar yaşanmıştır. Çalışan sayısındaki yükseliş, uzun çalışma saatleri ve olumsuzlaşan çalışma koşulları yeni sorunları beraberinde getirmiş; bu durum dönemin akademisyenlerini, düşünürlerini ve

işverenlerini işçi hakları ve çalışma ortamları üzerine daha fazla durmaya zorlamıştır. Aynı zamanda hükümetler ve karar alıcılar da söz konusu sorunların çözümüne yönelik hukuksal düzenlemeler yapma ihtiyacı duymuştur (Kaufman, 2014; Alanlı, 2022).

Bu doğrultuda çeşitli ülkelerde iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin önemli adımlar atılmıştır. Örneğin İngiltere'de 1788'de çıkarılan Baca Temizleyicileri Yasası ile başlayan yasal düzenlemeler, 1830'lu yıllarda yürürlüğe giren Fabrikalar Yasası ile genişletilmiş; çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik yeni hükümler getirilmiştir. Benzer biçimde ABD'de 1807'de köleliğin kaldırılması, 1824'te sendikal hakların tanınması, 1833'te dokuz yaşından küçük çocukların çalıştırılmasının yasaklanması ve 1842'de kadınlar ile 10 yaşından küçük çocukların maden ocaklarında çalışmasının engellenmesine ilişkin düzenlemeler yapılmıştır (Ferecov, 2009; Ahammad, 2017).

Sanayi Devrimi'nin önemli sonuçlarından biri de işletmelerde çalışanların işe alınması, personel bilgilerinin kaydedilmesi ve ücret ödemelerinin yürütülmesi amacıyla ayrı bir birimin oluşturulmasıdır (Sayılır, 2005). "İstihdam ofisleri" olarak adlandırılan bu birimler, öncelikle Avrupa'daki büyük işletmelerde uygulanmaya başlanmış ve 1900'lü yılların başlarında ABD'deki işletmelerde de yaygınlaşmıştır. Bu gelişmeler, örgütlerde personel yönetimi anlayışının temellerinin atılmasını ve kavramın kurumsallaşmasını sağlamıştır (Jamrog & Overholt, 2004; Kaufman, 2007).

1.1.2.2. Personel Yönetimi Kavramının Ortaya Çıkması ve İKY'ye Geçiş

Frederick W. Taylor'ın öncülüğünde 18. yüzyılın ikinci yarısından itibaren gelişen bilimsel yönetim anlayışı, insan kaynakları yönetimi yaklaşımının temellerinin atılmasında önemli bir rol oynamıştır. Bilimsel yönteme dayalı bu yaklaşımı benimseyen Taylor'ın yanı sıra Frank Gilbreth ve Lillian Moeller Gilbreth gibi araştırmacılar, işyerinde verimliliği artırmaya yönelik en rasyonel ve sistematik yöntemleri geliştirmeyi amaçlamışlardır (Benligiray, 2015; Alanlı, 2022). Bilimsel yönetim perspektifi, çalışanları bir makinenin parçası gibi ele alarak ekonomik motivasyonun verimliliği artırmak için yeterli olduğu varsayımına dayanmıştır. İş süreçlerinin standartlaştırılması, işe en uygun personelin seçilmesi, çalışanlara iş ile ilgili eğitim verilmesi ve başarıların ödüllendirilmesi, bu yaklaşımın temel ilkelerini

oluşturmuştur (Kaufman, 2014). Bilimsel yönetim tekniklerinin uygulanmasıyla işler küçük birimlere ayrılarak analiz edilmiş, her bir iş için en uygun yöntem belirlenmiş ve böylece günümüzde kullanılan iş analizi yöntemlerinin teorik temelleri oluşmuştur (Çetinel, 2003; Malik, 2009).

Bu dönemde ortaya çıkan Birinci Dünya Savaşı da insan kaynakları yönetimi anlayışının doğuşunu etkileyen önemli faktörlerden biri olmuştur. Savaş öncesine kadar işletmeler işgücü bulmakta herhangi bir zorluk yaşamazken, savaşın başlamasıyla birlikte askere alınanların sayısının artması ve göçmen işgücünün azalması, işçi temininde ciddi sıkıntılara yol açmıştır. Bu süreç, üretimin devamlılığı için işgücünün daha verimli kullanılmasını zorunlu hale getirmiş ve işletmelerde insan kaynaklarına ilişkin farklı birimlerin oluşturulmasına zemin hazırlamıştır (Kaufman, 2007).

Tüm dünyayı etkileyen 1929 Büyük Buhranı ise işletmeler üzerinde ağır ekonomik baskılar yaratmış; üretim seviyeleri düşmüş, yaşam standartlarında gerilemeler meydana gelmiştir. Birinci Dünya Savaşı döneminde işçi bulmakta güçlük yaşayan işletmeler, bu dönemde işgücü fazlalığı nedeniyle insan kaynakları yönetimi çalışmalarından bir süre uzaklaşmıştır (Kochan & Cappelli, 1983). Ancak ABD'de 1935'te yürürlüğe giren ve işçilerin sendikalaşması ile örgütlenmesinin önünü açan Wagner Yasası, çalışanlara önemli haklar tanımış; toplu pazarlık süreçleri, iş mahkemelerinin kurulması ve çalışma koşullarının müzakere edilebilir hale gelmesi gibi gelişmeler insan kaynakları yönetimine olan ilgiyi yeniden artırmıştır (Gürbüz, 2013; Alanlı, 2022).

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının gelişiminde etkili olan bir diğer kritik çalışma ise Elton Mayo ve Fritz Roethlisberger'in Western Electric'in Hawthorne fabrikasında gerçekleştirdikleri araştırmalardır (Sayılır, 2005; Armstrong, 2017). 1924–1932 yılları arasında yürütülen bu çalışmalar, verimliliğin yalnızca fiziksel koşullarla değil, çalışanların sosyal ihtiyaçları ve insan ilişkileriyle de yakından bağlantılı olduğunu göstermiştir (Ivancevich, 2000). Bu bulgular, çalışma yaşamında insani faktörlerin dikkate alınmasının, verimliliği artırmada rasyonel ve mekanik yaklaşımlar kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur (Kaufman, 2014).

Modern örgüt kuramları, davranışsal bilimler ve örgütsel davranış alanındaki araştırmaların gelişmesiyle birlikte insan kaynakları yönetimi geniş bir uygulama alanı

kazanmıştır (Ahammad, 2017). Klasik personel yönetimi yaklaşımının aksine, çalışanların güçlendirilmesi, eğitilmesi, kariyer gelişimlerinin desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması gibi unsurlar ön plana çıkmıştır (Deadrick & Stone, 2014). 1980'li yıllara kadar daha çok özlük işleri, işe alım ve ücret gibi alanlarda faaliyet gösteren personel yönetimi, davranış bilimlerindeki ilerlemeler, insan ilişkilerine verilen önemin artması ve bu konudaki bilimsel çalışmaların çoğalmasıyla birlikte insan kaynakları yönetimi anlayışına evrilmiştir (Dinçer & Fidan, 2011).

Geleneksel personel yönetimi yaklaşımından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişte, teknolojik gelişmeler, küresel rekabet, bilgi toplumuna geçiş, ekonomik dalgalanmalar ve örgütlerde insan unsurunun artan önemi yer almaktadır (Dessler, 2013; Benligiray, 2020).

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İşletme ve organizasyonlar, bilindiği gibi ekonomik değer taşıyan mal veya hizmet üretirler. Bu üretimi, girişimci, sermaye, doğal kaynaklar, teknoloji ve emek gibi üretim faktörlerini bir araya getirerek gerçekleştirirler. Bu tanımdan hareketle insan kaynakları yönetiminin temel konusunun üretim faktörlerinden biri olan emek, yani insan olduğu söylenebilir (Acar & Özutku, 2022).

Bir işletme tarafından üretilen bir mal veya hizmetin ekonomik bir değer taşıyabilmesi için toplumun, yani insanların ihtiyacını karşılaması gerekir (Koçel, 2011; Güney, 2014). İşletmeler bu ihtiyacı karşılayabilmek için yukarıda belirtilen üretim faktörlerini bir araya getirirken en fazla insan kaynağından yararlanırlar. Bu nedenle insanı üretimin hem amacı hem de aracı olarak görmek mümkündür (Ertürk, 2013).

İnsan kaynakları, bir örgütte en alt kademe çalışandan en üst düzey yöneticiye kadar geniş bir yelpazeyi kapsar. Bu tanıma, işletmede henüz çalışmayan ancak gelecekte istihdam edilme potansiyeli olan kişiler de dâhil edilebilir (Gürbüz, 2013).

Günümüzde işletmelerin büyüyüp gelişebilmesi, rekabet üstünlüğü sağlaması ve varlıklarını sürdürebilmesi için sahip olmaları gereken en önemli unsur nitelikli insan kaynağıdır (Bayraktaroğlu, 2015). Çünkü işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması için gerekli olan diğer tüm girdiler, insan kaynağı tarafından yönetilmektedir. Özellikle son

yıllarda işletmelerin geleneksel yönetim teknikleri yerine modern yönetim yaklaşımlarını tercih ettiği görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında nitelikli insan kaynağı işletmeler için daha da önemli hâle gelmiştir (Sabuncuoğlu, 2016).

İşletme ve organizasyonların hedeflerine ulaşmasında insan kaynağının öneminin artması, geleneksel insan kaynakları yönetimi anlayışına yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. İşletmeler ihtiyaç duydukları personelin sayısını ve niteliğini belirlerken; hangi pozisyonda istihdam edileceğini, hangi eğitimlerin verileceğini ve kariyer yönetimi süreçlerini daha bilimsel teknik ve yöntemlerle yürütmektedir (Kurtuluş, 1994).

Özellikle günümüzde bir işletmenin diğer tüm girdileri güçlü olsa bile, insan kaynağı yeterli değilse hedeflerine ulaşma ve başarılı olma ihtimali düşüktür. Örgüt başarısı; nitelikli insan kaynağına sahip olunmasına, kaynakların doğru kullanılmasına, çalışanların üretkenliğine, kurumsal aidiyetine ve verimliliğine bağlıdır. Ayrıca işletme başarısı yöneticilerin becerileri ile de yakından ilişkilidir (Barutçugil, 2004).

İnsan kaynakları yönetimi; işletme ve organizasyonların ihtiyaç duyduğu nitelikli personeli temin eden, uygun bir yönetim planı ile bu işgörenlerin verimli çalışmasını sağlayan ve işletmenin insan kaynağını en etkili şekilde yönlendirerek faaliyetleri düzenleyen birim olarak tanımlanabilir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetimi, işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlayan en kritik birimlerden biridir (Ataman, 2001; Gürbüz, 2011).

1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin başarısını artırmaya yönelik iki temel amaca odaklanmaktadır. Bunlardan ilki, kurumun hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyulan nitelikli insan gücünü temin ederek bu bireylerin bilgi, beceri ve yetkinliklerinden en üst düzeyde yararlanmak ve çalışanların işletmeye olan katkılarını artırmaktır. İkinci amaç ise çalışanlara güvenli, sağlıklı ve motive edici bir çalışma ortamı sunarak işlerinden memnuniyet duymalarını sağlamak ve böylece iş verimliliğini yükseltmektir (Dinçer & Fidan, 2011; Sabuncuoğlu, 2016).

Belirtilen amaçlar birlikte değerlendirildiğinde aralarında doğal bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanlardan en yüksek verimin alınabilmesi için çalışma ortamının güvenli ve sağlıklı olması önemlidir. Başarılı bir organizasyon yapısı, çalışanlar arasındaki uyumun sağlanması ve çalışanların bilgi ile becerilerini en verimli şekilde kullanabilecekleri pozisyonlarda görevlendirilmeleri, insan kaynakları yöneticilerinin önemle üzerinde durması gereken konular arasındadır (Dessler, 1999; Ivancevich, 2000).

İşletme ve organizasyonların, belirledikleri misyon ve vizyon doğrultusunda hedeflerine ulaşabilmelerinde en önemli etken sahip oldukları insan kaynağıdır. İnsan kaynakları yönetimi, bu açıdan işgörenlerin yetenek ve becerilerini en iyi şekilde kullanmasını sağlarken, aynı zamanda çalışanların yaptıkları işte tatmin duygusu hissetmesine de katkıda bulunur. Bu kapsamda insan kaynakları yönetiminin amacı; işletmenin ihtiyaç duyduğu personelin temin edilmesi, eğitilmesi, yetiştirilmesi, görev ve yetkilerinin belirlenmesi, performans değerlendirmesi ve ücretlendirilmesi gibi teknik konuların yanı sıra, işgörenin motivasyonunun sağlanması, organizasyona uyumu, performansının artırılması ve işletmeye aidiyet duyarak katkı sunması gibi unsurları da kapsar (Bayraktaroğlu, 2015).

Daha geniş açıdan bakıldığında, insan kaynakları yönetiminin evrensel nitelikte dört temel amacı bulunmaktadır (Ertürk, 2013; Sabuncuoğlu, 2016):

1. **Toplumsal Amaç:** İşletmenin büyümesi, kâr elde etmesi ve sürdürülebilirliği sağlamasının yanında, içinde bulunduğu topluma faydalı ürünler üretmesi ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmesi amaçlanır.
2. **Örgütsel Amaç:** İnsan kaynakları yönetimi, örgütün sağlıklı bir yapıya kavuşması, gerekli desteğin sağlanması ve kuralların belirlenmesi için gerekli önlemleri alır.
3. **İşlevsel Amaç:** İnsan kaynakları yönetimi, bulunduğu örgütün ihtiyaçlarına göre şekillendirilmelidir. Buradaki temel amaç, örgütün ihtiyaçlarına en uygun katkının sağlanmasıdır.
4. **Kişisel Amaç:** Örgüt hedeflerinin yanı sıra çalışanların da kişisel ihtiyaç ve beklentileri vardır. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi, çalışanların motive ve istekli bir şekilde çalışması ile mümkündür. Bu nedenle insan kaynakları

yönetiminin, çalışanların istek ve ihtiyaçlarıyla imkanlar ölçüsünde ilgilenmesi önem taşımaktadır.

1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İşletme ve organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin işlevini yerine getirebilmesi ve doğru kararlar alabilmesi için bazı yönetim ilkelerini uygulaması gerekmektedir. Bu ilkeler sırasıyla verimlilik ilkesi, eşitlik ilkesi, güvence ilkesi, gizlilik ilkesi, insancıl davranış ilkesi ve açıklık ilkesi olmak üzere altı maddede toplanabilir (Gül & Alaç, 2014).

Verimlilik İlkesi

Verimlilik ilkesi, çalışanların işlerinde gösterdikleri performans ve verimi üst düzeyde tutmayı amaçlayan ve bu doğrultuda gerekli önlemleri almayı ifade eden bir ilkedir. Bir işgörenden en yüksek düzeyde performans alınabilmesi, çalışanın işini hem fiziksel hem de zihinsel açıdan verimli şekilde sürdürebilmesiyle mümkündür (Yüksel, 2004).

Verimlilik ilkesinin insan kaynakları yönetiminde uygulanabilmesi için, çalışanlar işe alınmadan önce iş analizlerinin doğru yapılması ve işin niteliğine en uygun özelliklere sahip işgörenlerin seçilmesi gerekmektedir. Çalışanlar yetenek ve becerilerine uygun işlerde çalıştıklarında hem verimlilikleri artmakta hem de yaptıkları işten tatmin sağlayarak aidiyet duyguları güçlenmektedir (Fındıkçı, 2012).

İşletmelerin bu koşulları sağlayabilmesi için esnek bir örgüt yapısının oluşturulması, yöneticilerin ortaya çıkan sorunları çözme yönünde istekli olması ve örgüt içinde sinerjinin sağlanması önemlidir. Bu adımların atılabilmesi ise insan kaynakları yönetiminin etkin çalışmasına bağlıdır (Benligiray, 2016).

Eşitlik İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli ilkelerinden biri eşitlik ilkesidir. Demokrasinin vazgeçilmez unsurlarından olan eşitlik yaklaşımı, işletmede çalışan

personeller arasında dil, din, ırk, cinsiyet vb. herhangi bir ayrım yapılmamasını ve tüm personele eşit şekilde yaklaşılmasını ifade eder (Sabuncuoğlu, 2016).

İnsan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında özellikle üç konuda eşitliğin sağlanması gerekmektedir. Bunlar; fırsat eşitliği, yükselme/terfi eşitliği ve paylaşma eşitliğidir. Fırsat eşitliği, işletmede yer alan her personele eşit şans ve imkânların sunulması anlamına gelir. Yükselme/terfi eşitliği ise liyakat esas alınarak her personelin eşit şekilde değerlendirilmesi ve hak edenin yükselmesini ifade eder. Terfi kararlarında personele eşit yaklaşılmalı, fırsat eşitliği gözetilmeli ve çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri dışında herhangi bir kriterin değerlendirme sürecine dahil edilmemesi gerekir. Paylaşma eşitliği ise işletmenin sahip olduğu imkânların tüm personele eşit biçimde dağıtılmasını ifade eder (Alaç, 2013).

Güvence İlkesi

İşgörenlerin çalıştıkları işletme veya organizasyonda yüksek performans gösterebilmeleri, kendilerini güvende hissetmelerine ve zihinlerinin rahat olmasına bağlıdır. Çalışanların geleceğe yönelik kaygılar taşıması durumunda en iyi performansı göstermeleri mümkün değildir. Güvence ilkesi, çalışanlara gerekli performansı sergiledikleri sürece sebepsiz yere işlerini veya pozisyonlarını kaybetmeyeceklerine dair güven verilmesi anlamına gelmektedir (Bilgin, 2011).

Çalışanlar için güvende olmak ve iş kaybı kaygısı taşımamak; performans, motivasyon ve iş tatmini açısından büyük önem taşır. Bu nedenle personele huzurlu bir çalışma ortamı sağlanmalı, ekonomik ve sosyal konularda kendilerini güvende hissetmeleri temin edilmelidir. İnsan kaynakları yöneticileri, çalışanların hak ve imkânlarının neler olduğunu işe alım sürecinde açıkça açıklamalı; gerekirse dönem içi seminerler, bilgilendirme toplantıları ve broşürler ile kurumsal aidiyeti güçlendirecek planlamalar yapmalıdır (Toptop et al., 2007; Eryılmaz, 2016).

Gizlilik İlkesi

Gizlilik ilkesi, ilk bakışta açıklık ilkesiyle çelişiyor gibi görünse de iki ilke farklı konuları ele almaktadır. Her personel işe başlarken hakkında bir özlük dosyası düzenlenir. Bu dosyada çalışana ait genel bilgilerin yanında bazı özel bilgiler de yer

alır. Örneğin işgören, kimlik bilgileri, özlük hakları, maddi durumu veya özel sağlık durumları gibi bilgilerin gizli tutulmasını isteyebilir. Bu bilgi ve belgelerin korunacağını bilmek, çalışanın işine daha rahat odaklanmasını sağlar. Ayrıca personele verilen disiplin veya kınama gibi cezaların da gizli şekilde uygulanması yararlı olacaktır (Koçel, 2011).

İnsancıl Davranış İlkesi

İşletmeler yönetim politikalarını belirlerken organizasyonel hedeflere ulaşma, kârlılık, büyüme ve sürdürülebilirlik gibi amaçlar ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün belirlenen amaçlarına ulaşmasını desteklemek üzere sahip olduğu insan kaynağının planlı, etkin ve verimli biçimde yönetilmesini ve örgütlenmesini hedefleyen bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. (Sabuncuoğlu, 2016).

İşletme ve organizasyonların ekonomik ve stratejik hedeflere ulaşması, çalışan insan kaynağının niteliği, motivasyonu ve verimliliği ile yakından ilişkilidir. Örgütler kendi hedeflerini gerçekleştirirken çalışanların beklenti ve hedeflerini de dikkate almalı ve bunları mümkün olduğunca karşılamaya çalışmalıdır. Bu noktada personelin yaşam kalitesini artırmak, rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı sunmak, güvenliğini sağlamak ve gelişimine katkı sağlamak; hem çalışanların moral ve motivasyonunu yükseltecek hem de organizasyonel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır (Fındıkçı, 2012).

Açıklık İlkesi

Açıklık ilkesi, işletme ve organizasyonların hedeflerine ulaşması, sürdürülebilir büyüme sağlaması ve rekabet üstünlüğü elde etmesi açısından oldukça önemlidir. İşletmenin misyon, vizyon ve hedeflerinin açık bir şekilde belirlenmesi ve çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekir. Örgütün amaçlarının ve izlenecek politikaların net olarak ortaya konması, işgörenlerin kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmesine katkı sağlayacak; bu aidiyet duygusu ise verimliliği artıracaktır (Eren, 2020).

Açıklık ilkesinin etkin şekilde uygulanabilmesi için kurum içi eğitimler, broşürler, el kitapları, duyuru panoları gibi çeşitli araçlar kullanılabilir. Buradaki temel

amaç, çalışanların yapılan ve yapılması hedeflenen iş hakkında en doğru ve net bilgiye sahip olmasını sağlamaktır (Koçel, 2011).

1.1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Günümüzde bilgi çağının getirdiği rekabet ve hızla artan teknolojik gelişmeler nedeniyle işletme ve organizasyonlar, gelişebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için etkin bir insan kaynakları yönetim politikasına ihtiyaç duymaktadır. İnsan kaynakları yönetimi; işletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynakları planlamasından, yapılacak işlerin analiz edilmesi ve belirlenmesine, işletme için nitelikli işgören bulma ve işe almadan personelin eğitilmesine, performans yönetiminden ücret belirlemeye; hatta iş güvenliği ve endüstriyel ilişkilerin planlanmasına kadar işletmenin temel fonksiyonlarının büyük bir bölümünü yönetmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarını maddeler halinde aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2016).

İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama, geniş anlamıyla yapılacak işlerin önceden belirlenmesidir. Planlama ile insan kaynakları yönetimi, işletmenin amaçlarına en hızlı ve etkili şekilde ulaşması için atılması gereken adımları belirlemeyi amaçlamaktadır. İşletmeler bir ürün veya hizmet üretebilmek için üretim faktörleri olarak adlandırılan emek, sermaye, doğal kaynaklar, toprak ve girişimcilik bileşenlerini bir araya getirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ise bu faktörlerden özellikle emekle ilgili tüm plan ve faaliyetleri ele alır (Dessler, 2013).

İşletme için gereken miktarda ve nitelikte işgücünün, planlanan zamanda ve yerde hazır bulunması faaliyetlerine insan kaynakları planlaması denir. İnsan kaynakları planlaması yalnızca mevcut personel ihtiyacını belirlemekle kalmaz, gelecekte ihtiyaç duyulabilecek nitelikte ve sayıda personelin öngörülmesini de kapsar. Bu konu özellikle günümüzün zorlu piyasa koşullarında işletme ve organizasyonların sürdürülebilirliklerini sağlamaları ve rekabet üstünlüğü elde etmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü içinde bulunduğumuz bilgi

çağında bir işletmeyi rakiplerinden ayıran ve öne geçmesini sağlayan en önemli unsur, ihtiyaç duyulan nitelikli insan gücünü bünyesinde bulundurabilmesidir (Ertürk, 2013).

İşletmelerde insan kaynakları planlaması kapsamında yapılan faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- İşletmenin ihtiyaç duyduğu personel sayısını belirlemek,
- Yapılan işin durumuna göre gereken görev sayısını belirlemek,
- Görev sayısına bağlı olarak gereken yönetici sayısını belirlemek,
- Personelin özelliklerine göre en uygun işte görevlendirmek,
- Değişen teknolojik ve çevresel faktörlere uyum sağlamak,
- Bireysel hedeflerle işletme hedeflerinin uyumlaşmasını sağlamak.

İnsan kaynakları planlamasının doğru yapılması, doğru işe doğru personelin alınmasını sağlayacağından, çalışanları güçlendirme çalışmalarına da destek olacaktır (Koçel, 2011).

İş Analizi ve Tanımları

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan iş analizi, işletme için önemli bir bilgi kaynağı oluşturmaktadır (Kozak, 2004). İş analizi, işletmede yapılacak farklı iş ve görevlerin belirlenmesi, bu bilgilerinin toplanarak değerlendirilmesi ve yorumlanması sürecidir. İş analizi ile yapılacak işler belirlenir, bu işlere ait iş tanımları oluşturulur ve bu sayede işgörenlerin yapacağı işler ile görev tanımları da netleştirilmiş olur (Aktan, 1999; Uyargil, 2009).

İş analizi uygulaması ile işgörenler değil iş analiz edilir. Analiz sonunda çıkan bilgilerden;

1. İnsan kaynakları planlamasında,
2. Tedarik edilmesi planlanan personelin sahip olması gereken özelliklerin belirlenmesinde,
3. İşe yerleştirme, görevde yükselme ve başka birime atama işlemlerinde,
4. Eğitim faaliyetlerinin belirlenmesinde ve hangi personelin eğitileceğinin belirlenmesinde,
5. Personel değerleme ölçütlerinin belirlenmesinde,
6. Ücret yönetimi ve ölçütlerinin belirlenmesinde yararlanılmaktadır.

İş tanımları, iş analizi yapıldıktan sonra oluşan iş ile ilgili bilgilerin belirli bir bütün içerisinde tek bir sayfada yer aldığı formlardır. İş tanımlarının temel amacı iş analizinde yer alan bilgileri daha net ve anlaşılır hale getirmektir. İş tanımlarını iş analizlerinin özeti olarak ifade edebiliriz (Yüksel, 2004).

İşgören Bulma ve Seçme

İşgören bulma işlevi, işletme ve organizasyonlar için büyük önem taşımaktadır. Günümüzün zorlu ve rekabetçi piyasa koşullarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve rekabet avantajı sağlayabilmesi için işe en uygun nitelikteki çalışanları bulup istihdam etmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2016, s. 100).

İşgören bulma, işe en uygun özelliklere sahip adayların başvuru yapmasını sağlamak amacıyla yürütülen çalışmalarla başlar. Bu süreçte, uygun niteliklere sahip kişilerin yer aldığı bir aday havuzu oluşturulur. İşgören bulma faaliyetleri, iş açığının ortaya çıkmasıyla başlar ve uygun adayların başvurularının alınmasıyla tamamlanır (Bingöl, 2006). Ancak doğru nitelikte adayları bulmak her zaman sanıldığı kadar kolay değildir. Bunun için öncelikle işin özelliklerinin doğru belirlenmesi ve iş için gereken niteliklerin net şekilde ortaya konması gerekir. Ayrıca işletme politikaları, ücret politikaları, istihdam stratejileri ve çevresel faktörler gibi birçok unsur da personel bulma sürecini önemli ölçüde etkilemektedir (Çetin & Özcan, 2013).

İşe alma sürecinin ikinci aşamasında ise işgören seçme faaliyetleri yer alır. Bu süreç, işletmenin ihtiyaç duyduğu açık pozisyon için adayların başvuru yapmasıyla başlar ve aranan niteliklere sahip personelin seçilip işe yerleştirilmesiyle sona erer (Uyargil et al., 2009).

Endüstriyel İlişkiler

Sanayi Devrimi ile işletme ve organizasyonların büyümesi, kitlesel üretime geçilmesi ve artan rekabet nedeniyle işletmelerin hayatta kalabilmek için üretim kapasite ve miktarlarını artırmaları zorunlu hâle gelmiştir. Bu durum özellikle mavi yaka olarak adlandırılan işçi sınıfının çalışma koşullarını giderek zorlaştırmış ve işçiler, işveren karşısında haklarını koruyabilmek için örgütlenme ihtiyacı hissetmiştir (Işık, 2009). Bu gelişmeler sonucunda sendikal örgütler ortaya çıkmıştır. Sendikalar

aracılığıyla işçiler haklarını aramaya başlamış ve bu süreç toplu pazarlıkların gündeme gelmesine yol açmıştır. İlk dönemlerde işverenler tarafından olumsuz karşılanan sendikal hareketler, zaman içinde çalışma hayatının doğal bir parçası hâline gelmiştir.

İşgörenler ile işletme arasındaki sendikal faaliyetlerin insan kaynakları bölümü tarafından organize edilmesi nedeniyle, endüstriyel ilişkiler insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından biri olarak kabul edilmektedir.

Endüstri ilişkileri kavramı ilk olarak sanayi ve endüstri sektörünü içeren bir alan olarak ortaya çıkmış olsa da günümüzde ticaret, tarım, hizmet ve kamu sektörü gibi farklı alanları da kapsayan geniş bir yaklaşım hâline gelmiştir (Tokol, 2015).

Endüstri ilişkileri kavramı dar açıdan ele alındığında sadece işgörenlerin çalışma koşullarını kapsarken, geniş açıdan bakıldığında tüm ücretli personelin çalışma koşullarını içermektedir. Endüstri ilişkileri; bireysel ilişkiler (işçi–işveren), toplu ilişkiler (işçi ve işveren örgütleri arasındaki ilişkiler) ve kamu kurumları ile kurulan ilişkiler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir (Koray, 1992; Aldemir, Ataol & Budak, 1998).

İş Sağlığı ve Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği dar açıdan ele alındığında, işgörenlerin sağlık ve güvenliğinin iş nedeniyle ortaya çıkan tehlikeler karşısında ve işyeri sınırları içerisinde korunmasını içermektedir. Ancak günümüzde bu tanım yetersiz görülmüş ve çalışanın yaşama çevresinde de korunmasının gerekliliği üzerinde durulmaya başlanmıştır. Daha geniş anlamıyla iş sağlığı ve güvenliği; çevrenin korunması, beslenme ve ulaşım güvenliği, ilk yardım ve sosyal güvenlik hakkı gibi unsurları da kapsayacak şekilde ele alınmaktadır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2023).

Özetle iş sağlığı ve güvenliği kavramı, yalnızca işyerini kapsamadığını; işgörenin işyeri dışında da sağlık ve güvenliğini etkileyen risklerin değerlendirilmesi gerektiğini kabul eden bir yaklaşımı ifade etmektedir (Arıcı, 1999; Kılkış, 2016).

İş sağlığı, işyerinin sağlıklı ve uygun bir çalışma ortamına sahip olması için gerekli kuralları ifade ederken; iş güvenliği, işgörenlerin yaşamı ve vücut bütünlüğüne yönelik olası tehlikelerin önlenmesi amacıyla gerekli tedbirleri içermektedir. Nitekim 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu da işgörenlerin her türlü sağlık ve güvenlik

riskinin önlenmesi, gerekli tedbirlerin alınması ve denetimlerin gerçekleştirilmesi konusunda işvereni sorumlu kılmaktadır (Özkan Ateş & Kaygın, 2022).

Bilgi Sistemleri

İnsan kaynakları yönetimi; işgörenin seçiminden işe alınmasına, performans değerlemesinden ücretlendirmeye, eğitim ve kariyer yönetiminden endüstriyel ilişkilere kadar geniş bir alanda hizmet vermektedir. Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları konusunda doğru ve sağlıklı kararlar alabilmek için bazı verilerin kaydedilmesi ve bu verilerin değerlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi sistemleri yönetimi, işletme için gerekli olan veri kümesini bu noktada sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2016, s. 406).

İnsan kaynakları bilgi sistemi, işgörenlerle ve yapılacak işler ile ilgili bilgilerin düzenli olarak kaydedilmesi, saklanması ve sınıflandırılması süreçlerini kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bu fonksiyonu yerine getirirken bilgisayar yazılımlarını ve uygun programları sıklıkla kullanmaktadır (Uluköy & İzci, 2014).

Bilgi sistemi, yöneticilere sorumluluk alanlarına ilişkin karar alma, planlama ve denetleme süreçlerinde ihtiyaç duyulan bilgileri sistematik, zamanında ve tutarlı biçimde sunan bir yapıdır. Bu sistemlerin etkinliği, elde edilen verilerin doğru, eksiksiz ve güncel olmasına bağlıdır; çünkü yalnızca teknolojik altyapı değil, veri kalitesi de stratejik yönetim süreçlerinin başarısında kritik rol oynamaktadır. Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS), örgüt içi ve dışından gelen verileri anlamlı enformasyona dönüştürerek planlama, denetleme ve organizasyonla ilgili bilgileri yöneticilere etkin biçimde iletir (Damar & Bölen, 2021).

İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi

İş değerlemesi

İş değerlemesi, işletmede yapılan bir işin diğer işlere göre değerinin tespit edilmesi ve tüm işlerin sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilip karşılaştırılması faaliyetlerini ifade eder. İş değerlemesinin temel amacı, yapılan tüm işlerin

birbirleriyle kıyaslanarak o işe ait en uygun ücretin belirlenmesidir (Bayraktaroğlu, 2015).

İş değerlemesinde kişi değil, iş değerlendirilmektedir. Bu uygulamanın amacı, işlerin zorluk derecesine göre kademeli olarak sıralanması ve işlerin doğru biçimde ücretlendirilmesidir. Ancak iş değerlemesinin tek başına ücret yönetimi olarak görülmemesi gerekir. Performans değerlemesi ve piyasa ücret araştırması gibi uygulamalar da ücret yönetimi kapsamında yer almaktadır (Pelit & Gökçe, 2019).

İş değerlemesinin işletmeye olan katkılarını şu şekilde sıralayabiliriz: (Sabuncuoğlu, 2016:282)

- Rasyonel ve etkin bir ücret sistemi oluşturulmasını sağlar,
- İşe alımda adaylarda hangi özelliklerin olması gerektiği, o iş için gereken yetenek, beceri ve çalışma koşulları belirlenir,
- İşlere ait görev ve sorumluluklar net olarak belirlenmiş olur,
- Yetki çatışması önlenir,
- İşlere ait çalışma koşulları netleştirilmiş olacağından iş sağlığı ve güvenliği konularında önlemlerin alınması kolaylaşır,
- İşlerin zorluk seviyelerine göre değerlendirilmesiyle, işe uygun bir ücret sistemi oluşumu sağlanır ve bu şekilde işgörenlerin moral motivasyon seviyelerinde artış gözlenir.

Ücret Yönetimi

Ücret, ekonomik mal veya hizmet üretiminde zihinsel veya bedensel emeğini ortaya koyan işgücüne, ortaya koyduğu emek karşılığında ödenen ayni veya nakdi değer anlamına gelir (Öztürk, 2010).

Ücret, işletme ve organizasyonlar açısından bir maliyet unsuru olarak görülmektedir (Atış, 1997). İşletmeler, maliyetleri minimize edebilecek şekilde uygun ücret düzeylerini belirlemeyi hedeflemektedir. Ancak ücretlerin yalnızca bir maliyet unsuru olmadığı; çalışan verimliliğini doğrudan etkileyen önemli bir faktör olduğu da gözden kaçırılmamalıdır (Erdut, 2002).

Ücret, çalışanlar için yalnızca bir gelir kaynağı değil; yaşam kalitesini belirleyen, temel ihtiyaçların karşılanmasını sağlayan ve ekonomik güvence sunan

kritik bir unsurdur. İşgörenin aldığı ücretle kendi geçimini ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, belirli bir yaşam standardını sürdürebilmesi gerekir. Bu nedenle çalışanların maddi ve psikolojik açıdan güvende hissedebileceği bir ücret politikasının oluşturulması hem bireysel refah hem de kurumsal bağlılık açısından büyük önem taşımaktadır (Yıldırım & Demirel, 2015).

Performans Değerlemesi

İşgörenlerin verimliliğinin belirlenmesi, verilen görev ve sorumlulukların ne ölçüde yerine getirildiğinin tespit edilmesi ve çalışanların sahip olduğu yeteneklerin ortaya çıkarılması, işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır (Bayyurt, 2011).

Performans değerlemesi, işgörenin yalnızca çalışma performansı ve verimliliğini değil, aynı zamanda başarısını etkileyen diğer unsurların bir bütün olarak değerlendirilmesini kapsamaktadır (Akal, 1996).

Farklı bir bakış açısıyla ele alındığında performans değerlendirme süreci; çalışanın bilgi, beceri ve yetkinliklerinin, işin gerektirdiği niteliklerle ne ölçüde örtüştüğünü belirlemeyi amaçlayan sistematik bir analiz süreci olarak tanımlanabilir. Bu değerlendirme aynı zamanda çalışanın görevini ne ölçüde etkili ve verimli yürüttüğünü belirlemek için kullanılan nesnel ve rasyonel ölçütlere dayalı bir uygulamadır (Sabuncuoğlu, 2016).

İş değerlemeden farklı olarak performans değerlendirmesinde odak noktası yapılan iş değil, işi yürüten çalışanın bireysel katkıları ve davranışlarıdır. Bu süreç; çalışanın verimliliğini, tutumunu ve ortaya koyduğu sonuçları analiz ederek işletmenin insan kaynaklarıyla ilgili stratejik kararlarına yön verir. Performans verileri sayesinde işletmeler, ücretlendirme sistemlerini şekillendirebilir, eğitim ihtiyaçlarını belirleyebilir ve terfi ile kariyer gelişimi süreçlerini planlayabilir. Ayrıca iş rotasyonu, görev zenginleştirme ve işten ayrılma gibi kritik kararlarda da daha sağlıklı ve objektif yaklaşımlar benimsenmesini sağlar (Duru & Korkmaz, 2013).

Kariyer Yönetimi

Kariyer kavramı literatürde yükselme, meslekte ilerleme ve statü kazanma gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Kariyer konusu, hem işgörenlerin meslekte ilerleme,

gelişme ve yükselmesi açısından hem de bu süreci yöneten ve planlayan insan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemlidir (Akın, 2005).

Kariyer, kişilerin iş yaşamı boyunca elde ettiği tecrübe ve gelişimi ifade eder. Bir başka açıdan kariyer; bir meslekte zaman ve tecrübe ile kazanılan aşama, başarı ve uzmanlık anlamına gelmektedir (Bayram, 2010).

Kariyer yönetimi, işgörenlerin yetenek ve becerilerinin değerlendirilerek kendilerini geliştirmelerine imkân sağlamak, elde edilen veriler doğrultusunda çalışanları işletme için en verimli pozisyonlarda görevlendirmek ve örgütün stratejik hedefleri doğrultusunda işgörenlerin en uygun pozisyonda bulunmalarını sağlamak amacıyla yürütülen işlemler bütünüdür (Barutçugil, 2004; Aytaç, 2005).

Kariyer yönetimi; kariyer planlama ve kariyer geliştirme olmak üzere iki temel kategoride ele alınmaktadır.

Kariyer planlama, çalışanların organizasyon içinde planladıkları kariyer hedeflerine ilerlerken kendi yetenek ve becerilerini keşfettiği, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına vardığı ve olası kariyer seçeneklerini değerlendirdiği süreci ifade eder (Yıldız, 2017). Kariyer planlanırken, organizasyonun işgörenin kariyerine yapacağı katkılar, kariyer planlarının işletmenin insan kaynakları planlarıyla uyumlu olması ve hazırlanan programların farklı kariyer basamaklarındaki çalışanlar için uygulanabilir nitelikte olması önem taşımaktadır (Budak, 2008).

Kariyer geliştirme ise, kariyer planlama sürecinde yapılan uygulamaları ve bu uygulamaların sonucunda ortaya çıkan mesleki ilerlemeyi ifade etmektedir (Öztürk, 2009). Kariyer geliştirme uygulamalarının temel amacı; işletme için gerekli nitelikli işgücünü yetiştirerek organizasyonun hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamak, aynı zamanda işgörenlerin performans ve potansiyellerini artırarak örgüt içinde kalmalarını sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 2016, s. 216). Kariyer geliştirme, sürekli gelişim ve öğrenme sürecini kapsar. Değişen ve rekabetçi piyasa şartlarına uyum sağlamayı amaçlayan işletmeler için nitelikli personelin korunması ve geliştirilmesi açısından kariyer geliştirme uygulamaları büyük önem taşımaktadır (Okur, 2001; Aytaç, 2005).

Kariyer Planlama Yöntemleri

Kariyer planlama, işgörenlerin mevcut şartlar içinde kendilerini ve içinde bulundukları koşulları değerlendirmesi, bunun sonucunda kendilerine uygun hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmalarını sağlayacak eylemleri planlamasıdır. Bireyin kariyeri; çevresel faktörlerden, kişilik özelliklerinden, çalışılan sektör ve iş türünden, örgüt içindeki ast–üst ilişkilerine kadar birçok unsurdan etkilenmektedir (Ülgen & Mirze, 2010).

Kariyer planlama süreci, kurumsal (örgütsel) ve bireysel olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Kurumsal kariyer planlaması; örgüt veya işyeri içinde yer alan çalışanların, insan kaynakları yönetimi ile koordineli şekilde kurum için nitelikli işgören temininin sağlanması ve çalışan motivasyonunun artırılması amacıyla en uygun statü ve pozisyonlara yerleştirilmesi sürecini ifade eder (Çakırer, 2021).

Kurumsal kariyer planlaması işletme ve organizasyonlara; işgören yeteneklerinin etkin kullanılması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, çalışan motivasyonunun artması, kurumsal aidiyet ve bağlılığın güçlenmesi, nitelikli personelin örgüt içinde tutulması ve işten ayrılma oranlarının azaltılması gibi birçok fayda sağlamaktadır (Bingöl, 2006; Fındıkçı, 2012).

Bireysel kariyer planlama ise işgörenlerin bireysel özellikleri dikkate alınarak yürütülen faaliyetlerin bütünüdür. Bu süreçte kişinin güçlü ve zayıf yönleri, eğilimleri ve ilgi alanları değerlendirilir; çalışanın en yüksek potansiyeline ulaşmasını sağlayacak planlama adımları belirlenir. Bu aşamada bireylere yetenek testi, ilgi envanteri, kişilik testi ve iş değerleri testi gibi çeşitli testler ile görüşmeler uygulanabilir. Amaç, kişinin güçlü olduğu alanları belirleyerek kariyer sürecinin bu doğrultuda şekillendirilmesidir (Budak, 2008; Öztürk, 2009).

Kariyer planlama yöntemlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

Kariyer Atölyeleri

Kariyer atölyeleri; kişilerin beceri ve yetkinliklerini geliştirmesi, kariyer tercihlerini belirlemesi, mülakat ve işe alım tekniklerini öğrenmesi gibi birçok farklı konuda faaliyet göstermektedir. Kariyer atölyeleri, kişilerin kariyerlerini daha iyi yönetmeleri ve gerekli temel bilgileri kazanmaları açısından oldukça önemlidir.

Kariyer atölyelerinin danışanlara sağladığı katkılar şunlardır (Okur, 2001; Çakırer, 2021):

- Etkili özgeçmiş oluşturmak,
- İş arama yöntemlerini öğretmek,
- Mülakat yöntemlerini öğretmek,
- Beden dili ve görgü kurallarını kullanma becerilerinin arttırılması.

Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, kişilerin yetenek ve becerilerini, ilgi alanlarını ve meslek tiplerini ele alarak bunların netleştirilmesine; elde edilen bilgiler doğrultusunda alternatif kariyer hedeflerinin belirlenmesine ve bu süreçte hangi adımların atılması gerektiğine yönelik planların oluşturulmasına katkı sağlar (Aytaç, 2005; DeCenzo et al., 2017).

Kariyer merkezleri aynı zamanda örgüt içinde işgörenlerin kariyer yönetim süreçlerine destek olmak amacıyla kurulan; personelin kendini değerlendirerek kariyer planı oluşturmasına yardımcı olan birimlerdir. Kariyer merkezlerinin işlevlerini sıralamak gerekirse (Anafarta, 2002; Cevher, 2015, s. 166):

- Yetenek ve beceri testleri uygulamak,
- Olası kariyer yolları ve planları hakkında bilgilendirmek,
- Kişinin kendisini daha iyi değerlendirmesini sağlamak,
- Kurum içi atölyeler oluşturmak,
- Eğitim materyalleri oluşturmak ve işgören eğitimleri düzenlemek,
- Kurum içi ve dışı eğitim programları oluşturmak.

Kariyer Danışmanlığı

İşletme ve organizasyonlar günümüzde gerek kurum içinden gerekse kurum dışından olmak üzere farklı şekillerde danışmanlık hizmeti almaktadır. Kariyer danışmanlığı faaliyetleri küçük ölçekli şirketlerde kurum içinde yürütülebilirken, büyük ölçekli şirketlerde bu hizmet çoğunlukla dışarıdan sağlanmaktadır. Kariyer danışmanlığının temel amacı, kişilerin meslek hayatında izleyebilecekleri kariyer yollarını belirlemektir (Özgen & Yalçın, 2011). Bu açıdan kariyer danışmanlığı;

kişilerin ideal bir kariyer kararı verebilmesi için kendilerini, çevrelerini ve istedikleri yaşamı anlamalarına yardımcı olan faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Gürüz & Özdemir, 2004).

Kariyer danışmanlığı faaliyetlerinin kurum içi kaynaklarla yürütülmesi durumunda, bu hizmetin insan kaynakları uzmanları, tecrübeli yöneticiler veya gerekli eğitimleri almış kişiler tarafından gerçekleştirilmesi gerekir. Kurum dışından alınacak kariyer danışmanlığı hizmetinin ise mutlaka profesyonel danışmanlık hizmeti veren kuruluşlardan temin edilmesi önemlidir (Ertürk, 2011).

Koçluk

Koçluk kavramı tarihsel olarak köklü bir geçmişe sahip olup ilk kez 19. yüzyılın ortalarında spor alanında sistemli bir biçimde uygulanmaya başlanmıştır. Özellikle 1860'lı yıllarda sporcuların bireysel performanslarını geliştirmek amacıyla kullanılan bu yaklaşım, zamanla sporun ötesine taşınmıştır. 1950'li yıllardan itibaren ise koçluk, iş dünyasında benimsenmiş; çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmaya, performanslarını artırmaya ve mesleki gelişim süreçlerini desteklemeye yönelik etkili bir yöntem olarak kullanılmaya başlanmıştır (Poussard, 2004).

Koçluk uygulamaları son yıllarda kariyer geliştirme ve planlama süreçlerinde de sıklıkla kullanılmaktadır. Koçluk, bireylerin farkındalık seviyesini artırarak kendilerini, çevrelerini ve olası alternatifleri daha doğru değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır (Uyar & Bayraktaroğlu, 2010).

Kullanım amacı ve kapsamına göre farklı koçluk türleri bulunmakla birlikte, endüstriyel alanda kariyer koçluğu sıklıkla tercih edilmektedir. Kariyer koçluğu, kişilerin ilgi, yetenek ve becerilerinin tespit edilmesi, mevcut durumun değerlendirilmesi ve olası seçeneklerin gözden geçirilerek birey için en uygun kariyer seçiminin yapılmasını kapsayan bir süreçtir (Şimşek, 2004).

Mentorluk

Mentorluk kavram olarak geliştirme, eğitme, yetiştirme, uyumlaştırma, yol gösterme ve destekleme gibi anlamlara gelmektedir (Budak, 2008). Başka bir ifadeyle, insan davranışlarını yönlendirme ve rehberlik etme sürecini ifade eder. Bu bağlamda

kariyer rehberliği olarak tanımlanabilecek mentorluk, kişilere meslek ve kariyer seçimi sürecinde yol gösteren kapsamlı bir programdır (Bingöl, 2006; Ertürk, 2011).

Mentorluk, alanda tecrübeli bir üst düzey çalışan veya yöneticinin, astına mesleki deneyimlerini, iş gerekliliklerini, örgüt politikasını, kurum stratejisini ve kariyeriyle ilgili atması gereken adımları aktardığı; gerektiğinde eğitim sağladığı bir süreçtir (Uçkun & Kılınç, 2007).

Koçluk ile mentorluk sıklıkla birbirine karıştırılmaktadır. Bu iki kavram arasındaki fark özetlenecek olursa (Budak, 2008; Bayram, 2010):

- Mentorlar bir konu hakkındaki uzmanlıklarını aktarırken, koçlar süreci planlayarak kişiye hareket alanı açar.
- Mentorlar öğretim modeli ile destek olurken, koçlar etkili soru sorma teknikleri ile çözüme danışan ile ulaşır.
- Mentorlar konuşurken, koçlar genellikle dinlemektedir.
- Mentorluk gelişim ve öğrenmeye odaklanırken, koçluk hedeflere ve başarıya odaklanmaktadır.
- Mentor konu ile ilgili püf noktaları aktararak mesleki gelişimi amaçlarken, koçlar amaca ulaşmak için gerekli olan tekniklere odaklanmaktadır.

1.1.7. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanlara Etkisi

1.1.7.1. İKY'nin Psikolojik Güçlendirme Üzerine Etkileri

Günümüzde örgütlerin sürdürülebilir başarısı, yalnızca teknolojik altyapı veya finansal kaynaklarla değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleriyle de doğrudan ilişkilidir. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), çalışanların sadece teknik yeterliliklerini değil; örgütsel aidiyet, öz-yeterlik ve inisiyatif alma gibi psikolojik güç unsurlarını da geliştirmeyi hedefleyen stratejiler geliştirmektedir. Özellikle katılımcı yönetim, etkili geri bildirim sistemleri, kariyer gelişim fırsatları ve adil performans değerlendirme uygulamaları; çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik ederek psikolojik güçlenmeyi desteklemektedir (Aladwan, Bhanugopan & D'Netto, 2015).

Spreitzer (1995) tarafından dört boyutta tanımlanan psikolojik güçlendirme—anlam, yetkinlik, özerklik ve etki—İKY uygulamaları aracılığıyla somut biçimde geliştirilebilmektedir. Nitekim çalışanlara değer verildiğini hissettiren uygulamalar, bireylerin kendilerini örgütte önemli bir parça olarak görmelerine katkı sağlamakta; bu durum hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yüksek performansa zemin hazırlamaktadır (Seibert et al., 2011). Bu bağlamda İKY'nin sadece idari bir fonksiyon değil, aynı zamanda psikolojik güçlenmeyi destekleyen stratejik bir araç olarak değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

1.1.7.2. İKY'nin İş Tatmini Üzerine Etkileri

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), yalnızca personelin işe alım, eğitim ve performans yönetimi süreçlerini değil; aynı zamanda çalışanların örgüt içindeki genel memnuniyet düzeylerini de doğrudan etkileyen stratejik bir yönetim alanıdır. İş tatmini, çalışanların işlerinden elde ettikleri deneyimleri olumlu biçimde değerlendirmeleriyle ortaya çıkan psikolojik bir durumdur. Etkili İKY uygulamaları; açık iletişim, adil ödüllendirme, kariyer gelişim imkânları ve katılımcı yönetim anlayışı sayesinde çalışanların örgütle olan bağlarını güçlendirmekte ve tatmin düzeylerini artırmaktadır (Robbins & Judge, 2019).

Özellikle bireysel yeteneklere uygun pozisyonlara yerleştirme, görev tanımlarının netliği ve iş–yaşam dengesi gibi unsurlar, çalışanların işe yönelik tutumlarını olumlu yönde şekillendirmektedir (Ofluoğlu & Bayraktar, 2021). Literatürde, İKY politikalarının tutarlı ve şeffaf bir biçimde uygulanmasının, iş tatmininin yanı sıra örgütsel bağlılık, performans ve devamsızlık oranları üzerinde de olumlu etkiler yarattığı çeşitli çalışmalarda vurgulanmaktadır (Tutar & Altınöz, 2022).

Bu doğrultuda, kamu ve özel sektörde insan kaynağının sürdürülebilir biçimde yönetilebilmesi için iş tatminini artırmaya yönelik İKY stratejilerinin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması, kurumların uzun vadeli başarılarına güçlü bir katkı sunmaktadır.

1.1.7.3. Koçluk Destekli İKY Stratejilerinin Çalışan Üzerindeki Rolü

Geleneksel insan kaynakları yönetimi anlayışından stratejik insan yönetimi paradigmasına geçişle birlikte, çalışanların yalnızca üretken bireyler değil; aynı zamanda gelişen, dönüşen ve değer yaratan varlıklar olarak ele alınması kaçınılmaz hâle gelmiştir. Bu dönüşüm, İKY politikalarının daha insani, kapsayıcı ve sürdürülebilir temellere oturtulmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda koçluk uygulamaları, İKY stratejilerinin etkisini derinleştiren önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Koçluk destekli İKY stratejileri, bireylerin farkındalıklarını artırmalarını, potansiyellerini keşfetmelerini ve örgüt içinde daha anlamlı roller üstlenmelerini desteklemektedir (Grant, 2023).

Özellikle kariyer koçluğu, performans koçluğu ve liderlik koçluğu gibi uygulamalar; çalışanların öz-yeterlik düzeylerini yükseltirken aynı zamanda psikolojik güçlenme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçların ortaya çıkmasına da katkı sağlamaktadır (Cox, Bachkirova & Clutterbuck, 2018). Koçluk yaklaşımı, İKY'nin eğitim, gelişim ve performans yönetimi gibi alt sistemlerine entegre edildiğinde bireyin yalnızca görevsel başarısı değil, kişisel gelişimi ve anlam arayışı da desteklenmiş olur (Bora et al., 2010).

Bu yönüyle koçluk destekli İKY stratejileri, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını gözeten ve kurumsal hedeflerle uyumlu bir gelişim ortamı oluşturarak örgüt içindeki etkileşim ve uyumun güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

1.1.8. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi ve Kamu İK Politikaları

2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile kurulan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (CBİKO), kamu çalışanlarının nitelikli, etkin ve liyakate dayalı yönetimini sağlamak amacıyla merkezi bir insan kaynakları politika üretim organı olarak yapılandırılmıştır. Ofisin temel görevleri arasında; kamu kurumları arasında insan kaynağı planlamasında eşgüdüm sağlamak, yetenek yönetimi sistemleri geliştirmek ve kamu çalışanlarının mesleki gelişimini destekleyici politikalar üretmek yer almaktadır (CBİKO, 2021).

CBİKO bu kapsamda Yetenek Kapısı, Ulusal Staj Programı ve Kariyer Kapısı gibi dijital altyapılarla desteklenen projeler geliştirmiş; böylece hem kamu istihdam

süreçlerini şeffaflaştırmış hem de gençlerin kamuya erişimini kolaylaştırmıştır. Özellikle kariyer gelişimini destekleyen bu projeler, bireylerin yeteneklerine uygun pozisyonlarda değerlendirilmelerine imkân tanımakta ve kamu hizmetine duyulan güveni artırmaktadır (CBİKO, 2022).

CBİKO tarafından geliştirilen politikaların çalışan tatmini üzerinde dolaylı etkileri bulunduğu da söylenebilir; çünkü kariyer planlaması, performansa dayalı ilerleme olanakları ve yetenek temelli yerleştirme mekanizmaları çalışanların işlerinden daha fazla doyum almalarına katkı sağlamaktadır. Ayrıca bu uygulamalar, bireylerin özerklik, yetkinlik ve anlam boyutlarındaki algılarını güçlendirerek psikolojik güçlenmeye zemin hazırlamaktadır (Spreitzer, 1995).

Bu bağlamda CBİKO, yalnızca bürokratik işleyişi düzenleyen bir yapı olmanın ötesinde; kamu çalışanlarının gelişimini destekleyen, tatmin ve psikolojik güçlenme düzeylerini artıran stratejik bir aktör haline gelmiştir.

1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.2.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Tanımı

Günümüzde modern işletme ve organizasyonların hedeflerini gerçekleştirmeleri ve değişime uyum sağlayabilmeleri için güçlendirilmiş çalışanların varlığı oldukça önemlidir (Doğan & Kılıç, 2007). Küresel rekabet, gelişen teknoloji, bilinçli tüketicilerin artması ve müşterilerin yükselen talepleri gibi nedenlerle örgütlerde nitelikli personel ihtiyacı giderek artmıştır. Bu doğrultuda personel güçlendirme kavramı günümüz örgüt ve kurumlarında önemli bir yönetim yaklaşımı hâline gelmiştir (Akçakaya, 2010).

Personel güçlendirme kavramı, artan rekabet ve sürekli değişen koşullar nedeniyle 1980'li yılların sonu ve 1990'lı yıllardan itibaren en çok ele alınan yönetim konularından biri olmuştur (Conger & Kanungo, 1988; Luthans, 1995). Güçlendirme; işgörenlerin kendilerini motive hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan inançlarının arttığı, harekete geçme isteği duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda gerekli adımları atmalarıyla ortaya çıkan bir durumu ifade etmektedir (Koçel, 2011).

Güçlendirme, işgörenlerin çalıştıkları konularla ilgili olarak, onay alma gereksinimi duymadan kendi başlarına karar verebilme gücünü ifade eder. Güçlendirme ile çalışanların yaptıkları işlere ilişkin karar verme yetkileri artar; bu sayede çalışanlar kendilerini işin sahibi olarak görmeye başlar. Artan yetki ve hâkimiyet duygusu ile yardımlaşma, sinerji ve iş birliği seviyesi yükselir; buna bağlı olarak verimlilikte de artış görülür (Ataman, 2001; Bolat, 2003).

Personel güçlendirme uygulamaları hem işletme hem de işgören açısından önemli faydalar sağlar. Bilgi ve uzmanlığına inanan çalışan, işletmeye daha fazla katkı sunar. Yetki ve sorumlulukları artan personel, işini daha çok sahiplenir; buna bağlı olarak yaratıcılığı ve verimliliği yükselir. Zaman içinde çalışan, yaptığı işi kendi işi gibi göreceğinden sürekli gelişim gösterir ve bu durum işletmeye olumlu yansır. Artan sinerji ve uyum sayesinde kararların daha hızlı alınması, süreç verimliliğinin artmasına ve müşteri memnuniyetinin yükselmesine katkı sağlar. Sonuç olarak güçlendirilmiş işletme ve organizasyonlarda hem personel hem de örgüt kazanç elde eder (Cuhadar, 2005).

1.2.2. Personel Güçlendirmenin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

18'inci yüzyılın ortalarından itibaren Avrupa'da etkisini gösteren Sanayi Devrimi ile köklü değişiklikler meydana gelmiş ve dönemin bilim insanları tarafından üretim şekli ve yönetim konularına ilişkin çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Koçel, 2011). Sanayi Devrimi ile küçük atölyeler ve işletmeler büyük fabrikalara dönüşmüş, el emeği yerini makine üretimine bırakmış ve fabrikalarda çalışan işçi sayısı artmıştır. Özellikle bu dönemde buhar gücüyle çalışan makinelerin kullanılmaya başlanması ve makineleşmenin hızlanmasıyla fabrikalar üretim miktarına odaklanmış, bu durum yönetimde verimlilik konusunu gündeme getirmiştir (Berber, 2013; Alkan & Kurnaz, 2022, s. 32).

Bu dönemde yapılan araştırmalar incelendiğinde, klasik (geleneksel) yönetim teorileri olarak adlandırılan üç temel yaklaşımın ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki, Frederick W. Taylor'un 1911 yılında yayımladığı *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* kitabında yer alan "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı"; ikincisi, Henri Fayol'un 1916'da yayımladığı *Administration Industrielle et Générale* adlı eserinde ifade ettiği "Yönetim Süreci Yaklaşımı"; üçüncüsü ise Max Weber'in 1924 yılında yayımlanan

The Theory of Social and Economic Organisation adlı eserinde ele aldığı "Bürokrasi Yaklaşımı"dır (Ertürk, 2013, s. 119; Tüzemen & Demirel, 2020).

Klasik yönetim teorileri genel olarak iki temel noktada ele alınabilir: işletmelerin etkinlik ve verimliliğinin artırılması ve bu verimliliği sağlayacak yönetim faaliyetleri ile organizasyon yapısının oluşturulmasıdır (Özer & Çiftçi, 2022, s. 135). Özetle bu dönemde işletmeler insan dışı unsurlar üzerinde yoğunlaşmış ve insan faktörü ikinci planda kalmıştır. Rasyonellik ve mekanik süreçler yaklaşımın hareket noktası olmuş, döneme ekonomik rasyonellik anlayışı hâkim olmuştur (Topaloğlu, 2011; Öğütoğulları & Akpınar, 2016).

Kronolojik olarak incelendiğinde klasik teori ve yönetim anlayışı 1930'lu yıllara kadar işletme ve organizasyonlara yön gösteren temel kaynak olmuştur. Ancak zaman içinde işletme sayısının ve büyüklüklerinin artması, 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin yol açtığı işsizlik ve ekonomik zorluklar gibi faktörler klasik yönetim anlayışının yetersiz kaldığını göstermiştir. Aynı dönemde Harvard Üniversitesi'nde Elton Mayo liderliğinde yürütülen ve Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen çalışmalar, Neo-Klasik yaklaşımın gerekliliğini ortaya koymuştur (Eren, 1998; Ekinci, 2019).

Bu gelişmeler sonucunda klasik görüşlerin eksik bıraktığı insan unsuru ele alınmaya başlanmış; insan davranışları, grup dinamikleri, iletişim, liderlik, motivasyon ve değişim gibi klasik teoride yer almayan kavramların önemi anlaşılmıştır (Özer & Önen, 2020). Neo-Klasik yaklaşımla birlikte işletme ve organizasyonlarda insan unsurunun artan önemi bu alandaki çalışmaları hızlandırmıştır. Bireylerin davranış biçimleri, motivasyon kaynakları ve grup davranışlarının özellikleri üzerine pek çok araştırma yapılmıştır (Atılgan, 2011).

Douglas McGregor, 1957 yılında yayımladığı *Organizasyonların Beşerî Yönü* kitabında yer alan X ve Y Teorisi ile yöneticilerin çalışanları nasıl algıladıklarına göre farklı tutumlar sergilediklerini ortaya koymuştur. X Teorisi'ni benimseyen yöneticiler, işgörenlerin çalışmaktan hoşlanmadığını, sorumluluktan kaçtığını ve cezaya dayalı yönetimin gerekli olduğunu savunurken; Y Teorisi'ni benimseyen yöneticiler çalışanların uygun koşullar sağlandığında öğrenme ve sorumluluk alma eğiliminde olduğunu, işgören potansiyelinin örgüt açısından önemli olduğunu belirtmiştir (Ertürk, 2013, s. 170; Tekin et al., 2016).

1970'li yılların ortalarından itibaren yönetim alanında ortaya çıkan yeni görüşler farklı bakış açıları içerdiği için üzerinde uzlaşılan tek bir başlık oluşmamıştır. Bu dönemde yönetim uygulamalarını etkileyen temel konular, işletmelerin çevresel faktörlere nasıl uyum sağlayacağı yönünde gelişmiştir. Aynı zamanda küreselleşme, rekabet ortamının sertleşmesi ve insan hakları alanındaki gelişmeler insan faktörünün önemini daha da artırmıştır (Nişancı, 2015; Benligiray, 2016).

Bu süreçte endüstriyel demokrasi kavramı önem kazanmaya başlamış ve işgörenlerin yönetime katılma hakkı tartışılır hâle gelmiştir (Wilkinson, 1998). 1980'li yıllarda ise personel güçlendirme kavramı dikkat çekmiş ve bu konuda çok sayıda yayın yapılmıştır. Personel güçlendirme kavramını ilk ele alan isimler arasında Harrison ve Kanter (1983), Bennis ve Naus (1985), Burke ve Neilsen (1986) yer almaktadır. İlk dönemlerde kavram üzerinde ortak bir tanım bulunmasa da Block'un çalışmalarıyla güçlendirme kavramı yönetimde bir araç olarak günümüzdeki anlamıyla kullanılmaya başlanmıştır (Doğan, 2003; Kansoy, 2021).

1.2.3. Personel Güçlendirme Yaklaşımları

Personel güçlendirme, çalışanların bireysel kapasitelerini geliştirmeye yönelik kapsamlı bir yaklaşımdır. Bu kavram iki boyutta ele alınmaktadır: Davranışsal boyut; yapısal düzenlemeler, yetki ve sorumluluk paylaşımı gibi sistem ve organizasyon süreçlerine odaklanırken, bilişsel boyut ise bireyin işine yönelik algısını, kontrol hissini ve psikolojik dayanıklılığını ifade eder. Yapılan araştırmalar, çalışanların yetki ve anlam algılarının güçlenmesi durumunda işlerine ve örgüte bağlılıklarının arttığını ve yenilikçi davranışlar sergileme eğilimlerinin yükseldiğini göstermektedir (Calap & Ulusoy, 2023).

1.2.3.1. Davranışsal (Yapısal) Personel Güçlendirme

Davranışsal güçlendirme yaklaşımı, ilk olarak Rosabeth Moss Kanter'in 1977 yılında yayımladığı *Men and Women of the Corporation* adlı çalışmasında kavramsallaştırılmıştır. Kanter, bu yaklaşımı bireyin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli kaynaklara erişimi ve kendi başına karar verebilme yetkinliği üzerinden tanımlamıştır (Yasım & Ufuk, 2017). Bu çerçevede Kanter'in teorisi, çalışanın

yalnızca psikolojik algılarından değil; içinde bulunduğu örgütsel yapının, görev tanımlarının ve güç ilişkilerinin birey üzerindeki etkilerinden hareketle şekillenmektedir. Özellikle işgörenlerin iş ortamındaki koşulları nasıl değerlendirdiğine ve bu koşulların davranışsal çıktılara nasıl yansıdığına odaklanmaktadır (Kansoy, 2021).

Personel güçlendirmenin davranışsal boyutu, daha makro bir bakış açısıyla yönetim ve organizasyon yapısının güçlendirme sürecindeki rolünü ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle davranışsal boyut; üst yönetimin personel güçlendirme sürecindeki yetki ve sorumluluklarını, güçlendirmenin etkili olabilmesi için yapılması gerekenleri ve güçlenmenin sağlıklı şekilde gerçekleşmesi için alınması gereken önlemleri ele almaktadır (Bolat, 2003; Akçakaya, 2010).

Davranışsal güçlendirme yaklaşımını benimseyen araştırmacılara göre çalışanların yetkilendirilmesi ve yönlendirilmesi sürecinde en büyük sorumluluk üst yönetime düşmektedir. Bu yaklaşıma göre yöneticilerin temel görevleri şu başlıklarda toplanabilir (Doğan, 2003; Kansoy, 2021):

- Kurumsal vizyon, hedefler ve planlarla ilgili çalışanları bilgilendirmek ve bu unsurların örgüt genelinde içselleştirilmesini sağlamak,
- Katılımcı yönetim anlayışını destekleyerek yetki devrini gerçekleştirmek,
- Çalışanların sürekli mesleki gelişimini eğitim yoluyla teşvik etmek,
- Örgüt içinde aidiyet duygusunu ve güven ortamını güçlendirmek,
- Tüm çalışanların sahiplenebileceği ortak bir vizyon oluşturmak,
- Bireylerin güçlenmesini destekleyen liderlik tutumları sergilemek,
- Koçluk, mentorluk ve danışmanlık gibi gelişim odaklı insan kaynakları uygulamalarını desteklemek.

Bu görevler kapsamında davranışsal güçlendirme; yöneticinin çalışanlarına yalnızca görev ve sorumluluk devretmesini değil, aynı zamanda bilgi paylaşımı, karar alma yetkisinin aktarılması ve başarıların ödüllendirilmesi gibi unsurları da kapsayan çok yönlü bir yönetim süreci olarak ifade edilebilir.

1.2.3.2. Bilişsel (Psikolojik) Personel Güçlendirme

Personel güçlendirmeyi davranışsal olarak ele alan yazarlar, işgörenlerin güçlenme sürecini organizasyonel yapı ile ilişkilendirmiş ve bu süreçte üstlerin astları güçlendirmesi için yapması gerekenleri belirtmiştir. Ancak personel güçlendirmenin yalnızca davranışsal açıdan ele alınması, konunun tek taraflı incelenmesine yol açmış ve işgörenlerin güçlenme faaliyetlerini nasıl algıladıkları üzerine yeterli çalışma yapılmamıştır (Koçel, 2011; Ergeneli & Arı, 2005).

Personel güçlendirmenin sadece davranışsal boyutta ele alınması ve bu yaklaşımın içerdiği eksiklikler, döneminin birçok yönetim teorisyeninin dikkatini çekmiş ve çeşitli araştırmalar yapılmasına neden olmuştur (Conger & Kanungo, 1988). Benzer şekilde Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirmenin yalnızca davranışsal boyutla açıklanamayacağını, sürecin bilişsel yönünün de incelenmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Personel güçlendirmeye bilişsel açıdan yaklaşan araştırmacılar, bilişsel güçlendirmenin motivasyonla ilişkili bir kavram olduğunu belirtmiştir (Arslantaş, 2007). Thomas ve Velthouse'a (1990) göre güçlendirme, üst yönetimin attığı adımlardan ziyade işgörenlerin güçlenmeye ilişkin algı ve değerlendirmeleriyle ilgilidir. Bu nedenle çalışma koşulları ve örgüt yapısı tek başına yeterli olmayacak; çalışanların bu faktörleri nasıl algıladığı da önem kazanacaktır. Yazarlar, psikolojik personel güçlendirmenin bireyin algılarına yönelik "anlam", "kişisel yetkinlik", "hür irade" ve "etki" olmak üzere dört bilişsel boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Thomas ve Velthouse tarafından ortaya konan bu dört boyut, Spreitzer tarafından geliştirilmiş ve yapılan çalışmalar bu modeli destekleyen sonuçlar vermiştir (Spreitzer, 1995, 1996).

Spreitzer, yürüttüğü çalışmalarla psikolojik güçlendirme yaklaşımına önemli katkılar sağlamıştır. Spreitzer de psikolojik güçlendirmeyi; anlam (meaning), yeterlilik (competence), kendi kararını verme (self-determination) ve etki (impact) olmak üzere dört boyutta ele almıştır. Bu boyutlardan "anlam", psikolojik güçlendirmenin temeli olarak görülmektedir. İşgörenlerin yaptıkları işe inanması ve yürüttükleri faaliyetlerin kendi değerleri ile uyumlu olması, anlam boyutu açısından kritik öneme sahiptir.

Çalışanlar yaptıkları işi anlamlı bulmadıklarında veya işi değerleriyle çeliştiğinde kendilerini güçlü hissetmeyeceklerdir.

Yeterlilik boyutu, işgörenlerin kendi yetkinliklerine yönelik inancını içermektedir. Çalışanlar işlerinde kendilerini yeterli hissettiklerinde daha istekli, motive ve güçlü hissederler. Kendi kararını verme boyutu ise işgörenlerin yaptıkları işlerde ne derece özgür olduklarını ve karar alma süreçlerine ne ölçüde katılabildiklerini ifade eder. Çalışanların işlerinde serbest karar verebilmesi, onların işi sahiplenme ve aidiyet duygusunu artırır. Bu durum güçlenme hissini olumlu etkiler.

Son olarak etki boyutu, işgörenlerin yaptıkları iş üzerinde fark yaratabildiklerine ve sonuçları etkileyebildiklerine dair algılarını ifade eder. Çalışanlar iş süreçlerine etki edebildiklerini düşündüklerinde işlerine yönelik algıları olumlu yönde gelişir ve kendilerini daha güçlü hissederler (Bozkurt, 2009; Toplu & Akça, 2013).

Aşağıda bu dört boyut detaylıca incelenmiştir;

Anlam

Anlam, işgörenlerin kendi amaç ve hedefleri ile sahip oldukları değerlerin yapılan işle uyumunu ele alır. Bir başka ifade ile işgörenin yaptığı işi içselleştirmesini ifade etmektedir (Thomas & Velthouse, 1990). Çalışanın değer, inanç ve amaçları ile işin özelliklerinin uyumlu olması durumunda yapılan iş çalışan için daha anlamlı hâle gelecek ve işe karşı motivasyonu artacaktır. İşgörenler için yapılan işin anlamlı olması, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için temel bir unsurdur (Spreitzer, 1995).

Anlam, çalışanların kişisel değerleri ile yapılan işe yönelik amaç ve hedefleri karşılaştırarak işe yönelik bir anlam çıkarma çabasıdır (Çöl, 2004). Düşük anlam düzeyine sahip çalışanların işe karşı ilgisiz bir tutum sergilemesi sıklıkla görülen bir durumdur. Yaptığı işi anlamlı bulmayan çalışanların zaman içerisinde kuruma olan aidiyeti azalır ve verimlilikleri düşer.

Yetkinlik

Yetkinlik, çalışanların işle ilgili görev ve faaliyetleri yerine getirebilme derecesini ifade eder. Yetkinlik aynı zamanda kişinin işin gereklerini karşılayabilmek için kendi yeteneklerine olan inancını da kapsamaktadır (Thomas & Velthouse, 1990;

Lee & Koh, 2001). İşgören, işin gereklerini yerine getirecek yetenek ve becerilere sahip olduğunu düşündüğünde yetkinlik algısı yüksek olacaktır (Doğan & Demiral, 2009).

Yetkinlik kavramı, Bandura'nın (1986) ortaya koyduğu öz-yetkinlik kuramı ile önemli benzerlikler taşımaktadır. Bandura, öz-yetkinliği bireylerin belirli bir hedefe ulaşmak için gerekli adımları planlama ve uygulama konusundaki becerilerine ilişkin inançları olarak tanımlamaktadır. Bu doğrultuda bireyin kendi yetkinliğine yönelik algısı, görevleri nasıl ele alacağı ve süreçlere nasıl yaklaşacağı üzerinde belirleyici bir rol oynar. Öz-yetkinlik düzeyi düşük bireyler görevleri yerine getirme konusunda daha çekingen davranma eğilimindeyken; yüksek öz-yetkinlik inancına sahip kişiler daha kararlı, istekli ve girişimci bir tutum sergilemektedir. Bu noktada bahsedilen yetkinlik, genel bir yeterlilik anlayışından ziyade bireyin işine özgü beceri ve kapasitesine dayanan işle ilgili yetkinliktir (Spreitzer, 1995).

Otonomi (Seçim)

Otonomi, işgörenlerin görev ve sorumluluklarına yönelik plan ve program yapabilme, bağımsız kararlar alabilme ve seçim yapabilme konusundaki algılarını ifade eder (Spector, 1986). Otonomi aynı zamanda işgörenlerin yürütülen faaliyetlerle ilgili karar alabilmesi ve gerektiğinde bu kararları değiştirebilme yetkisini kapsamaktadır (Doğan, 2006). İşgörenlere serbest çalışma imkânı sunan örgütlerde çalışanlar görevlerini daha bağımsız şekilde yerine getirebilir ve yapılan iş üzerinde kendilerini söz sahibi olarak hissedebilirler (Spreitzer, 1995).

Otonominin sağladığı özerklik duygusu sayesinde çalışanlar yaptıkları işlerde daha yaratıcı ve aktif olabilmektedir. Bağımsız kararlar alabilen çalışanlar, yaptıkları işin sahibi olduklarını hisseder ve bu durum verimliliğin artmasına katkı sağlar. Özerklik duygusu aynı zamanda işgörenlerin kendilerini değerli hissetmeleri açısından da önem taşımaktadır (Bolat, 2003).

Etki

Etki, çalışanların görev alanındaki işler ile ilgili olarak yürütülen yönetsel, stratejik ve operasyonel faaliyetleri etkileyebilme düzeyine ilişkin algılarını ifade eder

(Spreitzer, 1995). Psikolojik güçlendirmenin etki boyutu, işgörenlerin işe yönelik ortaya çıkan sonuçların kontrolünün kimde olduğuna dair yaptığı değerlendirmeyi kapsamaktadır. İşgörenler, gerçekleştirdikleri işler üzerinde kontrol sahibi olduklarına inandıklarında, kendi yetkinlikleri aracılığıyla iş süreçlerini etkileyebileceklerini düşünürler. Bu algı, onların işe karşı daha olumlu tutum geliştirmelerine ve kendilerini psikolojik olarak güçlü hissetmelerine katkı sağlar.

Buna karşılık, iş sonuçları üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını düşünen ve katkı sağladığına ilişkin bir inanç geliştiremeyen işgörenler, süreçlere yön verme kapasitesine sahip olmadıkları düşüncesiyle kendilerini güçsüz hissedebilir. Bu durum bireyin işle olan ilişkisini zayıflatabilir ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir (Thomas & Velthouse, 1990).

1.2.4. Psikolojik Güçlendirmeye Etki Eden Faktörler

Psikolojik güçlendirme, işgörenlerin işe yönelik görev ve faaliyetleri daha iyi yerine getirebilmesi için bir dizi psikolojik süreçten oluşmaktadır. Bu süreçler yukarıda ele alındığı üzere "anlam", "yetkinlik", "otonomi" ve "etki" olmak üzere dört boyuttan oluşan bir model ile açıklanmaktadır. Psikolojik güçlendirme sürecinde yer alan bu boyutların işlevlerini yerine getirebilmesi için bazı faktörlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu faktörler; "özsaygı", "kontrol odağı", "bilgi ve kaynaklara ulaşım", "ödül sistemi", "rol belirsizliği", "sosyal ve politik destek" ve "katılımcı organizasyon yapısı" şeklinde sıralanmaktadır (Spreitzer, 1995).

Özsaygı

Özsaygı, kişilerin kendi değerlerine ilişkin yaptıkları kişisel değerlendirmeleri ifade etmektedir (Zimmerman, 1995). Başka bir ifadeyle özsaygı, bireyin benlik değerine yönelik genel hissi olarak tanımlanmakta ve psikolojik güçlendirme süreci ile ilişkilendirilmektedir. Yüksek özsaygıya sahip çalışanlar, kendilerini değerli gördükleri için yaptıkları işlere de katma değer sağladıklarını düşünürler. Bu nedenle örgütte daha aktif rol alır ve daha yüksek verimlilik gösterirler. Düşük özsaygıya sahip çalışanların ise kendilerine olan güvenleri düşük olduğu için örgüte yeterli katkıyı sağlayamadıklarını düşünmeleri yaygındır. Bu durum genellikle pasif bir tutuma yol

açmakta ve çalışanlar yaptıkları işlerde fark yaratma gücünü kendilerinde görmemektedir (Gist & Mitchell, 1992).

Kontrol Odağı

Kontrol odağı, psikolog Julian B. Rotter tarafından 1966 yılında ortaya atılmış bir kavram olup kişilerin yaşadıkları olayların sorumluluğunu kimin veya neyin taşıdığına yönelik inançlarını tanımlar. Bu kavram, bireylerin yaşadıkları başarı veya başarısızlıkları kendi eylemlerine mi yoksa dış faktörlere mi bağladıklarını ifade eder (Lefcourt, 1982).

Kontrol odağı yaklaşımı, bireyin davranışlarının sonuçlarını kendi çabalarına mı yoksa dışsal etkenlere mi bağladığına göre farklılaşan iki ayrı kontrol yönelimi üzerinden açıklanmaktadır. İçsel kontrol odağına sahip bireyler yaşadıkları olayların kendi karar, çaba ve yeteneklerine bağlı olduğunu düşünürken; dışsal kontrol odağına sahip bireyler yaşanan olayların sorumluluğunu üstlenmez ve sebeplerini dış faktörlerde arar (Rotter, 1966; Sharma, 2024).

Kontrol odağı, psikolojik güçlendirme sürecini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. İçsel kontrol odağına sahip işgörenler yaptıkları eylemlerin sonuçlarını üstlendikleri için kendilerini daha aktif ve güçlendirilmiş hissederken; dışsal kontrol odağına sahip işgörenler, yaşanan sonuçların kaynağını çevresel faktörler olarak gördüklerinden kendilerini daha az güçlendirilmiş hissetmektedir (Bozkurt, 2009).

Bilgi ve Kaynaklara Ulaşım

Örgüt içerisinde görev yapan işgörenler, kişisel ve mesleki gelişimlerini sürdürmek için eğitim programlarına katılmalı, kendilerine verilen görev ve sorumlulukları daha iyi yerine getirebilmek amacıyla uzmanlık seviyelerini artırmalıdır. Bunun için ise gerekli bilgi ve kaynaklara nasıl ulaşacaklarını bilmeleri gerekir (Barutçugil, 2004). Benzer şekilde çalışanların örgütün amaçları, misyonu ve vizyonu hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları da oldukça önemlidir.

Bilgi ve kaynaklara erişim özetle işgörenlerin kendilerine olan güvenlerini artırır, karar alma süreçlerine daha aktif katılım sağlamalarına yardımcı olur. Artan

bilgi birikimi ile çalışanlar kendilerini daha güçlendirilmiş hissederler (Zimmerman, 1995).

Ödüller

Psikolojik güçlendirme, işgörenlerin kendilerini yetkin, özerk, etkili ve işleriyle ilgili olarak anlamlı hissettikleri durumu ifade eder. Ödüller, çalışanların bu duyguları yaşamasını destekleyen önemli bir teşvik unsuru olarak psikolojik güçlendirmeye katkı sağlar. Verilen ödüller; işgörenlere başarı duygusu kazandırma, tanınma ve takdir edilme, aidiyet duygusunu artırma ve amaçlara bağlılığı güçlendirme açısından olumlu etki yaratırken, adaletsiz veya aşırı dışsal ödüllendirme ise değersizlik hissine yol açarak olumsuz sonuçlara neden olabilir (Thomas & Velthouse, 1990; Kuvaas, 2006).

Rol Belirsizliği

Açık şekilde tanımlanmış görevler, kurumsal bir yapı içerisinde her pozisyonun yönetilmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi için sorumlulukların net bir biçimde ortaya konmasını sağlar. Çalışanların açık ve belirgin iş tanımlarına sahip olmaları, öz güvenlerini artırmakta ve kendilerinden beklenen görevleri yerine getirebilmeleri için uygun bir zemin oluşturmaktadır.

Çalışanlar, kendilerinden ne tür görev ve sorumlulukların beklendiğini bilmediklerinde inisiyatif almaktan kaçınmakta, etkili olamayacaklarını düşünmekte ve görevden uzak durma eğiliminde olabilmektedir (Spreitzer, 1996, s. 487). Görev tanımının net olmadığı durumlarda yöneticiler, çalışanların iş süreçlerine yeterli rehberlik sağlayamamakta, yetki devrinde zorluk yaşamakta ve karar alma süreçleri daha karmaşık bir hâl almaktadır (Doğan, 2006).

Sosyal-Politik Destek

Kurum içinde sosyal ve politik destek, çalışanların yöneticiler ve diğer önemli kişiler tarafından kabul görmesiyle ilgilidir. Bu destek, genellikle çalışanların örgütsel ilişki ağlarına katılmasıyla sağlanır. Bu ağlarda yöneticiler, aynı konumdaki çalışanlar ve astlar yer alabilir. Bu tür bir desteğe sahip olan çalışanlar hem iş yerindeki

ilişkilerini geliştirme hem de kendilerini daha güçlü hissetme imkânı bulur (Tosun, 2020; Genç, 2021).

Çalışanlar çevrelerinden destek aldıklarında karar alma süreçlerine daha fazla katılabilir ve işlerine olan etkileri artar. Bu durum onların kendine güvenini ve yetkinlik hissini güçlendirir. Ancak sosyal ve politik açıdan dışlanan ya da desteklenmeyen çalışanlar yeterince güçlü ve etkili hissedemez; bu da motivasyon ve performanslarını olumsuz yönde etkileyebilir (Spreitzer, 1996).

Katılımcı Organizasyon Yapısı

Katılıma açık bir çalışma ortamı, işgörenlerin kendilerini örgütün değerli ve etkili bireyleri olarak görmelerine olanak tanır. Böyle bir atmosfer, bireylerin düşüncelerinin dikkate alındığını hissetmelerini sağlar ve iş süreçlerine katkı sağlayabileceklerine dair inançlarını güçlendirir. Bu durum, çalışanların işe karşı tutumlarını olumlu yönde etkiler (Doğan, 2006).

İşgörenlerin yaptıkları işi anlamlı bulmaları, yetkinliklerini sergileyebilmeleri ve kendi iş yapma biçimlerini belirleyebilmeleri için öncelikle örgütün bu esnekliği sağlayacak bir yapıda olması gerekir. Bu bağlamda kurumların katılımcılığı destekleyen politikalar benimsemesi ve çalışanları karar alma mekanizmalarına dâhil edecek stratejiler geliştirmesi önemlidir (Dinç-Elmalı & Öcal-Özakar, 2021).

Katılımcı yönetim tarzını benimseyen örgütler, çalışanlarına karar süreçlerinde yer alma imkânı tanıyarak onların sürece aktif biçimde katkı sunmasını sağlar. Bu tarz yaklaşımlar, çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırırken aynı zamanda işten ayrılma oranlarını da düşürmektedir. Kurum içerisinde kendisini etkili ve söz sahibi hisseden bir işgören; yaratıcılık, yenilikçilik, girişimcilik ve inisiyatif alma gibi yetkinliklerini daha rahat ortaya koyar. Bu durum, kurumun verimliliğini ve etkililiğini artırırken rekabetin yoğun olduğu piyasa koşullarında ayakta kalmasını da kolaylaştırır (Gökalp, 2019).

1.2.5. Psikolojik Güçlendirme Süreci

Çalışan güçlendirme uygulamalarının örgütlerde etkili olabilmesi, geleneksel dikey hiyerarşi yerine daha yatay bir yapı oluşturulmasını; karar alma süreçlerinin

çalışan katılımına açık hale getirilmesini, bilgi paylaşımının şeffaf biçimde yürütülmesini ve düzenli geri bildirim mekanizmalarının işletilmesini gerektirir. Barutçugil (2004), çalışanların karar süreçlerine dâhil edilmesinin onların sorumluluk üstlenme ve inisiyatif kullanma becerilerini geliştirdiğini belirtmektedir. Öte yandan Conger ve Kanungo (1988), güçlendirme uygulamalarının yalnızca yapısal düzenlemelerle sınırlı kalmaması gerektiğini; aynı zamanda bireylerin psikolojik olarak da desteklenmesinin sürecin başarısı açısından kritik olduğunu ifade etmiştir. Spreitzer (1995) ise örgütsel güven ve destekleyici bir çalışma ortamının, güçlendirme uygulamalarının kalıcılığında belirleyici faktörlerden biri olduğunu vurgulamaktadır.

Ancak yapısal düzenlemeler tek başına yeterli değildir; çalışanların da bazı kişisel ve psikolojik özelliklere sahip olmaları gerekir. Öz-yeterlik duygusu gelişmiş, içsel motivasyonu yüksek, öğrenmeye açık ve sorumluluk almaya istekli bireyler, yetkilendirme süreçlerinden daha fazla fayda sağlar (Thomas & Velthouse, 1990). Seibert, Silver ve Randolph'un (2017) araştırması, bu tür bireylerin yetkilendirme uygulamalarının performans sonuçlarını önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Benzer şekilde Randolph (1995), örgüt içinde sağlanan psikolojik güven ikliminin ve adil ödül sistemlerinin çalışanların inisiyatif almasını kolaylaştırdığını ifade etmektedir. Bu nedenle hem örgüt yapısının hem de çalışan profilinin, güçlendirme süreçlerinin başarısı açısından birbirini destekler nitelikte olması önem taşımaktadır.

Psikolojik güçlendirmenin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için örgütlerde yer alması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Akçakaya, 2010)

1. **Yatay örgüt yapısının benimsenmesi:** Hiyerarşinin azaltıldığı, iletişimin açık ve hızlı gerçekleştiği bir yapı, çalışanların sürece daha etkin katılımını sağlar.
2. **Katılımcılığı destekleyen iş tanımları ve süreçler:** Görevler, çalışanların karar alma süreçlerine katkıda bulunabileceği şekilde esnek ve etkileşimli olarak tasarlanmalıdır.
3. **Açık ve paylaşılmış misyon-vizyon:** Kurumsal hedeflerin çalışanlarla net biçimde paylaşılması, yön duygusunu ve aidiyet hissini artırır.
4. **Yetkilendirme odaklı ödüllendirme sistemleri:** Çalışanların inisiyatif alma, yaratıcı düşünme ve sorumluluk üstlenme davranışları ödüllerle teşvik edilmelidir.

5. **Etkili bilgi paylaşım sistemlerinin kurulması:** Bilginin sadece üst yönetimle sınırlı kalmaması, tüm çalışanlara eşit erişim sağlanması gerekir.
6. **Sürekli öğrenme ve gelişime imkân tanıyan ortamlar:** Eğitim fırsatları, kariyer gelişim programları ve mentorluk sistemleri, çalışanların bireysel kapasitesini artırır.
7. **Bütünsel insan yaklaşımı:** Çalışan yalnızca bir iş gücü değil, duygusal, sosyal ve entelektüel yönleriyle bir bütün olarak değerlendirilmelidir.
8. **Değişime açıklık:** Çalışanın yeniliklere uyum sağlayabilmesi ve gelişen koşulları içselleştirebilmesi, dönüşüm süreçlerini kolaylaştırır.
9. **Dinleme ve geri bildirim alma becerisi:** Etkili bir yetkilendirme süreci, çalışanların sadece kendilerini ifade etmelerini değil, başkalarının görüşlerini de dikkate almalarını gerektirir.
10. **Eylem odaklılık:** Sadece fikir üretmekle kalmayıp, bu fikirleri hayata geçirebilme iradesine sahip çalışanlar, yetkilendirme uygulamalarında öncü rol üstlenir.

Kurumsal yapılarda psikolojik güçlendirme girişimlerinin etkili sonuçlar verebilmesi için en temel koşullardan biri, bilgi akışının şeffaf ve erişilebilir biçimde sağlanmasıdır. Çalışanın organizasyon içinde gerçekleşen gelişmelerden haberdar olması; kurumun amaç, değer ve vizyonunu içselleştirebilmesi, psikolojik olarak güçlenmesini doğrudan destekleyen unsurlar arasında yer almaktadır (Spreitzer, 1995). Bilginin yalnızca yönetim kademelerinde sınırlı kalmayıp çalışanlara düzenli ve anlamlı biçimde iletilmesi, bireyin organizasyona yönelik aidiyet duygusunu ve inisiyatif alma kapasitesini artırmaktadır (Conger & Kanungo, 1988).

Bunun yanı sıra çalışanların, kendilerini mesleki ve kişisel açıdan geliştirebilecekleri fırsatlara erişimi olması ve bu yönde motive edici mekanizmaların devreye alınması güçlendirme uygulamalarını daha kalıcı hâle getirmektedir. Eğitim olanakları, mentorluk sistemleri ve gelişim odaklı geri bildirim süreçleri, bireysel potansiyelin açığa çıkarılmasına katkı sunmaktadır (Thomas & Velthouse, 1990). Bu tür destekleyici bir çalışma atmosferi oluşturulduğunda yöneticilerin, belirli bir stratejik plan çerçevesinde süreci sahiplenmesi ve kararlılıkla sürdürmesi, psikolojik

güçlendirme hedeflerinin başarıyla hayata geçirilmesini sağlamaktadır (Randolph, 1995).

Çalışanların güçlendirilmesi sürecinin etkili biçimde başlatılması ve sürdürülebilir sonuçlar elde edilebilmesi için belirli aşamaların izlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda Conger ve Kanungo (1988), psikolojik güçlendirme sürecini beş temel aşamada tanımlamaktadır. Söz konusu model, çalışanların güçsüzlük algısının nedenlerini belirlemekten başlayarak bu algının ortadan kaldırılması, öz-etkililik duygusunun geliştirilmesi ve güçlendirme uygulamalarının çalışan davranışlarına yansımasına kadar uzanan sistematik bir yapıyı içermektedir.

1. **Güçsüzlüğün Kaynaklarının Belirlenmesi:**

İlk aşamada, çalışanların yetkisiz, etkisiz veya dışlanmış hissetmelerine neden olan kurumsal ya da yapısal engeller tespit edilir. Bu engeller; aşırı merkeziyetçilik, belirsiz ödül sistemleri veya görevin doğasındaki kısıtlamalar olabilir.

2. **Yönetsel Müdahale Yöntemlerinin Planlanması:**

İkinci aşamada, belirlenen güçsüzlük nedenlerinin azaltılması ya da ortadan kaldırılması için yöneticilere uygun stratejiler ve uygulama araçları geliştirme sorumluluğu düşer. Bu süreçte, karar alma süreçlerinin paylaşımı, iş tasarımının yeniden düzenlenmesi gibi teknikler kullanılabilir.

3. **Öz-etkililik Duygusunun Desteklenmesi:**

Bu aşamada, çalışanlara işleri başarıyla yürütebilecekleri inancı kazandırılmaya çalışılır. Eğitsel destekler, geri bildirim mekanizmaları ve rol modeller aracılığıyla bireyin kendi yeterliliğine olan güveni pekiştirilir.

4. **Güçlendirilmişlik Hissinin Gelişmesi:**

Çalışan, çabasının değer gördüğünü hissettikçe, kendini daha yetkin, etkili ve kontrol sahibi olarak algılar. Bu, bireyin içsel motivasyonunun ve işine olan bağlılığının artmasına katkı sağlar.

5. **Davranışsal Sonuçların Gözlemlenmesi ve Sürdürülmesi:**

Son aşamada, güçlendirme uygulamalarının çalışan davranışları üzerindeki etkileri değerlendirilir. Proaktif tutumlar, daha yüksek performans ve inisiyatif alma gibi sonuçlar, uygulamanın başarısını gösterir. Sürecin devamlılığı için motivasyonel desteklerin sürdürülmesi önemlidir.

Conger ve Kanungo (1988) tarafından geliştirilen 5 aşamalı modeli aşağıdaki tablodaki özetlenmiştir:

Tablo 1: Psikolojik Güçlendirme Süreci Aşamaları

1. aşama	2. aşama	3. aşama	4. aşama	5. aşama
Psikolojik güçsüzlüğe yol açan durumlar	Yönetsel strateji ve teknikleri kullanma	Astlara öz-etkililik bilgisi sağlamak	Astın güçlendirme deneyiminin sonucu	Davranışsal etkiler
• Örgütsel faktörler • Denetim • Ödül sistemi • İşin doğası	• Katılımcı yönetim • Amaç belirleme • Geri besleme sistemleri • Model oluşturma • Durumsal/beceri bazlı ödül • İş zenginleştirme	• Kazanılan bilgi • Empatik deneyim • Sözel ikna • Duygusal canlandırma 1. aşamadaki durumların ortadan kaldırılması	Çaba–performans beklentisinin ya da bireysel etkinlik inancının güçlenmesi	Hedefleri başarmak için kararlı davranışı başlatma/ısrar etme

Kaynak: Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13(3), 471–482, s.475.

1.2.5.1. Çalışan Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci

Bir organizasyonda çalışanların güçlendirilmesi; çalışan bireylerin kurumun vizyon ve hedeflerini benimseyerek bu hedeflere ulaşma konusunda içsel olarak motive olmalarını ifade eder (Koçel, 2011). Çalışanların kurum içi süreçlere aktif katılımı, hem görevlerini daha iyi yerine getirmeleri hem de örgütün genel başarısının sürdürülebilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle çalışanı güçlendirme sürecinin kurum içinde planlı ve dengeli bir şekilde yürütülmesi gerekir. Spreitzer'in (1995) belirttiği gibi bu süreç; çalışanlara yönlendirme, bilgi, kaynak ve destek sunulmasına dayanan dört temel unsurdan oluşur. Bu unsurların uyumlu biçimde sağlanması, çalışanların kendilerini daha yetkin hissetmelerine ve kurumsal hedeflere daha etkili katkı sağlamalarına yardımcı olur.

Yönlendirme; çalışanın kurumsal hedeflerin ne olduğunu ve bu hedeflere ulaşmak için kendisinden nelerin beklendiğini açıkça anlamasını sağlamaya yöneliktir. Bu noktada yöneticilerin çalışanlara net hedefler sunması ve performans beklentilerini açık şekilde ifade etmesi önem taşır. Bilgi boyutu ise çalışanın görevini etkili biçimde yerine getirebilmesi için gerekli bilgi ve becerilerle donatılmasını ifade eder. Kurumsal eğitimler, kişisel gelişim fırsatları ve bilgiye erişim bu sürecin temel unsurlarıdır (Ergeneli, 2006).

Bir diğer önemli unsur olan kaynak; çalışanın işini etkin biçimde sürdürebilmesi için gerekli fiziksel, teknolojik ve insani kaynaklara erişimini kapsar. Gerekli araç-gereç, yeterli zaman ve uygun altyapı, güçlendirme sürecini destekleyen temel bileşenlerdir. Destek unsuru ise çalışanın yöneticilerinden ve iş çevresinden aldığı psikolojik ve mesleki desteği ifade eder. Çalışanın fikirlerini özgürce ifade edebilmesi, yöneticilere ulaşabilmesi, geri bildirim alabilmesi ve yaptığı işin değer gördüğünü hissetmesi bu kapsamda kritik öneme sahiptir (Eisenberger et al., 2020). Onay ve takdir beklentilerinin karşılanması, bireyin işine olan bağlılığını ve içsel motivasyonunu doğrudan artırır.

Örgütlerde çalışan bireyin yaptığı işle ilgili kendini yeterli ve etkili hissetmesini destekleyen tüm yönetimsel uygulamalar, bireyin psikolojik güçlenme düzeyini olumlu yönde etkiler. Bu tür uygulamalar; çalışanın karar alma süreçlerine katılımı, sorumluluk üstlenmesi ve inisiyatif kullanabilmesi açısından büyük önem taşır. Psikolojik olarak kendini güçlü hisseden çalışanlar, örgütsel hedeflere daha yüksek bağlılık gösterir ve iş ortamındaki etkileşimlerini artırırlar (Kesen, 2015).

Çalışanların örgütsel güçlendirme sürecine dâhil edilmeden önce bireysel farkındalık düzeylerinin yüksek olması, öğrenmeye istekli olmaları, yeniliklere açık bir tutum sergilemeleri ve özgüven sahibi olmaları kritik öneme sahiptir. Güçlendirme sürecinde bireylerden inisiyatif kullanmaları ve karar alma sorumluluğu taşımaları beklendiğinden, bu tür kişisel özellikler sürecin başarısı için gereklidir (Spreitzer, 1995).

Bazı durumlarda çalışanlar, güçlendirme uygulamalarının iş yüklerini artıracağı düşüncesiyle bu uygulamalara direnç gösterebilir. Ancak kişisel gelişim arzusunu benimsemiş bireyler, değişimi bir tehdit değil bir fırsat olarak gördüklerinden bu tür uygulamalara daha olumlu yaklaşırlar (Somuncuoğlu, 2013). Bu nedenle örgütler, güçlendirme süreçlerini başlatmadan önce çalışanların ilgi alanları, bilgi düzeyleri, kariyer hedefleri ve kişisel yeterlilikleri gibi unsurları analiz etmelidir (Kanter, 1993).

Aynı zamanda yöneticilerin çalışanlarını tanımaları; onların potansiyellerini, güçlü ve gelişime açık yönlerini doğru değerlendirmeleri de sürecin verimliliği açısından önemlidir. Güçlendirme yalnızca teknik becerilerin kazandırılmasını değil, bireyin işine duyduğu anlam ve kontrol duygusunun artırılmasını da içerir (Conger &

Kanungo, 1988). Böylelikle çalışanlara uygun görevler belirlenebilir ve psikolojik güçlenme düzeyleri yükseltilebilir.

1.2.5.2. Yöneticiler Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci

Yöneticiler, çalışanların psikolojik güçlenmesini desteklemek için açık iletişim kanalları kurmalı ve öğrenme-gelişim fırsatlarını düzenli biçimde teşvik etmelidir. Destekleyici liderlik yaklaşımı sergileyen yöneticiler, çalışanların karar süreçlerine katılımını kolaylaştırarak öz-etkililik ve kurumsal aidiyet hissini artırır (Somuncuoğlu, 2013; Randolph, 1995). Bu yaklaşım, çalışanların yalnızca teknik becerilerini değil, işlerine yönelik anlam algılarını da güçlendirir (Spreitzer, 1995).

Bununla birlikte birçok organizasyonda yöneticiler, yetki paylaşımının kendi güç ve statülerini zayıflatacağı endişesiyle yetki devrine mesafeli durabilmektedir. Bu tutum, güçlendirme programlarının kurumsal kültüre yerleşmesini zorlaştırmakta ve çalışanların potansiyel katkılarını sınırlamaktadır (Elmalı & Özakar, 2021). Yöneticilerin yetki paylaşımını bir tehdit yerine ortak başarı için bir araç olarak görmeleri, çalışan güçlendirme uygulamalarının sürdürülebilirliği açısından kritiktir.

Liderlik yetkinlikleri yüksek yöneticiler; çalışanlarına yol gösteren, geri bildirim sağlayan ve insana değer veren bir tutum sergilediklerinde, psikolojik güçlenmeyi besleyen destekleyici bir iş ortamı yaratırlar. Bu tür liderlik davranışları, çalışanların benimseyebilecekleri ortak örgütsel değerleri görünür kılar ve örgütte karşılıklı güven ile anlam duygusunu pekiştirir (Bass & Riggio, 2006). Böyle bir ortamda bireyler kendilerini daha özerk hisseder, sorumluluk almaktan çekinmez ve karar süreçlerine gönüllü katılım gösterir. Artan öz-etkililik algısı, girişimcilik ve yenilikçi davranışları tetikleyerek örgütsel performansa doğrudan katkı sağlar (Avolio & Gardner, 2005).

Yöneticilerin sahip oldukları bilgi birikimini çalışanlarıyla açık şekilde paylaşmaları ve çalışanlarına güven duymaları, psikolojik güçlendirme süreçlerinin etkili biçimde yürütülmesini sağlar. Bilgi paylaşımı, çalışanların örgütsel amaçları içselleştirmelerine ve karar süreçlerine daha etkin katılım göstermelerine olanak tanır (Argyris, 1998).

Ayrıca çalışanlarını motive edebilen, başarı ve başarısızlıklardan yapıcı dersler çıkarabilen ve sürekli öğrenme kültürünü teşvik eden liderler, örgütte güçlendirme

uygulamalarının başlamasına ve kalıcı hâle gelmesine öncülük eder. Bu tür yöneticiler, öğrenen örgüt yapısının gelişimine katkı sağlar ve çalışanların öz-yeterlik inançlarını pekiştirir (Senge, 2006; Yukl, 2013). Böylelikle çalışanlar daha sorumlu, katılımcı ve yenilikçi roller üstlenerek hem bireysel hem de kurumsal gelişime katkıda bulunurlar.

1.2.5.3. Örgüt Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci

Örgütlerde çalışan bireylerin psikolojik olarak güçlendirilmesinde, örgütsel yapının sahip olduğu özellikler son derece belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgütün değer sistemi, karar alma süreçleri, örgüt iklimi, iş yapış biçimleri, çalışanların adalet algısı ve benimsenen yönetim yaklaşımları; güçlendirme uygulamalarının başarısı üzerinde doğrudan etkilidir (Bowen & Lawler, 1992; Spreitzer, 1995).

Etkin bir psikolojik güçlendirme sürecinin uygulanabilmesi için aşağıdaki yapısal özelliklerin örgütte var olması önemlidir:

- Karar alma süreçlerinin merkezileşmeden yürütüldüğü, iletişim kanallarının açık olduğu ve hiyerarşik katmanların azaltıldığı organizasyonel yapılar,
- Görev ve sorumlulukların açıkça tanımlandığı, çalışanların sürece katkı sunabileceği esnek yapılar,
- Kurumun temel değer ve hedeflerinin çalışanlarla net biçimde paylaşılması,
- Katılım, inisiyatif alma ve sorumluluk üstlenme gibi davranışların teşvik edildiği ödüllendirme mekanizmaları,
- Eğitim fırsatlarının sunulduğu, kişisel ve mesleki gelişimi destekleyen bir örgütsel ortam,
- Çalışan bağlılığını güçlendirecek sosyal ve profesyonel destek sistemlerinin oluşturulması.

Katı, bürokratik ve merkeziyetçi örgüt yapıları çalışanların katılımını sınırlandırırken; esnek, şeffaf ve destekleyici yapılar ise çalışanların karar süreçlerinde daha fazla söz sahibi olmalarına olanak tanır. Bilgiye, kaynaklara ve yetkiye erişim imkânının adil biçimde sağlandığı örgütlerde, bireyler kendilerini daha yeterli ve değerli hissederek psikolojik güçlenme yaşarlar (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990).

1.2.6. Psikolojik Güçlenmenin Yararları

Psikolojik güçlendirme uygulamaları, bireylerin yaptıkları işi daha anlamlı görmelerini sağlayarak işi sahiplenme duygusunu ve sorumluluk alma isteğini artırır (Spreitzer, 1995). Bu durum, işe yönelik çabayı yükseltir ve çalışanların örgütsel hedeflere daha güçlü bağlanmasına katkıda bulunur. Güçlendirilmiş personel, karar süreçlerine katılım düzeyi arttığı için örgüt içinde kendini daha değerli hisseder; bu da örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkiler (Thomas & Velthouse, 1990).

Müşteri odaklılık açısından bakıldığında, yetki devriyle desteklenen çalışanlar sorunlara hızlı ve kaliteli çözümler üretebilir; bu durum günümüzün rekabetçi ortamında örgüte önemli avantaj sağlar (Bowen & Lawler, 1992). Güçlendirme uygulamaları en üst yönetime kadar ulaşmasa bile alt düzeylerde karar alma becerilerini geliştirir; böylece çalışanların deneyim ve öğrenme fırsatları genişler ve "öğrenen organizasyon" kültürünün gelişmesine zemin oluşur (Senge, 2006).

Bürokratik engellerin zayıfladığı, iletişim kanallarının genişlediği güçlendirilmiş ortamlarda çalışanlar bilgi ve kaynaklara daha hızlı erişir. Böylece sorunlara yönelik kalıcı çözümler üretilebilirken yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması da kolaylaşır (Conger & Kanungo, 1988). Sonuç olarak psikolojik güçlendirme hem bireysel performansı hem de örgütsel esnekliği artıran çok boyutlu bir strateji sunar.

Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanların yer aldığı örgütler, daha esnek ve çevik bir yapıya sahip olduklarından, geleneksel hiyerarşik yapılara kıyasla karar alma süreçlerini daha hızlı gerçekleştirebilir (Elmalı & Özakar, 2021). Bu tür yapılarda bürokratik engellerin azalması, istihdam maliyetlerinin düşmesine ve süreçlerdeki hataların en aza indirilmesine katkıda bulunur (Spreitzer, 1995).

Ayrıca çalışanların yetki sahibi olması ve iş süreçlerine aktif katılımı, günlük iş rutinlerinin sıradanlıktan uzaklaşmasını sağlar. Bu sayede çalışanlar işlerine daha yüksek motivasyonla yaklaşarak daha yaratıcı ve verimli bir performans sergileyebilirler (Eisenberger vd., 2020). Bu durum yalnızca bireysel değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de yenilikçiliğin ve performansın artmasına imkân tanır.

1.2.7. Psikolojik Güçlendirmede Yaşanan Sorunlar

Günümüzün yoğun rekabet ortamında psikolojik güçlendirme, örgütlerin sürdürülebilir başarı ve verimlilik hedeflerine ulaşmalarında kritik bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle birçok organizasyon, çalışanlarının işlerine daha fazla katılım sağlaması, kendilerini daha yetkin hissetmesi ve motivasyonlarının artırılması amacıyla psikolojik güçlendirme uygulamalarını hayata geçirmek istemektedir (Spreitzer, 1995).

Psikolojik güçlendirme yalnızca bireysel değil, aynı zamanda yönetsel bir değişim sürecidir. Bu sürecin etkin biçimde uygulanabilmesi için yöneticilerin konu hakkında bilgi sahibi olmaları ve gerekli yetkinliklerle donatılmaları gerekmektedir (Conger & Kanungo, 1988). Bu doğrultuda yöneticilerin, geleneksel denetim odaklı anlayıştan uzaklaşıp daha çok rehberlik eden, destekleyici ve koçluk yapabilen liderlere dönüşmeleri önem taşımaktadır (Yukl, 2013).

Ancak bu dönüşüm, mevcut örgütsel kültürlerde yöneticilerin rollerinin yeniden tanımlanmasını gerektirdiği için her yönetici tarafından kolaylıkla benimsenmeyebilir. Bu nedenle örgütlerin, değişim yönetimini stratejik bir yaklaşımla ele alması ve yöneticileri bu sürece hazırlaması gereklidir (Kotter, 2012).

Psikolojik güçlendirme uygulamalarının etkinliği büyük ölçüde örgütün yapısal özelliklerine, yönetim anlayışına ve stratejik hedeflerine bağlıdır. Her organizasyon bu uygulamayı başarıyla yürütecek altyapıya veya kültürel birikime sahip olmayabilir. Özellikle kaynakların sınırlı olduğu, çalışanların temel ekonomik ve sosyal gereksinimlerinin karşılanamadığı ya da teknolojik altyapının yetersiz olduğu yapılarda güçlendirme girişimlerinin beklenen sonucu vermesi zorlaşabilir (Bowen & Lawler, 1992; Spreitzer, 1995).

Bu tür koşullarda güçlendirme uygulamaları çalışanlar tarafından inandırıcı bulunmayabilir veya gerekli destek sistemleri oluşturulamadığı için süreç başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bu nedenle psikolojik güçlendirme, yalnızca motivasyon sağlayan bir araç değil; örgütsel kapasite ve stratejik uyum gerektiren çok boyutlu bir dönüşüm süreci olarak ele alınmalıdır (Thomas & Velthouse, 1990).

Sonuç olarak psikolojik güçlendirme süreçlerinin etkili biçimde yürütülebilmesi, örgütlerin ve yöneticilerin konuya ilişkin yeterli bilgi ve farkındalığa sahip olmasını

gerektirir (Küçük, 2019). Güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi yalnızca bireysel çabaya değil, aynı zamanda örgütsel yapı, kültür ve iklimin bu uygulamaları destekleyici nitelikte olmasına bağlıdır (Spreitzer, 1995; Conger & Kanungo, 1988).

Eğer çalışan kendisini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmiyorsa — yani görevine anlam atfetmiyor, kendi yeterliliğine güvenmiyor ve karar süreçlerine katılamıyorsa — güçlendirme uygulamaları etkisiz kalacaktır (Demirel, 2023). Bu nedenle psikolojik güçlendirme, sadece birey merkezli bir yaklaşım değil; organizasyonun genel yapısını, değerlerini ve iletişim biçimlerini de içeren bütüncül bir dönüşüm süreci olarak ele alınmalıdır.

1.2.8. Psikolojik Güçlendirmenin Ölçülmesi

Psikolojik güçlendirme, bireyin iş yaşamında kendini anlamlı, yetkin, özerk ve etkili hissetmesini içeren çok boyutlu bir yapıdır ve örgütsel davranış alanında önemli bir araştırma konusudur. Bu kavramın ampirik olarak ölçülmesinde en yaygın kullanılan araç, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği'dir. Ölçek, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört temel boyutta toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Türkiye'de ölçek, Sarp Üner ve Sevgi Turan (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve geçerlik–güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, ölçeğin Türkçe formunun hem yapı geçerliğine hem de iç tutarlılığa sahip olduğunu ve farklı örneklemlerde güvenle kullanılabileceğini göstermiştir. Bu ölçek aracılığıyla insan kaynakları uygulamalarının ve özellikle kariyer koçluğu gibi gelişim odaklı müdahalelerin çalışanların psikolojik güçlenme düzeylerine etkisi ölçülebilir hâle gelmektedir. Böylece örgütler, çalışanların içsel kaynaklarını geliştirme sürecini bilimsel temellere dayandırarak daha stratejik insan yönetimi politikaları oluşturabilmektedir.

1.3. İŞ TATMİNİ

1.3.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

Günümüz iş dünyasında rekabetin artması, örgütlerin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmeleri için yalnızca finansal kaynaklara değil, aynı zamanda insan

kaynağına da önem vermelerini zorunlu hâle getirmiştir. Bu bağlamda çalışanların motivasyonu, verimliliği ve işlerine olan bağlılıkları, işletme performansını doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır (Koçel, 2011).

İş tatmini, çalışanların yaptıkları işten duydukları memnuniyet düzeyini ifade eden önemli bir kavram olup, örgütlerin hem iç dinamiklerini hem de dışa dönük başarılarını belirleyen temel faktörlerden biridir (Eren, 2020). Çalışanların işlerinden ne kadar memnun oldukları; işe karşı tutumlarını, performanslarını, örgütsel bağlılıklarını ve işten ayrılma eğilimlerini doğrudan etkileyebilmektedir (Şimşek, 2012). Bu nedenle iş tatmini konusu, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, psikoloji ve sosyoloji gibi birçok disiplinin ortak inceleme alanı hâline gelmiş; akademik ve uygulamalı çalışmalarda giderek daha fazla önem kazanmıştır (Bakan & Büyükbeşe, 2004).

İş tatmini, işgörenlerin yaptığı işe yönelik genel memnuniyet düzeyi olarak tanımlanabilir. Bu durum, çalışanın iş ortamına, görevlerine ve işten elde ettiği sonuçlara ilişkin duygu ve değerlendirmelerini kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle iş tatmini, çalışanın işine yönelik olumlu ya da olumsuz hislerinin bir yansımasıdır (Robbins & Judge, 2017).

Tatmin düzeyi, bireyin beklentileri ile işin sundukları arasındaki uyuma göre şekillenir. Locke (1976), iş tatminini bireyin iş deneyimlerinin kendi değerleriyle örtüşmesinden doğan olumlu duygusal bir durum olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, iş tatmininin yalnızca fiziksel koşullardan değil, aynı zamanda bireyin değer sistemi ile işin niteliği arasındaki uyumdan etkilendiğini göstermektedir.

Dolayısıyla iş tatmini kavramının temelinde, bireyin beklentileri ile işin sundukları arasındaki denge yer almaktadır. Çalışan, yaptığı işten beklediği maddi veya manevi karşılığı elde ediyorsa yüksek bir iş tatmini yaşar; ancak beklentiler ile gerçeklik arasında fark oluştuğunda tatminsizlik ortaya çıkar. Bu bağlamda iş tatmini, yalnızca işin özelliklerine değil, aynı zamanda bireyin işi nasıl algıladığına bağlı olarak farklılık gösteren bir yapı sergilemektedir. (Spector, 1997).

Literatür incelendiğinde, iş tatmininin farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Kavramın çok boyutlu yapısı ve bireysel farklılıklara göre değişkenlik göstermesi, tanımlar arasında farklı perspektiflerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

İlk tanımlamalardan biri olan Hoppock (1935), iş tatminini bireyin psikolojik durumu ile çevresel faktörlerin etkileşimi sonucunda işine yönelik geliştirdiği duygusal bir tepki olarak değerlendirmiştir. Bu tanımda yalnızca işin kendisinin değil, işin yapıldığı koşulların da tatmin düzeyine etki ettiği vurgulanmaktadır.

Vroom (1964), iş tatminini çalışanın iş çevresindeki rolünü ne ölçüde benimseyip ona uyum sağlayabildiğiyle ilişkilendirmiştir. Bu yaklaşıma göre, çalışan görev ve sorumluluklarını içselleştirdikçe ve kendini bu rol içinde değerli hissettikçe tatmin düzeyi artmaktadır.

Cribbin (1972), iş tatminini yalnızca yapılan işten elde edilen memnuniyetle sınırlı görmeyip; çalışma arkadaşları, bağlı bulunulan ekip ve yöneticiyle kurulan ilişkiler sonucunda oluşan içsel bir rahatlık ve doyum hâli olarak tanımlamıştır.

Benzer şekilde Locke (1976), iş tatminini bireyin işten veya işle ilgili deneyimlerinden kaynaklanan olumlu duygu durumu olarak açıklamıştır. Bu tanım, memnuniyetin bireyin değerleri ile iş deneyimleri arasındaki uyumla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Spector (1997), iş tatminini çalışanın işine ve işin farklı boyutlarına (örneğin ücret, iş arkadaşları, yöneticiler, işin doğası) yönelik genel tutumları olarak tanımlamıştır. Bu tutumlar, bireyin iş ortamındaki deneyimlerinin değerlendirilmesi sonucu oluşmaktadır.

Robbins ve Judge (2017) ise iş tatminini, çalışanın işiyle ilgili sahip olduğu olumlu veya olumsuz duyguların toplamı şeklinde ifade etmektedir. Bu yaklaşımda iş tatmini, tek bir sonuç değil; sürekli bir değerlendirme süreci olarak ele alınmaktadır ve örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir.

Genel olarak bu tanımlar, iş tatmininin yalnızca bir memnuniyet düzeyi değil; işin kendisinden, sosyal çevreden, örgütsel yapılardan ve bireyin içsel dünyasından etkilenen çok yönlü bir deneyim olduğunu göstermektedir.

1.3.2. İş Tatmini Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

İş tatmini kavramı akademik literatürde ilk kez 1900'lü yılların başında gündeme gelmiş olsa da örgütler açısından gerçek anlamda öneminin anlaşılması 1940'lı yıllara

denk gelmektedir (Eren, 2020). Bu gecikmede, farklı dönemlerdeki yönetim anlayışlarının çalışanlara yüklediği rollerin değişkenlik göstermesi etkili olmuştur.

Klasik yönetim yaklaşımında çalışanlar çoğunlukla üretim sürecinin birer parçası olarak değerlendirilmiş; makinenin yerini doldurabilecek bir unsur gibi görülmüşlerdir (Lussier, 2021). Bu dönemde temel amaç, işgücünden maksimum verimi almak ve üretim çıktısını artırmaktı. Çalışanların duyguları, ilişkileri ya da bireysel özellikleri göz ardı edilmekte; yöneticiler daha çok iş akışları, zaman yönetimi ve verimlilik gibi teknik boyutlara odaklanmaktaydı.

Örgütler bu dönemde çevreleriyle sınırlı ilişki kuran, iç işleyişe odaklanan kapalı sistemler olarak görülüyordu. Bu nedenle insan faktörü ikincil konumdaydı ve iş tatmini gibi psikolojik ihtiyaçlar yönetim gündemine girmemişti (Greenberg & Baron, 2008). Ancak ilerleyen yıllarda yapılan araştırmalar bu anlayışın üretkenliği ve çalışan bağlılığını olumsuz etkileyebileceğini ortaya koymuş; iş tatmini kavramı örgütsel verimliliğin vazgeçilmez bir bileşeni hâline gelmiştir.

Neo-klasik dönemle birlikte çalışanların yalnızca üretim araçları değil, aynı zamanda sosyal varlıklar olduğu düşüncesi önem kazanmıştır. Örgütsel verimliliğin yalnızca teknik sistemlerle değil, insan unsuru ile de doğrudan bağlantılı olduğu kabul edilmiştir. Çalışanı göz ardı eden yaklaşımın bireysel ve kurumsal performansta düşüşlere yol açabileceği görülmüştür (Robbins & Judge, 2017).

Çalışan davranışları ve kişiler arası ilişkilerin üretkenlik üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmalar, iş tatmini kavramının yönetim biliminde daha fazla dikkate alınmasına zemin hazırlamıştır. Bu anlayıştaki en önemli kırılma noktasını, 1924–1932 döneminde gerçekleştirilen öncülüğünü Elton Mayo'nun yaptığı Hawthorne Araştırmaları oluşturmuştur. Bu çalışmalar sonucunda çalışanların yalnızca fiziksel koşullara değil, sosyal çevreye, yöneticilerin ilgisine ve grup içi ilişkilere de duyarlı oldukları anlaşılmıştır (Miner, 2005).

Bu bulgular, iş yerindeki biçimsel olmayan ilişkilerin çalışan davranışlarını ve dolayısıyla verimliliği önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir (Luthans, 2011). Bu süreçle birlikte çalışan, örgütün sahip olduğu stratejik bir kaynak olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Ancak sadece nitelikli iş gücüne sahip olmak yeterli değildir; uygun çalışma ortamı ve destekleyici yönetim tarzı sağlanmadığında iş tatmini oluşmayabilmektedir. Bu durum, bireysel verimliliğin ve örgütsel performansın

düşmesine ve örgütlerin rekabet gücünü kaybetmesine neden olabilmektedir (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

1950'li yıllardan itibaren iş tatmini literatüründe motivasyonun belirleyici bir unsur olduğu görüşü ağırlık kazanmıştır. Bu dönemde ortaya çıkan ihtiyaç temelli modeller, bireylerin farklı düzeylerdeki gereksinimlerinin iş tatminiyle ilişkisini ortaya koymaya çalışmıştır (Doğan & Aslan, 2018).

Frederick Herzberg'in geliştirdiği İki Faktör Teorisi, iş tatmini ve tatminsizliğin farklı koşullardan kaynaklandığını ileri sürerek motivasyonun daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlamıştır. Herzberg'e göre içsel etkenler (başarı duygusu, sorumluluk alma, ilerleme fırsatları) tatmini artırırken; dışsal etkenler (ücret, yönetici tutumu, iş güvenliği) yalnızca tatminsizliği önleyici bir role sahiptir (Lussier, 2021).

Benzer şekilde Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, bireylerin motivasyonunu beş temel ihtiyaç düzeyine ayırarak açıklamaktadır: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, ait olma, saygı görme ve kendini gerçekleştirme. Bu modele göre iş ortamında yalnızca temel gereksinimlerin karşılanması yeterli değildir; çalışanın potansiyelini ortaya koyabileceği fırsatlar sunulmadığı takdirde yüksek düzeyde iş tatmini sağlanamayacaktır (Robbins & Judge, 2023).

Bu klasik teorilerin günümüz yönetim anlayışında hâlâ geçerliliğini koruduğu, ancak farklı demografik gruplar, sektörler ve kültürel faktörler açısından yeniden ele alındığı görülmektedir (Newstrom, 2015).

1960–1970'li yıllarda bilişsel yaklaşımlar ön plana çıkmıştır. Bu dönemde iş tatmini, çalışanların beklenti ve adalet algılarıyla ilişkilendirilmeye başlanmıştır. Vroom'un Beklenti Teorisi, çabanın ödüle dönüşeceğine olan inancın tatmini artırdığını savunurken (Vroom, 1964), Adams'ın Eşitlik Teorisi algılanan adaletsizliğin tatminsizlik doğurabileceğini vurgulamıştır. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli ise beceri çeşitliliği, işin anlamlılığı ve özerkliğin içsel tatmin üzerinde belirleyici olduğunu göstermiştir (Hackman & Oldham, 1975).

1980'li yıllarda iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerle birlikte ele alınmaya başlanmıştır. Bu dönemde geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği gibi araçlar kavramın ölçülebilirliğini artırmıştır (Şimşek & Çelik, 2021).

2000'li yıllarda dijitalleşme ve esnek çalışma uygulamaları iş-yaşam dengesi ile birlikte değerlendirilmiş; özellikle bilgi temelli işlerde özerklik iş tatmini açısından belirleyici bir unsur hâline gelmiştir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2019).

2020 sonrası dönemde ise pandemiyle değişen çalışma modelleri iş tatmini literatürünü yeniden şekillendirmiştir. COVID-19'un etkisiyle yaygınlaşan uzaktan ve hibrit çalışma sistemleri, çalışanların mekânsal esneklik beklentilerini artırmış ve bu durum iş tatminini olumlu yönde etkilemiştir (Gürbüz & Şahin, 2021).

Günümüzde dijitalleşmenin artmasıyla yapay zekâ temelli uygulamalar, çevik organizasyon yapıları ve kişiselleştirilmiş iş tasarımları iş tatmininin yeni belirleyicileri hâline gelmiştir. Ancak bu teknolojik dönüşüm doğru yönetilmediğinde güvensizlik, tekno-stres ve belirsizlik gibi riskleri de beraberinde getirmektedir (Koçel, 2011).

1.3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, bireyin işinden ve iş ortamından duyduğu genel memnuniyet düzeyini ifade eder. Bu memnuniyet yalnızca işe ilişkin nesnel koşullardan değil, aynı zamanda bireyin algıları, değerleri ve beklentilerinden de etkilenmektedir. Literatürde iş tatminini belirleyen faktörler ise çoğunlukla bireysel, işle ilgili, örgütsel ve çevresel unsurlar şeklinde sınıflandırılmaktadır (Robbins & Judge, 2017).

1.3.3.1. Bireysel Faktörler

İşgörenin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kişilik özellikleri ve değer yargıları gibi bireysel nitelikleri, işten aldığı tatmini doğrudan etkilemektedir. Özellikle öz-yeterlilik inancı yüksek olan ve olumlu duygulanım sergileyen bireylerin daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşadığı görülmektedir (Gürbüz & Şahin, 2021).

Yaş

Çalışanların yaşı ile iş tatmini arasındaki ilişki, örgütsel davranış literatüründe uzun süredir tartışılan bir konudur. Bazı araştırmalar yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığını göstermekte ve bunu deneyim birikimi, kariyer beklentilerinin olgunlaşması ve iş güvencesinin zamanla güçlenmesi gibi etkenlerle açıklamaktadır. Nitekim

Oshagbemi (2000), yaşın iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır.

Buna karşın, bazı çalışmalar yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulamamış ve yaşın tek başına belirleyici bir faktör olmayabileceğini ortaya koymuştur. Örneğin Herzberg ve çalışma arkadaşları (1957), yaş değişkeninin iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını belirtmektedir (akt. Hoşgör, 2021). Bu farklı sonuçlar; araştırmaların yürütüldüğü sektör, kültürel bağlam ve örneklemlerin özellikleri gibi değişkenlerden kaynaklanabilmektedir.

Türkiye'de yapılan güncel bir meta-analiz çalışması da yaşın iş tatmini üzerindeki etkisinin sektörler arasında değişkenlik gösterdiğini ve ilişkinin tek boyutlu bir yapıdan ziyade karmaşık dinamikler içerdiğini ortaya koymuştur (Demirtaş & Yüksel, 2022).

Sonuç olarak, yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki, belirli bir yönde ilerleyen sabit bir örüntüden çok, bireysel özellikler ve örgütsel koşullar tarafından şekillenen çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu nedenle yaş faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirirken bağlamsal unsurların dikkate alınması gerekmektedir.

Cinsiyet

Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişki uzun süredir araştırılmakta olup, literatürde bu konuda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bazı çalışmalarda, kadın çalışanların erkeklere kıyasla daha düşük düzeyde iş tatmini yaşadığı görülmektedir. Bu durumun, kadınların iş gücü piyasasında daha çok düşük ücretli, sınırlı yükselme imkânı sunan ve vasıf gerektirmeyen pozisyonlarda istihdam edilmeleriyle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2021; Demirbağ, 2022).

Toplumsal cinsiyet rollerinin kadınlara yüklediği ailevi sorumluluklar da iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Eşlik, annelik ve bakım yükümlülükleri nedeniyle birçok kadın, kariyer ilerlemesine değil, daha çok iş güvencesi ve çalışma koşullarının istikrarına önem verme eğilimindedir (Eğinli, 2009). Bu koşullar altında beklentilerin karşılanmaması, özellikle yüksek düzeyde kariyer ve gelişim fırsatı arayan kadınlarda tatminsizlik yaratabilmektedir.

Öte yandan, bazı araştırmalar cinsiyete bağlı olarak iş tatmini düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuçların; sektör özellikleri, yaş ve eğitim düzeyi, örgüt kültürü, çalışma biçimi ve sosyoekonomik yapı gibi değişkenlerden etkilendiği ifade edilmektedir (Gürbüz & Sığrı, 2019).

Bu bulgular, cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkinin tek yönlü bir örüntüye sahip olmadığını, bağlamsal faktörlere göre değişebildiğini göstermektedir.

Eğitim Düzeyi

İş tatmini ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki, örgütsel davranış literatüründe sıkça incelenen konulardan biridir. Eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların işlerinden beklentileri de artmakta; bu durum, beklentilerin karşılanma düzeyine bağlı olarak tatmin seviyesinin yükselmesine ya da düşmesine yol açabilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2021).

Eğitim düzeyi arttıkça bireylerin özerklik, ilerleme ve gelişim fırsatlarına yönelik taleplerinin de yükseldiği görülmektedir. Bu talepleri karşılayan örgütlerde yüksek eğitimli çalışanların iş tatmini artarken; eğitim düzeyi ile işin niteliği arasında uyumsuzluk olduğunda tatminsizlik ortaya çıkabilmektedir (Aydın & Başol, 2022).

Bazı araştırmalar, yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin özellikle rutin, tekrarlayıcı ve sınırlı yaratıcılık gerektiren işlerde çalıştıklarında daha düşük iş tatmini yaşadığını göstermektedir (Eroğlu & Ardıç, 2019). Dolayısıyla, işin içeriği ile bireyin eğitim seviyesi arasındaki uyum, tatminin sağlanmasında kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Ayrıca bireyin yalnızca aldığı eğitim seviyesi değil, eğitimin niteliği, mesleki hedefleri ve işe giriş motivasyonları da iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır (Gül, 2020). Eğitim düzeyi yükseldikçe bireyler yalnızca maddi karşılıkları değil; anlamlılık, toplumsal değer yaratma ve kişisel gelişim gibi daha soyut beklentileri de dikkate almakta, bu durum iş tatminini çok boyutlu bir yapıya dönüştürmektedir.

Kişilik Özellikleri

Kişilik, çalışanların iş ortamındaki tutum ve davranışlarını belirleyen temel bireysel özelliklerden biridir. Özellikle Beş Faktör Kişilik Modeli kapsamında ele

alınan dışadönüklük, sorumluluk (öz disiplin), duygusal denge (düşük nevrotizm), uyumluluk ve deneyime açıklık gibi boyutların iş tatminiyle anlamlı düzeyde ilişkili olduğu birçok araştırma tarafından ortaya konmuştur (Gürbüz & Sığrı, 2019).

Pozitif kişilik özelliklerine sahip çalışanların stresle daha etkili başa çıkabildikleri, iş arkadaşlarıyla daha güçlü sosyal ilişkiler kurdukları ve bu nedenle işlerinden daha fazla doyum sağladıkları görülmektedir. Duygusal dengesi yüksek bireyler, iş ortamındaki olumsuzluklardan daha az etkilenerek tatmin düzeylerini koruyabilmekte; bu durum, nevrotizmin iş tatminiyle ters yönlü ilişkisinin en açık göstergelerinden biridir (Judge, Heller & Mount, 2002).

Ayrıca dışadönük bireylerin, özellikle iletişim ve etkileşim gerektiren iş ortamlarında daha başarılı ve motive oldukları, bu durumun da onların işten aldıkları doyumu artırdığı belirtilmektedir (Salgado, 2002). Deneyime açık bireyler ise yenilikçi ve öğrenmeye dayalı işlerde daha yüksek tatmin yaşayabilmekte, sorumluluk boyutu yüksek olan çalışanlar görevlerine daha bağlı ve düzenli çalıştıkları için iş tatmini düzeylerinde artış gözlenebilmektedir.

Öz Yeterlik Algısı

İşgörenin kendi yeteneklerine duyduğu güven, yani öz-yeterlik algısı, zorlu görevlerin üstesinden gelebilme ve başarı elde edebilme inancını güçlendiren önemli bir psikolojik kaynaktır. Yüksek öz-yeterlik, çalışanın görevlerine yönelik motivasyonunu artırmakta ve işten aldığı tatmin düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Öz-yeterliği yüksek bireylerin belirsizlik ve stres içeren durumlarda dahi daha olumlu ve dayanıklı tutumlar sergiledikleri bilinmektedir (Bandura, 1997; Şahin, 2020).

Değerler ve İnanç Sistemi

İş yaşamında bireysel değerlerin, çalışılan kurumun değerleriyle uyum içinde olması, çalışan memnuniyetinin en temel belirleyicilerinden biri olarak görülmektedir. Bu uyumun sağlanamadığı durumlarda ise bireyler rol çatışması, psikolojik tükenmişlik ve düşük iş tatmini gibi olumsuz sonuçlarla daha sık karşılaşabilmektedir (Kristof, 1996; Keleş & Tunç, 2015).

Yaşam Tarzı ve Aile Durumu

İşgörenin medeni durumu, çocuk sahibi olup olmaması, aile sorumlulukları ve kişisel yaşam tercihleri, iş–yaşam dengesini etkileyerek iş doyumu üzerinde önemli bir rol oynar. Özellikle esnek çalışma modelleri, bu dengeyi destekleyerek çalışanların memnuniyet düzeylerini artırabilmektedir (Greenhaus & Allen, 2011; Toker, 2011).

Duygusal Duyarlılık ve Duygudurum

Bireyin duygusal istikrar düzeyi ve olaylara karşı geliştirdiği duygusal tepkiler, iş ortamındaki etkileşim kalitesini ve algılanan iş tatminini etkiler. Pozitif duygudurum içinde olan çalışanlar, aynı koşullar altında daha yüksek düzeyde tatmin yaşarken; negatif duygulanımı yüksek bireylerde ise iş tatmininin daha düşük olduğu görülmektedir (Watson & Clark, 1997; Judge & Larsen, 2001).

1.3.3.2. İşe Ait Faktörler

İşin yapısal özellikleri, çalışanın içsel motivasyonunu ve dolayısıyla iş tatmini düzeyini doğrudan etkileyen önemli unsurlar arasındadır. Hackman ve Oldham'ın (1976) geliştirdiği İş Özellikleri Modeli, bu etkiyi açıklamak üzere beş temel boyuta odaklanmaktadır:

Görev Çeşitliliği

Çalışanların iş süreçlerinde farklı beceri ve yetkinliklerini kullanma fırsatı bulmaları, işin birey açısından daha anlamlı hale gelmesine katkı sağlar. Görev çeşitliliği yalnızca monotonluğu azaltmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanın yeteneklerini keşfetmesine, yeni beceriler geliştirmesine ve mesleki gelişimini sürdürmesine olanak tanır. Bu durum, bireysel tatmini artırarak motivasyon düzeyini yükseltir. Özellikle görevler arasında bilişsel, sosyal veya teknik beceriler açısından çeşitlilik bulunması, çalışanların işi üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduklarını hissetmelerine ve böylece psikolojik olarak güçlenmiş hissetmelerine neden olur. Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Özellikleri Modeli'ne göre görev çeşitliliği, işin anlamlılık düzeyini artıran temel öğelerden biridir. İşin anlamlı algılanması ise çalışan

bağlılığını, performansı ve genel iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Gürbüz & Sığrı, 2019).

Görev Kimliği

Bir işin başlangıcından sonuna kadar bütüncül bir şekilde tamamlanması, çalışanın yaptığı işle kurduğu psikolojik bağı güçlendirir. Çalışan, yalnızca belirli bir aşamaya katkı sunmak yerine sürecin tamamına hâkim olduğunda, yaptığı işin genel amaç içindeki yerini daha iyi kavrar ve işin anlamlılığı artar. Hackman ve Oldham'ın (1976) geliştirdiği İş Özellikleri Modeli'nde bu durum "görev bütünlüğü" (task identity) kavramıyla açıklanmakta olup, çalışanın bir işin tamamını veya büyük bir bölümünü yerine getirme düzeyini ifade eder. Görev bütünlüğü, çalışana yaptığı işin somut bir sonuçla ilişkilendirildiği hissini vererek iş tatmini ve motivasyonunu artırır. Buna karşılık, parçalı işlerde ya da yalnızca sürecin küçük bir kısmında yer almak, çalışanda rol belirsizliği ve aidiyet eksikliği yaratabilir; bu durumun psikolojik güçlenme ve iş doyumu üzerinde olumsuz etkiler doğurabileceği belirtilmektedir (Kuvaas, 2006).

Görev Anlamlılığı

Çalışanın yaptığı işin başkalarının yaşamı ya da toplumsal yapı üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna inanması, güçlü bir içsel motivasyon kaynağıdır. Bu farkındalık, işe yalnızca maddi bir faaliyet olarak değil, aynı zamanda değerli ve anlamlı bir katkı olarak bakılmasını sağlar. Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Özellikleri Modeli'nde "işin anlamlılığı" (experienced meaningfulness) kavramı, çalışanın yaptığı işin önemli, değerli ve faydalı olduğuna ilişkin algısını ifade eder ve motivasyonun temel belirleyicilerinden biri olarak görülür. İşin toplumsal katkı sağladığına yönelik farkındalık, bireyde görev sorumluluğu ve mesleki bağlılık duygularını güçlendirir. Nitekim Wrzesniewski ve Dutton (2001), çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulduklarında görevlerine daha yüksek düzeyde bağlılık ve tatminle yaklaştıklarını belirtmektedir. Bu tür bir anlamlandırma, yalnızca bireysel motivasyonu değil, örgütsel performansı da artırabilir.

Özerklik

Karar alma, planlama ve uygulama süreçlerinde çalışana bırakılan inisiyatif, işgörenlerin işine yönelik sahiplik duygusunu artırarak özgüven gelişimini ve sorumluluk bilincini destekler. Bu durum, çalışanın işi üzerinde kontrol sahibi olduğu hissini pekiştirir ve motivasyonu olumlu yönde etkiler. İş tasarımı literatüründe "özerklik" (autonomy) olarak tanımlanan bu kavram, bireyin işini nasıl ve ne zaman yapacağı konusunda belirli bir düzeyde karar alma özgürlüğüne sahip olmasını ifade eder (Hackman & Oldham, 1976). Özerklik, çalışanların kendi çalışma süreçlerini şekillendirmelerine olanak tanıdığı için hem içsel motivasyonu artırmakta hem de iş tatmini düzeyini yükseltmektedir (Deci & Ryan, 2000). Spreitzer'in (1995) psikolojik güçlendirme modeli kapsamında da özerklik, bireyin işindeki karar süreçlerine etkide bulunma ve kendi iş yapış tarzını belirleme kapasitesine sahip olduğunu hissetmesiyle ilişkilendirilir. Bu hisse sahip kişilerin daha yüksek düzeyde iş tatmini ve örgütsel bağlılık sergilediği belirtilmektedir.

Geri Bildirim (Feedback)

Çalışanın yaptığı işin sonuçlarına ilişkin doğrudan ve zamanında bilgi edinmesi, bireysel performansını değerlendirmesine ve gelişim sürecini daha bilinçli bir şekilde yönlendirmesine imkân tanır. Bu tür geri bildirim, yalnızca mevcut durumun anlaşılmasını değil, aynı zamanda gelecekteki performansın iyileştirilmesini de destekler. Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Özellikleri Modeli'nde yer alan "geri bildirim" boyutu, çalışanın yaptığı işle ilgili olarak doğrudan işin kendisinden veya yöneticisinden aldığı performans bilgilerini ifade eder. Etkili geri bildirim, olumlu davranışların pekişmesine katkı sağlarken performans eksikliklerinin fark edilmesini ve giderilmesini kolaylaştırır. Ayrıca bu süreç, bireyin öz yeterlik algısını ve mesleki gelişimini destekleyen önemli bir öğrenme aracıdır (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979). Geri bildirimin zamanında, açık ve yapıcı biçimde verilmesi hem iş tatmini hem de psikolojik güçlenme üzerinde olumlu etkiler yaratır.

1.3.3.3. Örgütsel Faktörler

İş tatmini, yalnızca bireysel ya da işe ait özelliklerden değil, aynı zamanda çalışanın içinde bulunduğu örgütsel yapı ve kültürden de büyük ölçüde

etkilenmektedir. Kurumun yönetim tarzı, iletişim biçimi, liderlik anlayışı, ödüllendirme sistemi ve çalışanlar arası ilişkiler; iş doyumunun oluşumunda belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır (Koçel, 2011).

Ücret Algısı

Ücret, işgörenler için temel bir motivasyon unsuru olmanın ötesinde, adalet algısını şekillendiren önemli bir göstergedir. Özellikle dağıtımsal adalet (çabanın karşılığını alma), işlemsel adalet (karar alma süreçlerinin şeffaflığı) ve etkileşimsel adalet (saygılı iletişim) gibi boyutlar, çalışanların hem kurumlarına duydukları güveni hem de iş tatmini düzeylerini doğrudan etkilemektedir (Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003).

Terfi ve Kariyer Gelişimi

Terfi süreçlerinin şeffaf ve liyakate dayalı olması, çalışanların emeklerinin karşılığını aldıklarını hissetmelerini sağlar. Kurumsal kariyer planlamasının yapılması, gelişim fırsatlarının sunulması ve yükselme umudunun varlığı ise işgörenlerin hem kuruma olan bağlılıklarını hem de iş tatmini düzeylerini artırmaktadır (Koçel, 2011).

Liderlik Tarzı

Örgütte yer alan yöneticinin benimsediği liderlik tarzı, çalışanların kuruma ve işlerine yönelik tutumlarını doğrudan etkileyen unsurlardan biridir. Dönüşümcü liderlik gibi vizyoner, motive edici ve destekleyici yaklaşımlar, çalışanların duygusal bağlılığını ve iş doyumunu artırmaktadır. Buna karşılık, otoriter ve mesafeli liderlik tarzı ise psikolojik gerilim ve tatminsizlik doğurabilmektedir (Bass ve Riggio, 2006).

Örgütsel Destek

İşgörenlerin örgüt tarafından desteklendiğini hissetmesi, aidiyet duygusunu güçlendirir. Örgütsel destek algısı, çalışanların kurumun kendilerine değer verdiğini ve ihtiyaçlarını önemsediğini düşünmelerini sağlayarak iş tatminini önemli ölçüde artırır (Eisenberger et al., 2021). Bunun yanında, çalışanların fikirlerini özgürce ifade

edebildiği ve hata yapma kaygısı yaşamadan çalışabildiği bir psikolojik güven ortamı hem tatmini hem de yenilikçiliği teşvik eder.

İş Arkadaş Çevresi

Çalışma ortamında kurulan olumlu sosyal ilişkiler, işgörenlerin duygusal ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olur. Destekleyici ve iş birliğine dayalı ekip dinamikleri, çatışma düzeyini azaltarak aidiyet duygusunu güçlendirir. Bu durum da iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Luthans, 2011).

1.3.3.4. Çevresel ve Yapısal Faktörler

İş tatmini, yalnızca bireysel özellikler veya örgütsel faktörlerle sınırlı değildir; aynı zamanda makro düzeydeki çevresel etkenlerden de etkilenir. Ekonomik dalgalanmalar, sektör dinamikleri, teknolojik gelişmeler ve esnek çalışma modelleri gibi dış faktörler, çalışanların işlerine yönelik algılarını ve tatmin düzeylerini doğrudan etkileyebilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2021).

Ekonomik Durum ve Sektörel Yapı

İş tatmini, sadece işgörenlerin içsel motivasyonları ya da kurum içi uygulamalarla değil; aynı zamanda içinde bulunulan ekonomik çevre ile de yakından ilişkilidir. Ülke ekonomisinde yaşanan dalgalanmalar, enflasyon, işsizlik oranlarının artması ve sektörel krizler gibi dışsal faktörler, çalışanların iş güvencesi algısını zedeleyerek memnuniyet düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilir. Özellikle kriz dönemlerinde yaygınlaşan iş kaybı korkusu, çalışan motivasyonunu düşürmekte ve tatminsizlik hissini artırmaktadır (Çakır, 2007).

Ayrıca ekonomik koşulların olumsuzlaştığı dönemlerde işletmelerin maliyet azaltma amacıyla aldığı kararlar (örneğin düşük ücret artışları, primlerin kaldırılması ya da istihdamın daraltılması gibi) çalışanların örgüte olan bağlılığını ve aidiyet duygusunu zayıflatabilmektedir. Kılıç'ın (2014) yaptığı bir araştırmada da ekonomik belirsizlik ortamında çalışanların daha yüksek düzeyde stres yaşadıkları ve bu stresin doğrudan iş tatmini üzerinde azaltıcı bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

Dijital Dönüşüm ve Teknolojik Yenilikler

Son yıllarda hızla artan dijitalleşme, çalışma süreçlerini önemli ölçüde yeniden şekillendirmiştir. Dijital teknolojiler çalışanlara zamansal ve mekânsal esneklik sağlarken, aynı zamanda dijital tükenmişlik, teknostres ve sürekli bağlı olma zorunluluğu gibi psikolojik yükleri de beraberinde getirmektedir. Bu durum, teknolojik dönüşümün yönetim biçimine bağlı olarak iş tatmini üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler doğurabileceğini göstermektedir (Tarsuslu & Coşkun, 2024; Zhou & Wang, 2024).

Pandemi Süreci ve Hibrit Çalışma Düzeni

COVID-19 pandemisi, iş yaşamında köklü değişikliklere neden olmuş; özellikle uzaktan ve hibrit çalışma modelleri birçok sektörde kalıcı hâle gelmiştir. Bu yeni çalışma biçimleri, çalışanlara zaman ve mekân açısından esneklik sağlayarak iş–yaşam dengesi açısından olumlu katkılar sunmakta ve dolayısıyla iş tatminini artırıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Ancak fiziksel izolasyon, yetersiz iletişim ve yönetsel kontrol eksikliği gibi sorunlar, bazı çalışanlarda aidiyet duygusunun zayıflamasına ve tatmin düzeyinin düşmesine yol açabilmektedir. Bu nedenle, hibrit ve uzaktan çalışmanın iş tatmini üzerindeki etkisi; kişisel tercihler, işin niteliği ve kurumun uzaktan çalışma süreçlerini nasıl yönettiği gibi çok boyutlu değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Yaman, Bağdoğan & Keser, 2023).

Toplumsal ve Kültürel Değerler

İşgörenlerin işten beklentileri ve işe yönelik tatmin düzeyleri, içinde bulundukları toplumun kültürel normlarıyla yakından ilişkilidir. Örneğin Türkiye, Japonya ve Çin gibi bireyden ziyade grubun ön planda olduğu kolektivist kültürlerde topluluk uyumu, sosyal bağlılık ve ilişkisel bütünlük önem kazanırken; ABD, İngiltere ve Kanada gibi bireyci kültürlerde özerklik, kişisel başarı ve bağımsızlık daha belirleyicidir (Hofstede, 2011). Bu kültürel değer sistemleri, iş tatmininin bireysel algılar üzerindeki etkisini derinleştirmektedir. Kolektivist bir örgüt yapısında bireysel tutum ve davranışların yoğun şekilde sergilenmesi, iş çevresinde olumsuz algılanabileceği için iş tatmini düşebilmektedir. Benzer şekilde, bireyci kültürün

hâkim olduğu örgütlerde rekabet ve bireysel başarı ön planda olduğundan, takım çalışmasına yatkın çalışanların çevresel uyum sağlamada zorlanmaları iş tatminini olumsuz etkileyebilmektedir (Genç & Karadirek, 2019).

1.3.4. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini, yalnızca işgörenlerin duygusal bir deneyimi değil; aynı zamanda iş yerindeki pek çok kritik çıktıyı şekillendiren stratejik bir unsurdur. Çalışanların işe yönelik tutumları ve işten elde ettikleri doyum düzeyi, performans, örgütsel bağlılık, devamsızlık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi alanlarda belirleyici rol oynamaktadır (Hoşgör, 2021).

Performans

İş tatmini ile çalışan performansı arasında genel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Tatmin düzeyi yüksek çalışanlar, işlerine daha fazla çaba gösterme, dikkatini yoğunlaştırma ve sorumluluk üstlenme eğilimindedir. Özellikle görev tatmini ve içsel motivasyonun güçlü olduğu durumlarda üretkenlik ve performans düzeyleri belirgin biçimde yükselmektedir (Judge vd., 2001). Bununla birlikte literatür, bu ilişkinin her zaman doğrusal olmadığını da göstermektedir; tatmin düzeyi yüksek olmak her zaman yüksek performansı garanti etmese de, düşük tatminin çoğunlukla performans düşüklüğü ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Robbins & Judge, 2019).

İşe Bağlılık ve Motivasyon

İş tatmini, yalnızca çalışanın yaptığı işe yönelik olumlu bir değerlendirme süreci değildir; aynı zamanda iş yerindeki çaba düzeyini, hedeflere yönelik yönelimini ve kuruma duyulan aidiyet hissini de doğrudan etkiler. Tatmin düzeyi yüksek çalışanlar, kurumun değer ve vizyonuyla daha kolay özdeşleşmekte; bu durum onların işlerine gönülden bağlanmalarını ve yüksek motivasyonla çalışmalarını desteklemektedir. Nitekim araştırmalar, iş tatmininin örgütsel bağlılık, performans ve işte kalma niyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Locke, 1976; Meyer & Allen, 1991; Spector, 1997).

Herzberg'in İki Faktör Teorisi'ne göre, içsel motivasyon kaynakları (başarı, takdir, işin kendisi) çalışanların iş tatmini ve bağlılık düzeylerini doğrudan etkilemektedir. Tatmin düzeyi yüksek çalışanlar, görevlerine daha fazla sahip çıkmakta ve işlerini gönüllü biçimde yerine getirme eğilimi göstermektedir (Erhan & Bayrakçı, 2022).

İşe Geç Gelme ve Devamsızlık

İşe geç gelme ve devamsızlık, işletmelerde iş gücü sürekliliğini ve kurumsal verimliliği doğrudan etkileyen iki önemli davranış sorunudur. Devamsızlık, çalışanın mesai saatlerinde işyerinde bulunmaması ve görevini yerine getirmemesi; işe geç gelme ise mesai başlangıç saatinden sonra işe gelerek çalışmaya başlaması şeklinde tanımlanmaktadır (Şahin, 2011).

Bu davranışların ortaya çıkmasında pek çok faktör rol oynamaktadır. Literatürde düşük iş tatmini, motivasyon eksikliği, zayıf örgütsel bağlılık, iş-yaşam dengesi sorunları, ulaşım güçlükleri, stres kaynaklı psikososyal etkenler ve olumsuz liderlik tarzları, işe geç gelme ve devamsızlığı artıran başlıca unsurlar olarak gösterilmektedir (Özkalp & Kırel, 2022). Özellikle çalışanların işyerinde adalet, saygı ve takdir görmediklerine yönelik algıları, bu davranışların sıklığını önemli ölçüde artırabilmektedir.

İşe geç gelme ve devamsızlık yalnızca bireysel performansı değil, çalışma gruplarının uyumunu, ekip verimliliğini ve örgütsel süreçlerin bütünlüğünü de olumsuz etkiler. Bu nedenle işletmelerin çalışan memnuniyetini artıran uygulamalara yönelmeleri, erken uyarı sistemleri geliştirmeleri ve özellikle iş tatmini ile örgütsel bağlılığı güçlendirecek politikalar oluşturmaları önerilmektedir (Robbins & Judge, 2017).

İşten Ayrılma ve Personel Devri

Çalışanların işten ayrılma davranışı, çok çeşitli bireysel ve örgütsel etkenlerin bir araya geldiği karmaşık bir süreçtir. Ücret politikaları, terfi imkânları, iş ortamının fiziksel ve sosyal koşulları, liderlik tarzı, işin niteliği ve çalışanların kişisel yaşamındaki değişkenler bu süreci önemli ölçüde şekillendirmektedir (Yalçın, 2020).

Bu nedenle personel devri, yalnızca bireysel tercihlerin sonucu değil, aynı zamanda örgütsel iklimin ve yönetim uygulamalarının bir yansıması olarak değerlendirilmelidir.

Personel devri (turnover), işletmeler açısından kontrol edilebilen ve edilemeyen nedenler olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Emeklilik, sağlık sorunları veya taşınma gibi dışsal nedenlerle gerçekleşen ayrılmalar kontrol edilemeyen devre örnek olurken; iş tatmini düşüklüğü kaynaklı ayrılmalar kontrol edilebilir olarak tanımlanmakta ve yönetsel müdahale gerektirmektedir (Tutar & Altınöz, 2022).

Literatürde, düşük iş tatmini düzeylerinin çalışanların örgütten ayrılma eğilimlerini artırdığı ve bu durumun işletmeler açısından önemli maliyetler doğurduğu vurgulanmaktadır. Yüksek personel devri yalnızca işe alım ve eğitim maliyetlerinin artmasına yol açmaz; aynı zamanda kurumsal bilgi birikiminin kaybına ve ekip içi uyumun zayıflamasına da neden olur (Karatepe, 2013). Özellikle deneyim ve uzmanlık gerektiren pozisyonlarda yaşanan devinim, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Stres ve Tükenmişlik Düzeyi

İş tatmini, çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Tatminsizlik yaşayan bireylerin daha yüksek stres düzeylerine maruz kaldıkları ve tükenmişlik belirtileri gösterdikleri bilinmektedir. Bu durum özellikle aşırı iş yükü, rol belirsizliği ve örgütsel destek yetersizliğinin hâkim olduğu iş ortamlarında daha da belirginleşmektedir (Maslach & Jackson, 1981). Tatmin düzeyi düşük çalışanlar, görevlerini bir zorunluluk olarak algılayarak motivasyon kaybı yaşayabilir ve işlerine yönelik olumsuz tutum geliştirebilirler. Bu nedenle işletmelerin, çalışanlarının iş tatminini artıracak uygulamalar geliştirmeleri ve psikolojik iyi oluşu destekleyen çalışma koşulları oluşturmaları kritik önem taşımaktadır.

Kurumsal Bağlılık

İş tatmini, çalışanların kuruma duydukları aidiyet hissini ve örgütsel bağlılık düzeylerini güçlendiren temel unsurlardan biridir. Kurumsal bağlılık, yalnızca duygusal bir yakınlığı değil; aynı zamanda örgütün amaç ve değerlerine gönüllü

katılımı, kurum için çaba gösterme isteğini ve sadakati de kapsamaktadır (Meyer & Allen, 1991). Tatmin düzeyi yüksek çalışanlar, kurumlarına daha fazla güven duymakta ve uzun vadede örgüte katkı sağlamaya daha istekli hâle gelmektedir.

1.3.4.7. İş Tatmininin Ölçülmesi

İş tatmini, çalışanların iş deneyimlerine ilişkin genel memnuniyet düzeylerini ifade eden ve örgütsel davranış literatüründe en sık incelenen çok boyutlu yapılardan biridir. Bu kavramın ölçülmesinde en yaygın kullanılan araçlardan biri, Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği'dir (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ). Ölçek; işin doğasından kaynaklanan içsel tatmin ve iş çevresine ilişkin dışsal tatmin olmak üzere iki boyutta toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Maddeler, bireylerin işlerinden duydukları memnuniyeti Likert tipi bir derecelendirme üzerinden değerlendirmeye imkân tanır. Türkiye'de ölçek Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve geçerlik–güvenirlik çalışmaları tamamlanmıştır. Bulgular, ölçeğin Türkçe formunun psikometrik açıdan uygun olduğunu ve farklı meslek gruplarında güvenilir biçimde kullanılabileceğini göstermiştir. MSQ, kariyer koçluğu, insan kaynakları uygulamaları ve diğer örgütsel müdahalelerin iş tatmini üzerindeki etkilerini nicel olarak incelemede etkili bir araç olarak kullanılmakta; çalışanların iş deneyimlerinin hem bireysel refah hem de kurumsal performans açısından sistematik biçimde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

1.4. KOÇLUK

1.4.1. Koçluk Kavramı ve Tanımı

Koçluk, bireylerin ya da grupların kişisel ve mesleki potansiyellerini açığa çıkararak belirledikleri hedeflere sistematik, yapılandırılmış ve profesyonel bir süreç aracılığıyla ulaşmalarını destekleyen bir gelişim yöntemidir. Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF), koçluğu; danışanın düşünme süreçlerini derinleştiren, yaratıcı çözümler üretmesini kolaylaştıran ve ilham veren bir ortaklık ilişkisi olarak tanımlamaktadır (ICF Turkey, 2025).

Koçluk süreci, bireylerin farkındalık kazanmalarına, hedeflerini netleştirmelerine, motivasyonlarını artırmalarına ve performanslarını sürdürülebilir biçimde geliştirmelerine katkı sunar. Frontiers in Psychology'de yayımlanan güncel bir araştırmada, koçluğun bireylerin güçlü yönlerini tanımasını, karar verme becerilerini geliştirmesini ve davranış değişikliği gerçekleştirmesini destekleyen bütüncül bir psikolojik yardım biçimi olduğu vurgulanmaktadır (Frontiers in Psychology, 2023).

Koçluk, danışanın kendi yanıtlarını bulmasını kolaylaştıran güçlü sorulara dayandığı için yönlendirmeden uzak, keşfetmeye dayalı bir süreçtir. Bu yönüyle danışmanlık, terapi ve mentorluk gibi diğer yardım hizmetlerinden ayrılır (World Economic Forum, 2023). Süreç boyunca koç; danışanın hedeflerine ulaşabilmesi için düşünme alanı yaratan, farkındalık sağlayan ve strateji geliştirmesine eşlik eden bir yol arkadaşı rolü üstlenir.

Türk Dil Kurumu, koçluğu "çalıştırıcılık, yöneticilik ya da liderlik becerilerinin gelişimini destekleyen hedef odaklı rehberlik hizmeti" olarak tanımlamaktadır (TDK, 2025). Türkiye'de koçluk mesleği, 26 Haziran 2013 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan ulusal meslek standardı ile kurumsal bir çerçeveye kavuşturulmuş ve koç; etik ilkeler, süreç yönetimi ve hizmet kalitesi doğrultusunda bireylerin gelişimine katkı sunan uzman olarak tanımlanmıştır (MYK, 2013).

Koçluk aynı zamanda kurumsal düzeyde de stratejik bir öneme sahiptir. Financial Times'ın (2024) analizine göre, günümüzün belirsizliklerle karakterize edilen iş dünyasında koçluk; liderlik becerilerinin güçlendirilmesi, çalışan bağlılığının desteklenmesi ve kurumsal dayanıklılığın artırılması açısından kritik bir araç hâline gelmiştir.

Gelişen teknolojiyle birlikte koçluk uygulamaları da dönüşüm geçirmekte; özellikle yapay zekâ destekli dijital platformlar üzerinden sunulan kariyer koçluğu çözümleri, bireylerin kendilerine en uygun kariyer yollarını belirlemelerine ve beceri haritalarını çıkarmalarına olanak tanımaktadır (World Economic Forum, 2023).

Koçluk, bireylerin yetkinliklerini geliştirmek, potansiyellerini ortaya çıkarmak ve belirledikleri hedeflere ulaşmalarını desteklemek amacıyla uygulanan, yapılandırılmış ve etkileşim temelli bir gelişim sürecidir. Literatürde koçluk kavramına ilişkin farklı yaklaşımlar ve tanımlar bulunmaktadır:

• **Landsberg'e (1996) göre**, koçluk bireylerin hem performansını hem de öğrenme kapasitesini artırmayı hedefleyen bir gelişim aracıdır. Bu süreçte koçlar, etkili soru sorma, aktif dinleme ve motivasyon teknikleriyle danışanın düşünsel potansiyelini harekete geçirmeyi amaçlar.

• **Voss (2002)** koçluğu, yüksek içsel motivasyona sahip, vizyoner, işinin anlamını bilen ve bu doğrultuda hareket eden bireylerin oluşturduğu çift yönlü bir gelişim etkileşimi olarak tanımlar. Ona göre başarılı bir koç; yaşam kalitesini önemseyen, gelişime açık ve başkalarının gelişimine katkı sağlayan bir rehberdir.

• **Barutçugil (2004)** koçluğu, bireylerin ve ekiplerin ulaşmak istedikleri hedeflere ilerlemelerine rehberlik eden, uygun ortam ve koşulları oluşturarak onları cesaretlendiren yönetsel bir faaliyet olarak ifade eder. Bu bağlamda koçlar, danışanın bulunduğu noktadan ulaşmak istediği konuma ilerlemesini sağlayan süreci yapılandırırlar.

• **Bıçakçı'ya (2016) göre**, koçluk hizmet sunan kişi (koç) ile hizmet alan birey (koçi/danışan) ya da kurum arasında yürütülen, danışanın içsel kaynaklarını fark etmesini sağlayan bir keşif ve rehberlik sürecidir. Koç, bireyin yeteneklerini görünür kılmasına ve bu yetenekleri hedefleri doğrultusunda etkin biçimde kullanmasına destek olan bir yol arkadaşıdır.

Son yıllarda yapılan araştırmalar, koçluğun yalnızca hedef belirleme sürecine odaklanan bir yaklaşım olmadığını; aynı zamanda bireyin öz farkındalığını artırma, duygusal zekâ becerilerini geliştirme ve genel yaşam doyumunu yükseltme noktasında da önemli katkılar sunduğunu ortaya koymaktadır (Grant, 2023; ICF Turkey, 2025).

1.4.2. Koçluğun Kökleri ve Tarihsel Gelişimi

Modern anlamda koçluk, 20. yüzyılın sonlarında özellikle postmodern dönemin etkileriyle birlikte ortaya çıkan bir uygulamadır. Sosyoekonomik yapıdaki hızlı değişim ve bireylerin kişisel gelişim taleplerinin artması, psikoloji ve yetişkin eğitimi gibi alanlardan beslenen koçluğu yapılandırılmış bir destek süreci hâline getirmiştir. Bugün anlaşıldığı biçimiyle koçluk yaklaşık son otuz yıllık bir geçmişe sahip olsa da, kökenleri çok daha eskiye dayanmaktadır (Brock, 2008).

Koçluk tarihsel olarak felsefe, eğitim, psikoloji, organizasyonel gelişim ve insan potansiyeli hareketi gibi birçok disiplinden etkilenmiş ve bu alanlarla etkileşim içinde evrilmiştir. Koçluk anlayışının gelişiminde özellikle 1980'li ve 1990'lı yıllar önemli bir yer tutmakta; bireysel gelişim yaklaşımlarının yönetsel uygulamalarla birleşmesi, koçluğun daha yapılandırılmış ve sistematik bir süreç olarak tanımlanmasını sağlamıştır (Passmore, 2022).

Kelime kökeni açısından bakıldığında, "koç" sözcüğünün 15. yüzyılda Macaristan'ın Kocs kasabasından türediği bilinmektedir. Bu kasabada şehirler arası ulaşım için konforlu arabalar üretilmiş; zamanla "coach" terimi, insanları yalnızca fiziksel olarak bir yerden başka bir yere taşıyan kişi değil, aynı zamanda bilgi ve beceri açısından ileriye götüren rehber anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Brock, 2008).

Yirminci yüzyılın ortalarından itibaren, özellikle 1960'larla birlikte hümanist psikoloji akımın etkisiyle bireyin içsel kaynaklarını ortaya çıkarma düşüncesi güç kazanmıştır. Bu dönemde kişisel farkındalık, duygusal zekâ ve öz-yönetim becerilerinin geliştirilmesi gibi temalar koçluk sürecinin odağına yerleşmiştir. ABD'de Esalen Enstitüsü gibi oluşumlar bu yaklaşımın gelişimine önemli katkılar sağlamıştır (Downey, 2003; Whitmore, 2015).

Koçluk, farklı bilimsel alanların birikiminden beslenen çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Uygulama ve teorik temelleri disiplinler arası etkileşimden doğmuş; bireylerin gelişimsel ihtiyaçlarına cevap verebilmek için esnek ve zengin bir entelektüel çerçeveye kavuşmuştur (Stober & Grant, 2006). Koçluk yapan bireylerin geçmişte farklı bilgi, deneyim ve kültürel altyapılardan gelmesi de bu disiplinler arası gelişimi desteklemiştir.

Koçluk süreci, danışanların bireysel farklılıklarını ve gelişim hedeflerini göz önünde bulundurarak çeşitli kuramsal yaklaşımların iç içe geçmesine olanak tanır. Bu durum, hem teorik hem de uygulamalı bilgi birikiminin zaman içinde birbirini etkilemesini ve dönüştürmesini sağlamıştır (Drake, Brennan & Gørtz, 2022).

Disiplinlerarası yapıyı anlamak için koçluğun temellerini oluşturan alanların bilinmesi gerekir. Koçluk, öncelikle felsefi düşünce geleneğinden etkilenmiş; zamanla psikoloji, yönetim bilimleri, eğitim ve danışmanlık gibi çeşitli alanlarla ilişki geliştirmiştir. Felsefe, insanın kendini tanıma ve potansiyelini gerçekleştirme çabası açısından koçlukla ortak bir zemine sahiptir. Psikoloji ise bireysel davranışlar,

motivasyon ve öğrenme süreçlerine dair sunduğu bilgilerle koçluğun önemli bir bilimsel temelini oluşturmuştur (Passmore, 2021).

Psikolojinin 19. yüzyılın sonlarında bağımsız bir bilim dalı olarak ortaya çıkmasıyla birlikte, birey merkezli yaklaşımlar önem kazanmış; özellikle 20. yüzyılın ortalarında "İnsan Potansiyeli Hareketi" ile koçluk, bireyin içsel kaynaklarını ortaya çıkarmayı hedefleyen bir süreç olarak gelişmiştir. Bu dönemden itibaren yönetim bilimleri, insan kaynakları, liderlik gelişimi ve organizasyonel değişim konuları koçlukla daha yakın ilişki içinde şekillenmiştir (Whitmore, 2015).

Koçluğun tarihsel olarak mentorluk, usta–çırak ilişkisi, sanatlar ve spor gibi pratik bilgi aktarımının yoğun olduğu alanlarla da bağlantılı olduğu görülmektedir. Spor alanında performans geliştirme amacıyla kullanılan antrenörlük uygulamaları, zamanla bireylerin kişisel gelişim süreçlerine uyarlanarak modern koçluk anlayışının temel bileşenlerinden biri haline gelmiştir (Cox, Bachkirova & Clutterbuck, 2018).

Sonuç olarak koçluk, kökeni farklı alanlara dayanan ve bu disiplinlerden beslenerek şekillenmiş dinamik bir yapıdır. Özellikle felsefe, psikoloji ve iş yaşamına yönelik uygulamalar, koçluğun bugünkü profesyonel niteliğinin oluşmasında belirleyici rol oynamıştır.

1.4.3. Koçluğun Amacı

Koçluk, bireylerin kişisel ve profesyonel potansiyellerini en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen, hedef odaklı ve gelişim temelli bir süreçtir. Bu sürecin temel amacı, danışanın kendi kaynaklarını fark etmesini ve bu kaynakları etkin biçimde kullanarak performansını, öğrenmesini ve yaşam doyumunu artırmasını sağlamaktır (Whitmore, 2015). Koç bu süreçte; hazır çözümler sunan biri değil, danışanın kendi yanıtlarını bulmasını teşvik eden bir kolaylaştırıcıdır.

Koçluk uygulamaları, bireyin farkındalığını yükseltmek, sorumluluk duygusunu geliştirmek ve hedeflere yönelik somut adımlar atılmasını desteklemek üzerine yapılandırılır (Passmore, 2021). Bu yönüyle koçluk, yalnızca mevcut sorunların çözümüne değil, bireyin potansiyelini ortaya çıkaracak içsel motivasyonun güçlendirilmesine de odaklanır.

Koçluğun bir diğer amacı, bireyin karar alma süreçlerini iyileştirmek ve özgüvenini artırmaktır. Özellikle organizasyonel bağlamda uygulanan liderlik ve yönetici koçluğunda çalışanların liderlik becerilerini geliştirmeleri ve kurum içi ilişkilerde daha etkili hale gelmeleri hedeflenir (Cox, Bachkirova & Clutterbuck, 2018). Bu çerçevede koçluk; stratejik düşünme, etkili iletişim, duygusal zekâ ve stres yönetimi gibi yetkinliklerin gelişimini destekleyen bir araç olarak işlev görür.

Koçluk uygulamalarının bireysel gelişimin yanı sıra toplumsal etki yaratma potansiyeli de bulunmaktadır. Pozitif psikoloji temelli yaklaşımlar, bireylerin güçlü yönlerine odaklanarak daha tatmin edici ve anlamlı yaşamlar sürmelerine katkı sağlamayı amaçlar (Seligman, 2007).

Genel olarak koçluk, bireylerin içsel potansiyellerini fark etmeleri ve bunu en üst düzeyde kullanmaları için yapılandırılmış bir gelişim süreci sunar. Bu süreçte deneyimli bir koçla çalışan bireyler hem güçlü hem de gelişime açık yönlerini tanıma fırsatı bulur; kişisel, sosyal ve profesyonel yaşamlarında daha etkili kararlar alarak hedeflerine daha bilinçli şekilde ilerleyebilirler (Grant, 2016).

Koçluk uygulamaları, özellikle kariyer gelişimi ve iş yaşamındaki performans artışları açısından son yıllarda dikkat çeken etkili araçlardan biri hâline gelmiştir. Bu bağlamda koçluğun temel amacı, bireylerin ve organizasyonların performansını artırmak, yaşam doyumunu yükseltmek ve sürdürülebilir başarıyı desteklemektir (Stober & Grant, 2006). Koçluk süreci, bireylerin motivasyonlarını güçlendirmelerine, öz farkındalık geliştirmelerine ve düşünce kalıplarını dönüştürmelerine katkı sunar.

Koçluk, bireylerin mevcut durumlarını sorgulamalarına, ulaşmak istedikleri hedefleri netleştirmelerine ve bu hedeflere yönelik stratejik yollar belirlemelerine yardımcı olur (Çetin, 2018, s. 100). Bu süreçte koç; danışanın performansına dair farkındalık yaratır, etkili geri bildirimlerle yönlendirir ve karşılaşılan engelleri aşabilmesi için çözüm odaklı düşünmesini teşvik eder.

Ayrıca koçluk uygulamaları, bireyin düşünce, duygu ve davranış düzeyinde netlik kazanmasını sağlarken güven ve saygı temelli bir ilişki üzerine inşa edilir. Koç, danışanın içsel motivasyonunu ve öz-denetim becerisini güçlendiren destekleyici bir rol üstlenir (Passmore & Fillery-Travis, 2011).

Uygulama alanı oldukça geniş olan koçluk, kimi zaman iletişim, liderlik veya sunum gibi belirli becerilerin geliştirilmesine odaklanırken; kimi zaman kariyer geçişleri, motivasyon düşüklüğü ya da profesyonel yön belirleme süreçlerinde bireye rehberlik eder. Nihai amaç, danışanın potansiyelini en etkili biçimde kullanarak iş ve özel yaşamında daha tatmin edici bir denge kurmasını sağlamaktır (Whitmore, 2015).

Özetle koçluğun amacı, bireyin hedeflerine ulaşmasına rehberlik etmek, gelişimini desteklemek, potansiyelini ortaya çıkarmasına olanak tanımak ve böylece hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürdürülebilir başarıya katkı sunmaktır.

1.4.4. Koçluk Yaklaşımının İlişkili Olduğu Kavramlar

Koçluk uygulamaları, bireysel gelişimden organizasyonel dönüşüme kadar uzanan geniş bir etki alanına sahiptir ve birçok disiplinle kesişen yönleri bulunmaktadır. Bu nedenle koçluk; danışmanlık, mentorluk, rehberlik, eğitim ve terapi gibi kavramlarla benzerlikler taşımasına rağmen, her biriyle belirli sınırlar çerçevesinde farklılaşır. Bu kavramların koçlukla olan ilişkisini ortaya koymak, koçluğun teorik temellerinin ve özgün niteliğinin anlaşılması açısından önemlidir.

Koçluk ile Mentorluk İlişkisi

Mentorluk, deneyim sahibi bir kişinin daha az deneyimli bir bireyin kişisel ve mesleki gelişimine katkı sunmak amacıyla bilgi, yönlendirme ve rehberlik sağladığı yapılandırılmış bir öğrenme ilişkisidir. Mentor, yalnızca bilgi aktaran bir kişi değil; aynı zamanda danışan için bir model, güven unsuru ve stratejik destek sağlayan bir rehber niteliğindedir (Ehrich, Hansford & Tennent, 2004). Bu nedenle mentorluk; kariyer gelişimi, kurumsal uyum, örgütsel beklentilerin anlaşılması ve uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi gibi alanlarda etkili bir gelişim aracıdır.

Mentorluk ilişkisi doğası gereği asimetriktir; mentor, danışandan genellikle daha kıdemli, yaşça büyük ya da alanında uzman bir kişidir. Mentorun temel amacı, danışanın gelişimine ışık tutmak, deneyimlerinden yararlanmasını sağlamak ve olası hataları önleyici bir rehberlik sunmaktır (Kram, 1985; Yıldırım, 2020). Bu yönüyle mentorluk, öğretici ve deneyim aktarımına dayalı bir süreçtir.

Koçluk ise mentorlukla benzer şekilde gelişim odaklı olmakla birlikte, danışanın içsel potansiyelini ortaya çıkarmayı amaçlayan, daha çok soru sorma, aktif dinleme ve farkındalık kazandırma teknikleri üzerine kurulu bir etkileşimdir. Koç, danışana hazır çözümler sunmaz; bunun yerine bireyin kendi cevaplarını bulmasına alan açar. Bu nedenle koçluk ilişkisi eşitlik temelli bir ortaklığa dayanır ve koç, danışanın üstü ya da uzmanı değil, sürecin kolaylaştırıcısıdır (Whitmore, 2015).

Her iki süreç de bireysel gelişimi desteklese de odak noktaları farklıdır: Mentorluk, mentorun geçmiş deneyimlerinden ve birikiminden beslenirken; koçluk, danışanın mevcut durumu ve gelecekteki potansiyeli üzerine kuruludur. Mentorlukta öğretme ve yönlendirme ön plandayken, koçlukta içsel farkındalık yaratma, keşif ve öğrenme süreci esastır (Doğan & Eryılmaz, 2018).

Koçluk ile Danışmanlık İlişkisi

Danışmanlık, belirli bir alandaki uzmanlık bilgisinin analiz ve yönlendirme amacıyla kullanıldığı, çözüm odaklı bir profesyonel hizmet türüdür. Bu süreçte danışman, birey ya da organizasyonun karşılaştığı problem alanını değerlendirir, ihtiyaçları belirler ve ne yapılması gerektiğine yönelik doğrudan öneriler sunar. Dolayısıyla danışmanlık ilişkisi çoğu zaman bilgi aktarımının merkezde olduğu ve danışanın daha pasif bir konumda yer aldığı tek yönlü bir etkileşime dayanır (Kubr, 2002).

Koçluk ise danışanın mevcut potansiyelini fark etmesine, bu potansiyeli etkin bir biçimde kullanmasına ve kendi çözüm yollarını üretmesine odaklanan süreç temelli bir gelişim modelidir. Koç, danışanın düşünme sürecini derinleştirecek sorularla rehberlik eder ancak doğrudan çözüm önerisi sunmaz. Bu yönüyle koç, karar veren değil; karar verme sürecini kolaylaştıran bir düşünsel partner olarak işlev görür (Passmore, 2021).

Her iki yaklaşım arasındaki temel metodolojik ayrım, süreci ele alış biçiminde ortaya çıkar. Danışmanlık dışsal bilgi ve uzman görüşü aktarımına dayanırken, koçluk bireyin içsel farkındalık ve keşif süreçlerini harekete geçirmeyi amaçlar. Bu nedenle danışmanlık "Ne yapılmalı?" sorusuna odaklanırken, koçluk "Bu konuda sen ne

düşünüyorsun?" ya da "Bu durum sende nasıl bir farkındalık yaratıyor?" gibi danışanın içsel sürecini tetikleyen sorularla ilerler (Çabuk, 2011).

Ayrıca danışmanlıkta temel amaç, sorunun çözülmesi ve doğru bilgiye erişimin sağlanmasıdır. Koçlukta ise hedef, bireyin öz-yeterlik duygusunu geliştirmesi, farkındalık kazanması ve çözüm üretme kapasitesini artırmasıdır. Bu çerçevede koçluk daha çok kişisel gelişime, danışmanlık ise problem çözmeye yönelik bir yaklaşım olarak konumlanmaktadır (Özdemir & Kaya, 2022).

Koçluk ile Rehberlik İlişkisi

Rehberlik, bireylerin kişisel, eğitsel ve mesleki alanlarda sağlıklı kararlar almasını, kendini tanıyarak gelişim göstermesini ve karşılaştığı sorunlara yönelik daha bilinçli seçimler yapmasını amaçlayan yapılandırılmış bir psikolojik danışma sürecidir. Rehberlik hizmetleri çoğunlukla eğitim kurumlarında uzman psikolojik danışmanlar tarafından yürütülmekte olup, bireyin ihtiyaçları doğrultusunda bilgilendirme, yönlendirme ve destek sağlama işlevlerini içerir (Yeşilyaprak, 2012).

Koçluk ile rehberlik arasında belirli benzerlikler bulunsa da, iki uygulama yaklaşım ve yöntem açısından önemli farklılıklara sahiptir. Her iki süreç de bireyin gelişimine katkı sağlamayı amaçlamakla birlikte, rehberlik daha çok öğrencilik, akademik başarı, meslek seçimi ve kişisel problemler gibi alanlarda uzmanın bilgi sunma ve yönlendirme rolünü öne çıkarır. Koçlukta ise bireyin kendi hedeflerini belirlemesi, içsel motivasyonunu keşfetmesi ve potansiyelini ortaya çıkarması temel amaçtır (Bayrak & Yıldız, 2020).

Koçluk süreci; aktif dinleme, güçlü sorular yöneltme, yapıcı geri bildirim verme ve bireyin farkındalığını artırarak kendi çözümünü üretmesini destekleme ilkeleri üzerine kuruludur. Rehberlikte danışman çoğu zaman bilgi sağlayıcı ve yönlendirici bir rol üstlenirken, koç bireyin içsel kaynaklarını harekete geçirmeyi hedefleyen bir kolaylaştırıcıdır (Harvard Business School Press, 2007).

Ayrıca rehberlikte bireyin gelişimsel ihtiyaçları çoğunlukla önceden yapılandırılmış programlarla desteklenirken, koçluk daha kişiselleştirilmiş, esnek ve bireyin gündemi doğrultusunda ilerleyen bir süreçtir. Bu nedenle koçluk, rehberliğe kıyasla daha etkileşim temelli, öz farkındalığı güçlendirmeye yönelik ve bireyin

düşünsel derinliğine inmeyi amaçlayan bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Aydın, 2020).

Koçluk ile Terapi İlişkisi

Koçluk, bireyin potansiyelini en üst düzeyde kullanmasına imkân tanıyan, hedef odaklı ve gelişim temelli bir süreçtir. Bu sürecin temel amacı, bireyin mevcut durumundan arzu edilen hedefe ulaşmasını desteklemek, farkındalık oluşturmak ve kişinin kendi içsel kaynaklarını etkin biçimde harekete geçirmesine yardımcı olmaktır. Koçluk, bireyin kendi isteğiyle başlattığı ve gelişim arayışı içerisinde gönüllü olarak yer aldığı bir süreç niteliği taşır (Grant, 2016).

Terapiden farklı olarak koçluk, geçmiş psikolojik problemlerle değil, bireyin gelecekte ulaşmak istediği hedeflerle ilgilenir. Terapi, psikolojik işlev bozukluklarını iyileştirmeye, duygusal süreçleri düzenlemeye ve geçmiş yaşantıları anlamlandırmaya odaklanırken; koçluk, bireyin güçlü yönlerini keşfetmesine, yeni bakış açıları geliştirmesine ve çözüm üretme kapasitesini artırmasına yönelik yapılandırılmış bir gelişim sürecidir (Demir & Uğurlu, 2019).

Koçluk süreci danışanın (koçinin) performansını artırmayı, yaşamının herhangi bir alanında belirlediği hedeflere ulaşmasını sağlamayı amaçlarken; terapi daha çok duygusal iyileşme, psikolojik denge ve klinik müdahale gerektiren alanlara odaklanır. Bu nedenle terapi klinik bir iyileştirme yaklaşımı iken, koçluk gelişim ve değişim odaklı bir destek süreci olarak tanımlanmaktadır (Bıçakçı, 2016).

Koçlukta düşünce ve davranışları değiştirmenin sorumluluğu danışanın kendisine aittir. Koç, bireyin kararlarına doğrudan müdahale etmez; güçlü sorular, geri bildirim ve farkındalık artırıcı tekniklerle danışanın kendi içsel süreçlerini fark etmesini sağlar. Terapi ise bireyin duygusal dünyasına daha fazla odaklanabilir ve terapist, süreç içerisinde zaman zaman daha yönlendirici bir rol üstlenebilir (Uyar & Bayraktaroğlu, 2010).

Koçluk ile Eğitim İlişkisi

Koçluk ve eğitim, zaman zaman benzer gelişim süreçleri olarak değerlendirilse de, amaç, yöntem ve yapı bakımından önemli farklılıklar içermektedir. Eğitim;

çoğunlukla bir öğretmen ya da eğitmen eşliğinde, önceden belirlenmiş bir program doğrultusunda yürütülen, bilgi aktarımı ve belirli becerilerin kazandırılmasını hedefleyen sistematik bir süreçtir. Öğrenme çıktılarının ölçülebilir olması ve katılımcıların bilişsel ya da psikomotor becerilerinin geliştirilmesi, eğitimin temel odak noktalarındandır (Demirel, 2022).

Koçluk ise birey ya da grupların kendi hedeflerini belirlediği, bu hedeflere ulaşmak için bir koç rehberliğinde farkındalık, öğrenme ve değişim süreçlerini deneyimlediği daha esnek ve kişiselleştirilmiş bir gelişim yaklaşımıdır. Bu süreçte bireyin kendi içsel kaynaklarını keşfetmesi, deneyimlerinden öğrenmesi ve özgün çözümler üretmesi ön plandadır. Eğitimde olduğu gibi önceden belirlenen bir müfredat veya tek bir öğrenme yolu bulunmaz; süreç tamamen danışanın ihtiyaçları, değerleri ve hedefleri doğrultusunda şekillenir (Gürsel, 2021).

Bu bağlamda eğitim, daha çok bilgi ve beceri aktarımına dayalı bir öğretim süreci iken; koçluk, bireyin kendini tanımasını, potansiyelini fark etmesini ve çözüm üretme kapasitesini geliştirmesini amaçlayan, daha kişiye özel ve farkındalık temelli bir gelişim sürecidir (Korkut-Owen, 2014).

1.4.5. Profesyonel Bir Koçun Sahip Olması Gereken Özellikler

Koçluk, sadece belirli bir teknik beceri setinden ibaret olmayan; etik ilkelere bağlılık, güçlü iletişim yetkinlikleri ve sürekli gelişimi benimseyen bir yaklaşım gerektiren profesyonel bir meslektir. Günümüzde profesyonel bir koçun yalnızca eğitim almış olması yeterli görülmemekte; bunun yanında yüksek düzeyde kişisel farkındalık, yaşam boyu öğrenme motivasyonu ve disiplinlerarası bir bilgi birikimiyle donanmış olması beklenmektedir (ICF, 2021). Koçluk sürecinin etkili biçimde yürütülebilmesi için koçun danışanla güven temelli bir ilişki inşa etmesi, aktif ve derinlemesine dinleme becerilerine sahip olması ve farkındalık yaratan güçlü sorularla süreci desteklemesi kritik önem taşır (Passmore, 2020).

Profesyonel bir koçun sahip olması gereken temel yetkinlikler şu şekilde özetlenebilir: (Avcı ve Tarakçı, 2013; Aktuğ vd, 2017; ICF, 2021).

- **Etik ve Mesleki Duruş:** Koç, mesleki etik ilkelere uygun davranmalı; gizliliğe sadık kalmalı ve danışan ile arasındaki profesyonel sınırları net bir biçimde

koruyabilmelidir. Bu noktada, Uluslararası Koçluk Federasyonu'nun (ICF) etik kuralları temel referans alınmalıdır.

- **Kapsamlı Teorik ve Uygulamalı Bilgi:** Koçluk mesleği, psikoloji, iletişim, davranış bilimleri, liderlik ve organizasyon teorileri gibi birçok alandan beslenmektedir. Etkin bir koç, bu alanlarda temel bilgilere sahip olmalı ve uygulamalarını bilimsel temellere dayandırmalıdır.
- **Sürekli Mesleki Gelişim:** Profesyonel koçlar, mesleki gelişimlerini desteklemek adına süpervizyon ve mentor koçluk gibi süreçlere aktif olarak katılmalıdır. Bu uygulamalar, koçun hem teknik becerilerini hem de etik farkındalığını geliştirmesine katkı sağlar.
- **İletişim ve İlişki Yönetimi Becerileri:** Koç, danışanı aktif şekilde dinlemeli, sezgisel anlayış geliştirmeli ve güvene dayalı bir ilişki kurmalıdır. Ayrıca, açık uçlu, düşündürücü ve gelişimi teşvik eden güçlü sorular sorabilme becerisi, koçluğun en ayırt edici unsurlarındandır.
- **Tarafsızlık ve Yargısızlık:** Koçun temel yaklaşımlarından biri de danışanı yargılamadan kabul edebilmesi, onun değerlerine ve bakış açısına saygı göstermesidir. Bu yaklaşım, koçluk sürecinin etkili ilerlemesini sağlar.
- **Farkındalık ve Öz-düzenleme:** Etkili bir koç, hem kendi içsel süreçlerinin farkında olmalı hem de danışanının içsel farkındalığını artıracak şekilde rehberlik edebilmelidir. Bu bağlamda koçun öz-yansıtma kapasitesi oldukça önemlidir.

Sonuç olarak, profesyonel koçluk yalnızca teknik becerilerle değil; güçlü etik değerler, psikolojik anlayış, etkili iletişim ve sürekli gelişim çabasıyla bütünleşen bir uzmanlık alanıdır. Bu bağlamda her koç, kişisel farkındalığını artırmalı ve danışanına katkı sunabilecek kapsamlı bir donanıma sahip olmalıdır.

1.4.6. Koçluk Süreci ve Planlanması

Koçluk süreci, bireyin mevcut durumunu analiz etmesi, ulaşmak istediği hedefleri netleştirmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri oluşturmasına rehberlik eden, yapılandırılmış ancak esnek bir gelişim sürecidir. Sürecin temel amacı, danışanın kendi potansiyelini keşfetmesini, farkındalık kazanmasını ve eyleme

geçmesini desteklemektir (Whitmore, 2015). Başarılı bir koçluk ilişkisi güvene dayalı bir başlangıçla kurulur ve planlı, hedef odaklı oturumlarla devam eder.

Literatürde yaygın olarak kabul edilen koçluk modellerine göre süreç; koç ile danışan arasında hedeflerin, beklentilerin, rollerin ve etik çerçevenin netleştirildiği bir **sözleşme ve yapılandırma** aşamasıyla başlar (Cox, Bachkirova & Clutterbuck, 2018). Bu aşamayı, oturumların sıklığı, içeriği, kullanılacak yöntemler ve değerlendirme biçimlerinin belirlendiği planlama süreci izler. Uygulama aşamasında danışanın gelişimi düzenli olarak izlenir, gerekli noktalarda geri bildirim sağlanır ve danışanın içsel ya da çevresel dirençlerle başa çıkabilmesine yönelik stratejik müdahaleler yapılır (Çetin, 2008). Sürecin sonunda ise koçluk çalışması bütüncül biçimde değerlendirilir; kazanımlar gözden geçirilir, sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla takip mekanizmaları oluşturulur ve danışanın ilerleyişini destekleyen yeni gelişim adımları planlanır (Grant, 2011).

Aşağıda süreç ve planlama adımları detaylandırılmıştır:

1.4.6.1. Koçluk İlişkisinin Tesis Edilmesi ve Sözleşme:

Koçluk sürecinin başlangıcında, etkili bir çalışmanın temelini oluşturan güven ilişkisi kurulmalıdır. Bu ilk aşama hem koç hem de danışan açısından karşılıklı beklentilerin, rollerin ve sınırların netleştirildiği kritik bir hazırlık dönemidir. Bu kapsamda, sürecin etik çerçevesi, gizlilik ilkeleri, sorumluluk paylaşımı ve hedefler genellikle yazılı bir sözleşme aracılığıyla açık biçimde tanımlanır. Böyle bir yapılandırma, danışanın sürece olan bağlılığını güçlendirirken, koçluk ilişkisinin sağlıklı ilerleyebilmesi için gerekli olan psikolojik güven ortamının oluşmasına katkı sağlar (ICF, 2021; Cox vd., 2018; Korkut-Owen, 2014).

1.4.6.2. Hedef Belirleme ve Gündem Oluşturma

Koçluk sürecinin temel yön belirleyicisi, danışanın kişisel ya da mesleki yaşamında ulaşmak istediği hedeflerin açık ve net biçimde tanımlanmasıdır. Bu hedefler doğrultusunda danışanın gündemindeki öncelikli konular belirlenir ve koçluk sürecinin odağı, bireyin ihtiyaçlarıyla uyumlu olacak şekilde yapılandırılır. Böylece

hem danışanın farkındalık düzeyi artırılır hem de sürecin planlı, odaklı ve verimli bir şekilde ilerlemesi sağlanır (Grant, 2003; Whitmore, 2015).

1.4.6.3.Derinlemesine Keşif ve Farkındalık Geliştirme

Koçluk sürecinin bu aşamasında koç, danışanın düşünsel gelişimini desteklemek ve içsel farkındalığını artırmak amacıyla açık uçlu, keşif odaklı sorular kullanır. Etkin dinleme becerileri sayesinde danışanın duygu ve düşüncelerini derinlemesine anlamaya çalışır; aynı zamanda yapıcı ve geliştirici geri bildirimlerle bireyin güçlü yönlerini ve gelişime açık alanlarını fark etmesine rehberlik eder. Bu etkileşim süreci, danışanın kendisini daha iyi tanımasını, mevcut durumunu objektif biçimde değerlendirmesini ve karşılaştığı olaylara alternatif bakış açıları geliştirmesini sağlar (Baltaş, 2011).

1.4.6.4.Eylem Planı Geliştirme ve Sorumluluk Atama

Danışan, belirlenen hedefler doğrultusunda ulaşılabilir adımlar içeren bir eylem planı oluşturur. Bu plan; zaman çizelgesi, öncelikler ve başarı göstergelerini içermelidir. Koç, danışanın kendi çözümlerini üretmesine yardımcı olurken aynı zamanda eylemlerin takibini yapar (Aktuğ vd., 2017).

1.4.6.5.Gözlem, İzleme ve Süreç Değerlendirmesi

Koçluk süreci, sabit bir çizgide ilerleyen bir yapıdan ziyade, sürekli gözlem, geri bildirim ve değerlendirmeye dayalı döngüsel bir ilerleyiş sergiler. Bu yapıda koç, danışanın belirlenen hedeflere ne ölçüde yaklaştığını izleyerek performansını analiz eder. Süreç boyunca elde edilen gözlemler doğrultusunda danışanın güçlü yanları vurgulanırken, gelişim gerektiren alanlar da objektif şekilde tanımlanır. Bu yaklaşım hem bireysel farkındalığı artırır hem de danışanın kişisel ve profesyonel gelişimini destekleyici bir temel oluşturur (Çetin, 2018).

1.4.6.6. Dirençle Başa Çıkma ve Psikolojik Süreçleri Yönetme

Danışanlar koçluk sürecinde değişime direnç gösterebilirler. Bu direnç, çoğunlukla belirsizlik korkusu, olumsuz geçmiş deneyimlerin etkisi veya alışkanlıkları bırakma konusundaki isteksizlikten kaynaklanabilir. Etkili bir koç, bu tür direnç davranışlarını yargılamadan, empatiyle karşılamalı ve danışanın içsel süreçlerini anlayarak onu yeniden sürece dahil etmeye yönelik destekleyici bir yaklaşım sergilemelidir (Grant, 2003; Yurdakul, 2010).

1.4.6.7. Sürecin Sonlandırılması ve Sürdürülebilirlik

Koçluk süreci, belirlenen hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğinin değerlendirildiği kapanış aşamasıyla tamamlanır. Bu aşama, yalnızca danışanın süreç boyunca elde ettiği kazanımların gözden geçirilmesini değil, aynı zamanda gelecekte karşılaşabileceği olası engellere yönelik stratejilerin yapılandırılmasını da kapsar. Koç, danışanın sürdürülebilir gelişimini desteklemek amacıyla, kendi başına uygulayabileceği yöntemler, kaynaklar ve takip mekanizmaları konusunda rehberlik sunar. Böylece danışanın bağımsız ilerleme kapasitesi güçlendirilirken, koçluk sürecinin uzun vadeli etkileri de pekiştirilmiş olur (ICF, 2021).

1.4.7. Koçluk Türleri

1.4.7.1. Yaşam Koçluğu

Yaşam koçluğu, ilk kez 1950'li yıllarda ABD'de ortaya çıkmıştır. Bu dönemde üst düzey yöneticiler, iş–özel yaşam dengesini sağlamakta zorlandıkları için profesyonel bir destek arayışına girmiş; başlangıçta bu ihtiyaç kurumsal psikologlar tarafından karşılanmıştır. Zamanla söz konusu destek modeli, bireylerin hem kişisel hem de kariyer yaşamlarında daha dengeli ve anlamlı bir varoluş geliştirmelerini amaçlayan "yaşam koçluğu" yaklaşımına dönüşmüştür (Curly, 2001; Korkut-Owen, 2014).

Yaşam koçluğu, danışanın yaşam kalitesini artırmayı; kişisel ve profesyonel yaşam arasında uyum kurmasını, stresle başa çıkmasını ve değişen koşullara sağlıklı biçimde uyum sağlamasını destekler. Bu süreçte bireyin kendisi ve çevresiyle daha

sağlıklı ilişkiler kurması, anlamlı bağlar oluşturması ve yaşamını bütüncül bir perspektifle değerlendirmesi hedeflenir (Barniç, 2018).

Günümüzde yaşam koçluğu, bireylerin gerçekçi ve anlamlı hedefler belirlemesine, bu hedeflere sistemli adımlarla ilerlemesine ve kişisel yetkinliklerini geliştirmesine yardımcı olan bir süreç olarak uygulanmaktadır. Koç–danışan ilişkisi eşitlikçi bir ortaklık temeline dayanır; danışan kendi yaşam vizyonuna uygun hedefler belirler ve bunların hayata geçirilmesinde aktif rol üstlenir (Öz, 2013).

Yaşam koçluğu, bireyin kişisel ya da mesleki yaşamındaki hedeflerine ulaşmasını destekleyen, çözüm odaklı ve iş birliğine dayalı bir gelişim sürecidir (Grant, 2003). Koç, danışanın içsel kaynaklarına erişimini kolaylaştırmak için aktif dinleme, güçlü sorular ve çeşitli farkındalık tekniklerinden yararlanır (Hudson, 1999).

Bu yaklaşım, geçmişten ziyade şimdiki zamana ve geleceğe odaklanır. Bütüncül bakış açısına göre bireyin yaşam alanları birbirini etkileyen bağlantılı yapıdadır. Koçluk sürecinde uzun vadeli vizyonu ifade eden "büyük G" hedefleri ile günlük uygulamaları içeren "küçük g" hedefleri arasında dengeli bir ilişki kurulması esastır (Kimsey vd., 2019).

1.4.7.2. Eğitim/Öğrenci Koçluğu

Eğitim koçluğu, literatürde yaygın olarak "öğrenci koçluğu" olarak adlandırılır ve temel amacı, koç ile öğrenci arasında güven temelli, destekleyici ve yapılandırılmış bir ilişki kurarak öğrencinin akademik başarısını artırmaktır. Bu süreç, öğrencinin hem kısa vadeli hem de uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını destekler; motivasyonunu sürdürülebilir kılar ve karşılaştığı akademik ya da duygusal güçlükleri aşmasında rehberlik sunar (Kalçık, 2017). Öğrenci koçu, danışanın öğrenme becerilerini geliştirmesine, öz disiplini güçlendirmesine ve akademik çabalarını anlamlı sonuçlara dönüştürmesine yardımcı olur (Burtson vd., 2025). Ayrıca sistematik biçimde yürütülen öğrenci koçluğu programlarının, akademik performansı artırdığı, bilişsel farkındalığı güçlendirdiği ve bu sayede hem akademik devamlılığı hem de okulda kalmayı desteklediği sistematik derlemelerde ortaya konmuştur (Cohen, 2024).

Araştırmalar, eğitim koçluğu uygulamalarının öğrencilerin motivasyonunu, çalışma alışkanlıklarını, konsantrasyon düzeylerini ve özgüvenlerini anlamlı biçimde

geliştirdiğini göstermektedir. Bunun yanı sıra, koçluk desteğinin sınav kaygısını azalttığı, öğrenme süreçlerini daha düzenli hâle getirdiği, öğrencinin bireysel becerilerini geliştirdiği ve aile içi iletişim kaynaklı stres faktörlerini daha etkili yönetmesine katkı sağladığı bulunmuştur (Öz, 2013; Aktuğ vd., 2017).

1.4.7.3. Takım Koçluğu

Takım koçluğu, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen bireylerin hem bireysel potansiyellerini hem de kolektif kapasitelerini daha etkili biçimde kullanmalarını amaçlayan yapılandırılmış bir gelişim sürecidir. Bu süreçte koç, takım üyelerinin güçlü yönlerini fark etmelerine, iletişim ve etkileşim becerilerini geliştirmelerine ve iş birliği içinde daha yüksek performans sergilemelerine yardımcı olur (Clutterbuck, 2008).

Kurumsal bağlamda takım koçluğu; ekiplerin uyum, güven ve karşılıklı sorumluluk temelinde birlikte çalışmasını teşvik ederek ortak hedeflere yönelik daha bütüncül ve sistemli bir ilerleme sağlamaktadır. Bu süreç, ekip üyelerinin yalnızca görev temelli değil, aynı zamanda ilişki temelli öğrenme deneyimleri kazanmasına katkı sunar. Böylelikle takım koçluğu, örgütsel başarıyı destekleyen stratejik bir gelişim aracı olarak öne çıkmaktadır (Hawkins & Smith, 2019).

Takım koçluğu uygulamaları sayesinde;

- Takım içi iletişim ve iş birliği düzeyi artar, roller daha net tanımlanır,
- Yaratıcılık ve yenilikçilik desteklenir, problemlere farklı açılardan yaklaşma becerisi gelişir,
- Kaynakların daha stratejik ve etkin kullanımı sağlanır,
- Potansiyel çatışmaların nedenleri analiz edilerek önleyici stratejiler geliştirilir,
- Bireysel ve ortak hedefler belirlenerek üyeler bu hedeflere daha yüksek motivasyonla yönlendirilir,
- Takım üyeleri arasında güven ilişkisi gelişir, empati ve karşılıklı anlayış artar,
- Takım ruhu pekişir ve aidiyet duygusu güçlenir (Uyar & Bayraktaroğlu, 2010:33).

Bu gelişim süreci, sadece mevcut performansı iyileştirmekle kalmaz; aynı zamanda takımı gelecekteki belirsizliklere karşı daha dayanıklı ve çözüm odaklı hale

getirir. Böylelikle organizasyon içinde öğrenen takımların oluşması desteklenir ve sürdürülebilir başarı sağlanır.

1.4.7.4. Performans Koçluğu

Günümüz rekabetçi iş dünyasında sürdürülebilir başarı, yalnızca teknoloji veya finansal kaynaklarla değil; aynı zamanda nitelikli insan gücüne sahip olmak ve bu insan kaynağını verimli şekilde yönetmekle mümkün hale gelmektedir. Çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini yaratıcı biçimde kullanabilmesi, işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Aktuğ vd., 2017). Bu bağlamda, insan sermayesinin stratejik önemi, performansın etkin biçimde yönetilmesini ve geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Bu çerçevede performans koçluğu, bireylerin mevcut potansiyellerini ortaya çıkarmaları ve belirli hedeflere ulaşabilmeleri için karşılaştıkları engelleri fark etmelerine ve bu engelleri aşmalarına yardımcı olan yapılandırılmış bir gelişim sürecidir (Whitmore, 2015). Performans koçluğu süreci, bireyin mevcut durumunun analiz edilmesiyle başlar ve ulaşılması arzu edilen hedeflerin net şekilde tanımlanmasıyla devam eder. Bu hedefler, yalnızca elde edilmesi beklenen çıktıları değil; süreç boyunca gerçekleşen öğrenme ve gelişim adımlarını da kapsar.

Koçluk sürecinde motivasyon belirleyici bir unsurdur. Hedeflerin bilinmesi ancak bu hedeflere ulaşmak için gerekli irade ve enerjinin ortaya konmaması, süreci başarısız kılabilir. Koçluk, bireyin bu motivasyonu içselleştirmesine ve harekete geçmesine destek olur. Çünkü farkındalık, ancak eyleme dönüştüğünde anlam kazanmaktadır (Grant, 2003).

Bireyin beklenen performans düzeyine ulaşamaması, çeşitli bireysel, çevresel ve örgütsel etkenlerin bir araya gelmesinden kaynaklanabilir. Bu durumun temelinde yatan nedenler şu şekilde sıralanabilir:

- Gerekli teknik bilgi veya mesleki yeterliliklerin eksikliği,
- Hedefe ulaşmayı zorlaştıran olumsuz alışkanlıklar ya da yerleşik davranış kalıpları,
- Etkin olmayan zaman yönetimi becerileri,
- Yetersiz içsel motivasyon,

- Kişisel yaşamda yaşanan sorunlar (örneğin ailevi sıkıntılar, duygusal zorluklar, bağımlılıklar),
- Aşırı iş yüküne bağlı stres ve tükenmişlik durumu,
- Çalışma ortamındaki olumsuz sosyal ilişkiler, yoğun rekabet baskısı ya da çatışma ortamları.

Performans koçluğu, bu tür durumların temel nedenlerini analiz ederek bireyin kişisel farkındalığını artırmayı ve ihtiyaç duyulan gelişim adımlarını belirlemeyi amaçlar. Süreç; zamanın yeniden yapılandırılmasını, hedeflerin güncellenmesini ve gerektiğinde yeni davranış kalıplarının oluşturulmasını da kapsar. Bu yönüyle koçluk, yalnızca performansı artırmakla kalmaz; aynı zamanda bireyin işle ilgili doyumunu ve genel yaşam dengesini de olumlu biçimde destekler (Luecke, 2010).

1.4.7.5. Yönetici Koçluğu

21. yüzyılda hızla gelişen teknoloji, küreselleşme ve artan belirsizlik ortamı, iş dünyasını her zamankinden daha karmaşık ve rekabetçi bir yapıya dönüştürmüştür. Bu dinamik koşullar, organizasyonları yalnızca kısa vadeli sonuçlara odaklanmaktan çıkarıp, sürekli gelişim ve dönüşümü merkeze almaya zorlamaktadır (Aktuğ vd., 2017).

Yoğun rekabet ortamında yöneticilerden; inisiyatif alabilmeleri, kendilerini motive edebilmeleri ve karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelebilecek dayanıklılığa sahip olmaları beklenmektedir. Ayrıca kriz anlarında doğru karar verebilmeleri ve organizasyonun yönünü belirleyebilecek etkili çözüm stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle yöneticilerin yalnızca teknik bilgiyle değil, aynı zamanda yüksek düzeyde kişisel farkındalık ve duygusal dayanıklılıkla donatılmış olmaları kritik önem taşımaktadır (Baltaş, 2011).

Yöneticiler bu rekabet ortamında karar alma baskısı ve yüksek performans beklentileriyle karşı karşıya kalmakta; bu durum çoğu zaman dışsal bir desteğe duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Yönetici koçluğu, yöneticilerin liderlik kapasitelerini geliştirmelerine, potansiyellerini ortaya çıkarmalarına ve yönetsel becerilerini daha etkin biçimde kullanmalarına olanak sağlayan profesyonel bir destek sürecidir. Yönetici koçları; yöneticilerin içsel kaynaklarını keşfetmelerine, duygusal engelleri

aşmalarına ve belirledikleri hedeflere ulaşmalarına rehberlik ederek hem bireysel hem kurumsal performansın gelişimine katkı sunmaktadır (Barutçu & Özbay, 2009).

1.4.7.6. İlişki Koçluğu

İlişki koçluğu, bireylerin romantik, ailevi ya da profesyonel ilişkilerinde yaşadıkları sorunları anlamalarına, iletişim becerilerini geliştirmelerine ve daha sağlıklı ilişkiler kurmalarına yardımcı olmayı amaçlayan yapılandırılmış bir gelişim sürecidir. Bu süreçte koç, tarafsız bir rehber olarak danışanların duygusal farkındalıklarını artırmalarına, empati geliştirmelerine ve etkili iletişim stratejileri kullanmalarına destek olur (Aktuğ vd., 2017).

İlişki koçluğu, geleneksel psikolojik danışmanlıktan farklı olarak geçmiş travmalar veya patolojik durumlarla değil; bireylerin *mevcut* ilişki dinamikleri, hedefleri ve değişim potansiyelleriyle ilgilenir. Bu yaklaşım, danışanların kendilerini ve ilişkisel ihtiyaçlarını daha iyi tanımalarına yardımcı olurken, ilişki süreçlerinde karşılaşılan tıkanıklıkların çözümüne yönelik eyleme dönük ve gelişim odaklı stratejiler geliştirmeyi teşvik eder (Ives, 2008).

1.4.7.7. Kariyer Koçluğu

Kariyer, bireyin eğitim hayatından başlayarak yaşam boyu devam eden mesleki ve kişisel gelişim yolculuğunu ifade eder. Güncel yaklaşımlar, kariyerin yalnızca iş yaşamıyla sınırlı olmadığını; bireyin bilgi, beceri ve deneyimlerini sürekli geliştirerek değişen koşullara uyum sağlamasını ve çeşitli mesleki düzeylere erişmesini kapsadığını vurgulamaktadır (Savickas, 2013). Bu süreç, bireyin ilgi, yetenek ve değerlerini tanıyarak kendisi için en uygun yönelimi belirlemesini içerir. Modern kariyer anlayışı, esnek beceriler geliştirebilme ve değişen iş piyasalarına uyum sağlama kapasitesini de kariyer gelişiminin temel unsurları arasında görmektedir (McIlveen, 2015).

Literatürde kariyer farklı biçimlerde tanımlanmakla birlikte bu çalışmada, bireyin eğitim ile başlayan mesleki gelişim sürecini çeşitli aşamalarda yetkinliklerini artırarak sürdürmesi şeklinde ele alınmaktadır. Her ne kadar günlük kullanımda kariyer çoğunlukla yalnızca iş hayatı ile ilişkilendirilse de, gerçekte süreç erken eğitim

yıllarında başlamakta ve yaşam boyu devam eden bütüncül bir gelişim çizgisi oluşturmaktadır (Ünal, 2004). Öner'e (2002) göre kariyer, bireyin mesleki becerilerini ve deneyimlerini planlı ve sistemli bir şekilde geliştirerek uzun vadede şekillendirdiği bir yolculuktur.

Bu doğrultuda kariyer koçluğu, bireyin ilgi, yetenek ve değerlerini tanımasına yardımcı olarak farkındalık düzeyini artırır ve daha bilinçli kararlar almasını destekler. Böylece kişinin seçtiği alanda daha mutlu ve verimli bir mesleki yaşam sürmesine katkı sağlanır (Çetin, 2008, s. 121). Kariyer koçluğu aynı zamanda öz-yeterlilik duygusunun geliştirilmesini, bireyin harekete geçme cesaretini artırmayı ve hedeflerine ulaşmak için uygulanabilir bir yol haritası oluşturmasını kolaylaştırır (Uyar & Bayraktaroğlu, 2010).

Kariyer koçu, danışanla kurduğu ilişkide yalnızca bir akıl hocası değil, aynı zamanda yol gösterici, kolaylaştırıcı ve destekleyici bir iş birliği ortağıdır. Koçluk süreci, bireyin içgörülerini geliştirmesine, karşılaştığı zorlukları aşmasına ve değişen koşullara uyum sağlayacak esnekliği kazanmasına imkân tanıyan güvenli bir ortam sunar. Etkili bir kariyer koçu, danışanı yalnızca mesleki kararlar konusunda desteklemekle kalmaz; aynı zamanda kişisel gelişim süreçlerine katkıda bulunarak yaşam kalitesi ve denge arayışını da güçlendirir (Öner, 2002; Grant, 2003). Bu bağlamda koçlar, bireylerin potansiyellerine inanmalarını, hedeflerini netleştirmelerini ve bu hedeflere ulaşmak için sorumluluk almalarını teşvik eden profesyonellerdir. Etkin bir kariyer koçu; empati kurabilen, güven veren, güçlü iletişim becerilerine sahip ve sürekli öğrenmeye açık bir kimlik sergilemelidir.

1.4.7.7.1. Kariyer Koçluğunun İnsan Kaynakları Yönetimindeki Rolü

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), yalnızca personel işlemlerinin yürütülmesinden ibaret olmayıp, kurumun uzun vadeli hedeflerine hizmet edecek insan sermayesinin planlanmasını ve geliştirilmesini amaçlayan stratejik bir yönetim alanıdır. Bu bağlamda kariyer koçluğu, çalışanların yetkinliklerini artırarak kurumun stratejik başarısına katkı sağlayan önemli bir araç niteliği taşımaktadır (Ulrich, 1997). Kariyer koçluğu aracılığıyla çalışanların potansiyelleri belirlenir, yönlendirilir ve geliştirilir; böylece "doğru işe doğru insan" ilkesinin daha etkili biçimde uygulanması mümkün olur.

İKY uygulamalarının temel amaçlarından biri, çalışanların performansını artırmak ve kuruma yönelik aidiyet duygusunu güçlendirmektir. Bu doğrultuda kariyer koçluğu, çalışanların kendilerini tanımalarına, güçlü yönlerini keşfetmelerine ve profesyonel gelişim hedefleri belirlemelerine yardımcı olarak içsel motivasyonu destekler ve performans artışına katkıda bulunur (Grant, 2014). Ayrıca çalışanların kariyer yolculuklarının kurum tarafından desteklendiğini hissetmeleri, örgütsel bağlılığı güçlendiren önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Özellikle kamu kurumlarında, hiyerarşik yapıların ve sınırlı terfi olanaklarının neden olduğu kariyer durağanlığı, koçluk temelli kariyer planlaması süreçleriyle aşılabilir. Kariyer koçluğu, kamu çalışanlarının bireysel hedeflerini kurumun misyonu ile uyumlaştırarak hem çalışan memnuniyetini hem de kurumsal verimliliği artırma potansiyeline sahiptir (Bozer & Sarros, 2012).

1.4.7.7.2. Kariyer Koçluğunun Psikolojik Güçlendirmeye Etkisi

Psikolojik güçlendirme, çalışanların işlerine yönelik kontrol, anlam, yeterlilik ve etki algılarını deneyimlemeleriyle ortaya çıkan bilişsel bir süreçtir (Spreitzer, 1995). Bu yapı yalnızca iş rollerinde değil, genel mesleki doyum, motivasyon ve performans üzerinde de artırıcı bir etki yaratır. Güçlendirilmiş çalışanlar daha yüksek özgüven sergiler, karar alma süreçlerine gönüllü olarak katılır ve kurumsal hedeflere daha isteyerek yönelirler.

Kariyer koçluğu ise bireylerin mesleki hedeflerine ulaşmalarını desteklerken, içsel kaynaklarını keşfetmelerine, karar verme becerilerini geliştirmelerine ve öz-inançlarını güçlendirmelerine yardımcı olur (Grant & Cavanagh, 2007). Bu yönüyle kariyer koçluğu, psikolojik güçlendirme boyutlarının temelini oluşturan anlam, yeterlilik ve etki algılarının gelişmesine katkı sağlayan tamamlayıcı bir müdahaledir.

Koçluk süreci, bireylerin kariyerlerinde karşılaştıkları engelleri aşmalarına yönelik öz-farkındalıklarını artırır. Kişi güçlü yönlerini fark ettikçe öz-yeterlik inancı pekişir. Bandura'nın öz-yeterlik kuramına göre bireyin zorlu görevleri başarma inancı, davranışlarını ve motivasyonunu doğrudan şekillendirir (Bandura, 1997). Kariyer koçluğu, bireyin bu inancı güçlendirerek yetkinlik algısını destekler.

Koçluk görüşmeleri sırasında danışanın kişisel değerleri ile mesleki hedefleri arasında uyum kurulması sağlanır. Bu süreç, bireyin işini daha anlamlı bulmasına ve örgütsel amaçlarla psikolojik olarak bağ kurmasına katkıda bulunur. İşin anlamlı algılanması arttıkça bireyde sorumluluk üstlenme ve kuruma bağlılık eğilimleri güçlenir (Thomas & Velthouse, 1990). Bu nedenle kariyer koçluğu, anlam oluşturma sürecini destekleyen önemli bir gelişim aracıdır.

Bunun yanı sıra koçluk, bireyin kendi kararlarını almasını teşvik ederek içsel kontrol algısını güçlendirir. Çalışanın özerk hareket edebilme kapasitesi arttıkça organizasyonel süreçlere katılım düzeyi de yükselir. Böylece çalışanlar yalnızca kendilerine verilen görevleri yerine getiren değil, karar süreçlerine aktif katkı sağlayan bireyler hâline gelir (Deci & Ryan, 2000).

Kariyer koçluğu, bireylere yalnızca "nasıl" sorularını değil, aynı zamanda "neden" sorularını da yönelterek onların düşünme biçimlerini derinleştirir. Bu tür sorular, çalışanların yalnızca görev odaklı hareket etmelerini engelleyerek, iş süreçlerinin arka planındaki amaçları, değerleri ve stratejik etkileri fark etmelerine olanak tanır. Birey, yaptığı işin organizasyon üzerinde nasıl bir değer yarattığını ve hangi sonuçlara katkı sunduğunu gördükçe etkili olduğu hissini daha güçlü biçimde deneyimler. Bu durum, Spreitzer'in (1995) psikolojik güçlendirme modelindeki "etki" boyutunun gelişmesini destekleyen önemli bir psikolojik mekanizma olarak öne çıkar.

Sonuç olarak, kariyer koçluğu bireylerin mesleki gelişim süreçlerine yön verirken aynı zamanda onların psikolojik güçlenme düzeylerini artıran çok boyutlu bir gelişim yaklaşımı sunar. Bu süreç; öz-farkındalık, yetkinlik, anlam, özerklik ve etki hissi gibi psikolojik güçlendirme boyutlarını doğrudan besleyerek çalışanların iş deneyimlerini daha tatmin edici hale getirir. Bu nedenle kurumların koçluğu yalnızca performans artırıcı bir araç olarak değil, çalışanların psikolojik sermayesini güçlendiren stratejik bir yatırım olarak değerlendirmeleri önem taşımaktadır.

1.4.7.7.3. Kariyer Koçluğunun İş Tatminine Etkisi

İş tatmini, bireyin işinden duyduğu genel memnuniyet düzeyini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır. Bu memnuniyet; işin niteliği, çalışma ortamı, kariyer olanakları, yönetici-çalışan ilişkileri ve bireyin beklentileri gibi birçok faktörden

etkilenmektedir (Locke, 1976). Tatmin düzeyi yüksek çalışanlar, işlerine daha bağlı, daha üretken ve kuruma yönelik sadakatleri daha güçlü bireyler hâline gelirler.

Kariyer koçluğu, bireylerin mesleki hedeflerine ulaşmalarını desteklemekle kalmaz; aynı zamanda onların işe yönelik tutumlarını da doğrudan biçimlendirir. Koçluk süreci; bireyin kendini tanımasına, güçlü ve gelişime açık yönlerini fark etmesine ve kariyerine daha bilinçli biçimde yön vermesine olanak sağlayarak iş tatminini artıran psikolojik ve yapısal koşulların oluşmasına katkıda bulunur (Smither vd., 2003).

Koçluk oturumlarında bireyler, kişisel değerleri ile iş hedefleri arasındaki ilişkiyi daha net şekilde görürler. Bu farkındalık, bireyin yaptığı işi daha anlamlı algılamasını sağlar. Wrzesniewski ve arkadaşlarına (2003) göre anlamlı iş deneyimi, iş tatmininin duygusal ve bilişsel bileşenlerini güçlendiren temel bir değişkendir. Bu çerçevede koçluk, sadece bir gelişim aracı değil, aynı zamanda işin içsel anlamını yapılandıran bir süreçtir.

Kariyer koçluğu, bireyin kişisel ve profesyonel hedeflerini netleştirirken, bu hedeflerin kurumun vizyonu ve değerleriyle uyumunu değerlendirmesine de imkân tanır. Bu uyum, bireyde aidiyet ve bağlılık duygularını artırmakta; dolayısıyla iş tatminini güçlendirmektedir (Greif, 2007). Özellikle kurumsal koçluk programlarında bu uyumun sağlanması, çalışan devrini azaltan ve tatmini artıran kritik bir faktör olarak görülmektedir.

Koçluk süreci bireyin öz-yeterlik algısını güçlendirir, problem çözme becerilerini geliştirir ve sorumluluk alma davranışını destekler. Bandura'ya (1997) göre, bireyin performansına yönelik olumlu algılarının artması, iş tatminini yükselten önemli bir psikolojik mekanizmadır.

Bunun yanında koçluk, bireyin stresle baş etme becerilerini geliştirmesine, iş-yaşam dengesini kurmasına ve öz farkındalığını artırmasına katkıda bulunur. Pozitif psikolojik durumların güçlenmesi, iş tatmininin hem bilişsel hem de duygusal boyutlarını doğrudan artırmaktadır (Grant, 2007).

Genel olarak bakıldığında kariyer koçluğu, iş tatmini üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler yaratan güçlü bir insan kaynakları yönetimi aracıdır. Koçluk, bireylerin mesleki yönelimlerini netleştirirken; amaç duygusu, öz-yeterlik, işte

anlamlandırma, psikolojik iyi oluş ve kurumsal aidiyet gibi iş tatmininin temel belirleyicilerini olumlu yönde geliştirmektedir (Bozer & Sarros, 2012). Bu nedenle koçluk uygulamaları, yalnızca bireysel kariyer gelişimini değil; aynı zamanda çalışanların kuruma uzun vadeli katkılarını artırmayı hedefleyen stratejik bir yatırım niteliği taşımaktadır (Jones, Woods & Guillaume, 2016).

1.4.8. Dünyada ve Ülkemizde Koçluk ve Kariyer Koçluğu

Koçluk, ilk olarak 20. yüzyılın ortalarında spor alanındaki performans artırma tekniklerinden esinlenerek bireylerin gelişimini destekleyen bir yaklaşıma dönüşmüştür. Özellikle 1970'li yıllardan itibaren kişisel gelişim, liderlik ve performans yönetimi bağlamlarında kurumsal dünyaya entegre edilmiştir (Whitmore, 2015). Bu gelişimle birlikte koçluk, danışanın kendi çözümlerini keşfetmesini sağlayan, sorgulama ve farkındalık temelli bir gelişim ilişkisi olarak tanımlanmaya başlamıştır.

1980'lerden itibaren özellikle ABD, Kanada ve İngiltere'de koçluk mesleği; etik ilkeler, yeterlilik alanları ve sertifikasyon çerçeveleriyle sistematik biçimde ele alınmıştır. Bu dönemde International Coaching Federation (ICF), European Mentoring and Coaching Council (EMCC) ve Association for Coaching (AC) gibi kurumlar mesleğin profesyonelleşmesinde belirleyici rol oynamıştır (Grant, 2003).

Koçluk, 20. yüzyılın son çeyreğiyle birlikte bireysel gelişim, liderlik ve organizasyonel performans alanlarında etkili bir destek aracı olarak yaygınlaşmıştır. 1990'lara gelindiğinde koçluk uygulamalarını sistematik biçimde öğreten ve uygulayan kurumların artması, mesleğin etik ilkelere ve standartlara dayalı olarak yürütülmesini zorunlu hâle getirmiştir (Fillery-Travis & Lane, 2006).

Bu doğrultuda, 1995 yılında Thomas Leonard tarafından kurulan Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF), koçluk mesleğinin evrensel standartlarını oluşturmak amacıyla faaliyet göstermeye başlamıştır (ICF, 2023). ICF, koçlara ve eğitim kurumlarına yönelik kapsamlı bir etik kod, yetkinlik çerçevesi ve kalite standartları geliştirmiştir (Whitmore, 2015). Ayrıca ACC, PCC ve MCC unvanlarıyla koçların mesleki gelişiminin ölçülebilir kriterlere bağlanması, koçluk mesleğinin küresel ölçekte güvenilirliğini artırmıştır (Grant, 2003).

Koçluğun kurumsallaşması, bu disiplinin yalnızca bireysel gelişimi hedefleyen bir destek yöntemi olmaktan çıkıp profesyonel kariyer gelişimi, liderlik gelişimi ve organizasyonel dönüşüm alanlarında stratejik bir rol üstlenmesini sağlamıştır (Stober & Grant, 2006). Bununla birlikte koçluk alanındaki meslekleşme süreci yalnızca uluslararası platformlarla sınırlı kalmamış, Türkiye'de de benzer gelişmeler yaşanmıştır.

Türkiye'de koçluk mesleğinin gelişimini desteklemek amacıyla Ekim 2010'da Koçluk Platformu Derneği (KPD) kurulmuş; bu oluşum, koçluğun bilimsel, etik ve ulusal ihtiyaçlara uygun şekilde gelişmesi için çalışmalar yürütmüştür. ICF Türkiye ile ortak yürütülen girişimler ve Mesleki Yeterlilik Kurumu'nun (MYK) desteğiyle koçluk mesleği, ulusal meslek standardı hâline getirilmiş ve 29 Haziran 2013 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan düzenleme ile "Seviye 6" meslek olarak resmen tanınmıştır (Resmî Gazete, 2013; MYK, 2013; KPD, 2023).

Başlangıçta yaşam koçluğu (life coaching) ve yönetici koçluğu (executive coaching) gibi alt disiplinlerle gelişen koçluk, zamanla bireylerin yalnızca mevcut görevlerinde değil, mesleki yönelimleri ve kariyer hedefleri konusunda da profesyonel desteğe ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, koçluğun kariyer gelişimine odaklanan bir alt türü olarak kariyer koçluğu ortaya çıkmış ve giderek bağımsız bir uzmanlık alanı hâline gelmiştir (Yates, 2014).

Kariyer koçluğu, geleneksel kariyer danışmanlığının bilgi verme ve yönlendirme temelli yapısından farklı olarak, bireyin karar verme sürecini yapılandırmasını sağlayan, farkındalık ve öz-yeterlik gelişimi odaklı bir koçluk ilişkisi sunar. Bu yaklaşım, bireyin öz-farkındalık, karar verme becerisi ve mesleki öz-yeterlik düzeylerinde önemli gelişmeler sağlayarak kariyer kararlarının daha bilinçli şekilde alınmasına katkıda bulunur.

Kariyer koçluğu, bireyin:

- Mesleki ilgi ve yeteneklerini tanımasına,
- Hedeflerini netleştirmesine,
- İş-yaşam dengesi kurmasına,
- Değerleriyle uyumlu mesleki yönelim geliştirmesine yardımcı olur.

Stober ve Grant (2006), kariyer koçluğunu yalnızca "hangi mesleğin seçileceği" ile ilgilenen bir süreç olarak değil, bireyin "nasıl bir kariyer kimliği inşa edeceği" üzerine odaklanan bütüncül bir gelişim yaklaşımı olarak tanımlamaktadır. Bu bakış açısı, kariyerin bir iş seçiminden ibaret olmadığı; bireyin değerleri, güçlü yönleri, motivasyonları ve yaşam amaçları doğrultusunda şekillenen dinamik bir kimlik oluşturma süreci olduğunu ortaya koymaktadır.

Kariyer koçluğunun kuramsal temelleri incelendiğinde, pozitif psikoloji, öz-yeterlik kuramı (Bandura, 1997), öz-belirleme teorisi (Deci & Ryan, 2000) ve yaşam boyu öğrenme gibi modern yaklaşımların önemli katkılar sunduğu görülmektedir. Bu teoriler, bireyin içsel motivasyonunu güçlendirmeyi, özerklik duygusunu artırmayı ve öğrenmeye yönelik sürdürülebilir bir tutum geliştirmeyi hedeflediğinden, kariyer koçluğu sürecinin yapı taşı niteliğindedir.

Kariyer koçluğu, bireyin yalnızca mesleki performansını değil; aynı zamanda genel yaşam doyumunu, psikolojik dayanıklılığını ve öznel iyi oluşunu artırmayı amaçlayan kapsamlı bir gelişim sürecidir. Bu yaklaşımda koç, danışanın umut, dayanıklılık, anlam arayışı ve içsel motivasyon gibi pozitif psikolojik sermaye bileşenlerini güçlendirmeye yönelik bir kolaylaştırıcı rol üstlenir. Böylece danışan, dışsal beklentilere göre değil, kendi içsel değerleri ve yaşam amacı doğrultusunda karar veren aktif bir özneye dönüşür.

Bu süreç, bireyin aldığı kariyer kararlarını daha derin düzeyde içselleştirmesine, mesleki yaşamdan daha yüksek tatmin elde etmesine ve iş dünyasındaki değişimlere karşı daha esnek ve uyumlu bir yaklaşım geliştirmesine katkı sağlar (Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Grant, 2017). Sonuç olarak kariyer koçluğu, bireyin hem profesyonel gelişimini hem de psikolojik kaynaklarını güçlendiren, çok boyutlu ve bütüncül bir yönelim sunmaktadır.

Bandura (1997): Bireylerin zor durumlarda bile çözüm üretebileceğine olan inançları (öz-yeterlik), kariyer kararlarını doğrudan etkiler.

Kariyer koçluğu, yalnızca bireysel bir gelişim aracı olmaktan çıkıp:

- Kurumsal kariyer planlamalarının bir parçası,
- İnsan kaynakları uygulamalarının önemli ayağı,
- Üniversite kariyer merkezlerinin temel hizmet bileşeni haline gelmiştir.

Koçluğun akademik alandaki tanımı zamanla netleşmiş ve ICF ile EMCC gibi uluslararası kuruluşların belirlediği koçluk yeterlikleri çerçevesinde standardize edilerek profesyonel bir uzmanlık alanı hâline gelmiştir. Kariyer koçluğu ise bu çerçevede, bireylerin karmaşık kariyer geçişlerini yönetmelerine, belirsizlikle başa çıkmalarına ve uzun vadeli kariyer yönelimlerini belirlemelerine olanak sağlayan bir "navigasyon aracı" olarak tanımlanmaktadır (Cox, Bachkirova & Clutterbuck, 2018).

Kariyer koçluğu, bireylerin mesleki hedeflerini netleştirmelerine, yeteneklerini keşfetmelerine ve kariyer yolculuklarını bilinçli şekilde planlamalarına yardımcı olan yapılandırılmış bir gelişim sürecidir. Türkiye'de kariyer koçluğuna yönelik ilgi özellikle son yirmi yılda artmış; başta özel sektör olmak üzere, kamu kurumları ve üniversitelerin de aktif olarak benimsediği bir uygulama alanı hâline gelmiştir.

Türkiye'de kariyer koçluğu çalışmaları, çoğunlukla eğitim kurumları, özel danışmanlık şirketleri ve kurumsal insan kaynakları birimleri tarafından yürütülmektedir. Üniversitelerde kariyer merkezlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, öğrencilerin ve mezunların istihdam edilebilirliklerini artırmayı amaçlayan koçluk temelli bireysel görüşmeler ve grup programları önemli bir yer edinmiştir (Şahin vd., 2023).

Öte yandan Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), uzun süredir iş gücü piyasasında arz–talep dengesini sağlamak amacıyla kariyer danışmanlığı ve rehberlik hizmetleri yürütmekte olup, son yıllarda hizmet kapsamını genişleterek daha bütüncül bir mesleki gelişim yaklaşımına yönelmiştir (İŞKUR, t.y.-a). Özellikle "İş ve Meslek Danışmanlığı" uygulamalarıyla bireylerin yalnızca meslek seçimi konusunda yönlendirilmesi değil, aynı zamanda öz-farkındalık kazanması, yeteneklerini tanıması ve kariyer hedeflerini netleştirmesi hedeflenmektedir (İŞKUR, t.y.-b). Bu yaklaşım, klasik danışmanlıktan farklı olarak koçluk temelli, içsel kaynakları güçlendirmeye dayalı bir rehberlik anlayışını yansıtmaktadır (Avrupa Yetişkin Eğitimi Birliği, 2017).

Türkiye'de kariyer koçluğunun gelişiminde uluslararası koçluk federasyonları tarafından akredite edilen profesyonel koçların etkisi büyüktür. ICF (International Coaching Federation) akreditasyonuna sahip koçlar, bireylerle yürüttükleri çalışmalarda kariyer odaklı hedef belirleme, strateji geliştirme, motivasyon ve performans iyileştirme süreçlerine rehberlik etmektedir. Ancak Türkiye'de koçluk hâlen tam anlamıyla yasal statüye kavuşmamış olup, mesleki çerçeve daha çok gönüllü

kuruluşlar ve uluslararası standartlar doğrultusunda şekillenmektedir (ICF Türkiye, 2023).

Kariyer koçluğu, günümüzde özellikle üniversite öğrencileri, genç yetişkinler, kariyer değişikliği sürecinde olan bireyler ve liderlik pozisyonlarına hazırlanan çalışanlar tarafından tercih edilmektedir. Ayrıca kamu kurumlarında çalışanların mesleki doyumunu, performansını ve kurumsal bağlılığını artırmak amacıyla yürütülen programlarda da kariyer koçluğu giderek daha önemli bir araç hâline gelmiştir (Karaman, 2018).

Genel olarak değerlendirildiğinde, Türkiye'de kariyer koçluğu hâlen gelişmekte olan bir alandır. Uluslararası standartlara dayalı sertifikasyon programlarının ve akademik çalışmaların artması, uygulamaların daha sistematik ve nitelikli yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Bunun yanında, kamu politikaları ve eğitim sisteminde yapılan yapısal düzenlemeler ile kariyer koçluğunun kurumsal düzeyde daha geniş bir alanda yaygınlaşması beklenmektedir.

Dünya genelinde koçluk mesleğinin profesyonel standartlarını belirleyen en önemli kuruluşlardan biri olan Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF), koçların unvanlandırma süreçlerini nesnel kriterlere dayalı olarak yürütmektedir. Türkiye'de de Resmî Gazete'de yayımlanan düzenlemeler doğrultusunda "profesyonel koç" unvanını alabilmek için ICF akreditasyonuna sahip bir eğitim programının tamamlanması gerekmektedir. Bu eğitim programları, ICF tarafından tanımlanan sekiz temel koçluk yetkinliği temelinde yapılandırılmaktadır (ICF, 2024).

ICF çatısı altında üç farklı düzeyde profesyonel koçluk unvanı bulunmaktadır:

- **Associate Certified Coach (ACC):** Bu unvana sahip olabilmek için adayların en az 100 saatlik koçluk hizmeti sunmuş olmaları ve akredite bir programdan mezun olmaları gerekmektedir.
- **Professional Certified Coach (PCC):** ACC seviyesinin üzerinde olan bu unvan, en az 750 saatlik koçluk deneyimini ve profesyonel bir koçtan alınan en az 10 saatlik mentorluk sürecini gerektirir.
- **Master Certified Coach (MCC):** ICF'in en üst düzey unvanı olan MCC ise, koçluk alanında en az 2.500 saatlik uygulama deneyimi ve ileri düzey mentorluk süreçlerini tamamlamış olmayı zorunlu kılar.

2025 yılı itibarıyla dünya genelinde ICF'e (International Coaching Federation) kayıtlı toplam **58.340** profesyonel koç bulunmaktadır. Bu koçların **39.403'ü ACC**, **25.656'sı PCC** ve **745'i MCC** düzeyindedir. Türkiye'de ise ICF sistemine kayıtlı toplam **276 profesyonel koç** bulunmaktadır. Bu koçların **103'ü ACC**, **140'ı PCC** ve **33'ü MCC** unvanına sahiptir (ICF Türkiye, 2025).

1.4.9. Kamu Kurumlarında Koçluk ve Kariyer Koçluğu Uygulamaları

Koçluk, bireyin potansiyelini en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan, çözüm ve hedef odaklı, yapılandırılmış bir gelişim süreci olarak tanımlanmaktadır (Grant, 2003). Kamu kurumlarında ise koçluk, çalışanların mesleki yetkinliklerini geliştirme, iş tatminini artırma ve kurum içi verimliliği güçlendirme amacıyla giderek daha fazla kullanılmaktadır. Geleneksel hiyerarşik yönetim tarzının yerini daha katılımcı ve gelişim odaklı yönetim yaklaşımlarına bırakmasıyla birlikte koçluk—özellikle kariyer koçluğu—kamu yönetiminde stratejik bir araç hâline gelmiştir (Whitmore, 2015).

Kamu kurumlarında yürütülen koçluk çalışmaları; pozitif psikoloji (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), dönüşümcü liderlik (Bass, 1990) ve yetişkin eğitimi kuramı (Knowles, 1980) gibi kuramsal temellerle desteklenmektedir. Bu yaklaşımlar, bireyin kendi gelişim sürecini yönetebilmesini, farkındalık düzeyinin artmasını ve iş yaşamında daha tatmin edici deneyimler yaşamasını amaçlamaktadır.

Uluslararası örneklere bakıldığında; Birleşik Krallık'ta NHS (National Health Service), sağlık çalışanları için koçluğu liderlik gelişiminin ayrılmaz bir parçası hâline getirmiştir (Newman & McDowell, 2016). ABD'de Federal Coaching Network aracılığıyla iç koç yetiştirme programları yürütülmekte, kamu çalışanlarının bireysel gelişimleri sistematik biçimde desteklenmektedir (U.S. Office of Personnel Management, 2020). Benzer şekilde Avrupa Komisyonu, koçluk ve mentorluk uygulamalarını, çalışan motivasyonu ve liderlik gelişimi kapsamında kurumsal politikalarına entegre etmiştir (European Commission, 2022).

Türkiye'de kamu kurumlarında koçluk uygulamalarının görünürlüğü ise son on yılda belirgin biçimde artmıştır. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (CBİKO) tarafından yürütülen "Yetenek Kapısı", "Ulusal Staj Programı" ve kamu kariyer fuarları gibi projeler, kamuya yönelen genç yeteneklere kariyer farkındalığı

kazandırarak koçluk ilkelerini destekleyen bir yapı sunmaktadır (CBİKO, 2023). İŞKUR tarafından yürütülen mesleki danışmanlık hizmetleri de bireylerin güçlü yönlerini keşfetmelerine, uygun meslek alanlarına yönlendirilmelerine ve iş yaşamına uyum sağlamalarına yardımcı olarak koçluk temelli bir yaklaşım benimsemektedir (İŞKUR, t.y.-a).

Millî Eğitim Bakanlığı'nın AKUB (Akademik Uzmanlık Birimi) aracılığıyla eğitim yöneticileri ve öğretmenlere sunduğu koçluk temelli liderlik programları da kamu sektöründe koçluğun yaygınlaşmasına katkıda bulunmaktadır. Bunun yanı sıra Adalet Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığı gibi kurumlarda da dönemsel olarak kurum içi koçluk ve mentorluk programları uygulanmaktadır (MEB, 2023; Adalet Bakanlığı Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü, 2024).

Koçluğun işe yansıyan etkilerini inceleyen akademik çalışmalar, kamu çalışanlarının öz-yeterlilik ve performanslarında anlamlı gelişmeler meydana geldiğini göstermektedir. Tarakçı (2022) tarafından yapılan araştırmada, koçluk sürecine katılan çalışanların öz-yeterlik ve performans düzeylerinde belirgin artışlar gözlenmiştir. Benzer şekilde Greif'in (2007) yurt dışında gerçekleştirdiği çalışmada da koçluk alan kamu çalışanlarının öz-yeterlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinde önemli iyileşmeler tespit edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM
KAMU KURUMLARINDA KARİYER KOÇLUĞU UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK GÜÇLENME VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, kariyer koçluğu uygulamalarının kamu çalışanlarının psikolojik güçlenme düzeyleri ile iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemektir. Günümüzde kamu kurumlarında görev yapan personelin mesleki gelişim süreçlerinde karşılaştıkları belirsizlikler, motivasyon kaybı ve iş tatminindeki azalma, kurumsal verimlilik ve hizmet kalitesi üzerinde önemli sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle kariyer planlamasına ilişkin yönlendirme ve destek mekanizmalarının yetersiz olması, çalışanların kendilerini geliştirme, yetkinliklerini artırma ve potansiyellerini ortaya koyma süreçlerini olumsuz yönde etkilemektedir (Gürbüz & Şahin, 2021). Bu bağlamda kariyer koçluğu, kamu çalışanlarının mesleki hedeflerini netleştirmelerine, öz-yeterliklerini güçlendirmelerine ve işlerine yönelik daha olumlu tutumlar geliştirmelerine katkı sağlayabilecek stratejik bir insan kaynakları aracı olarak değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda, kamu çalışanlarının mesleki doyumlarını artırmak, psikolojik güçlenmelerini desteklemek ve kariyerlerine ilişkin daha net ve sürdürülebilir hedefler oluşturmalarına katkı sunmak amacıyla geliştirilen koçluk programları, kamu yönetiminde giderek daha önemli bir ihtiyaç hâline gelmiştir. Koçluk uygulamaları, çalışanların kendi yetkinliklerini tanımalarını, güçlü yönlerini fark etmelerini ve kurumsal rollerini daha bilinçli ve amaç odaklı bir biçimde üstlenmelerini teşvik eden bir gelişim aracı olarak değerlendirilmektedir (Whitmore, 2017). Bu süreç, çalışanların

öz-farkındalık düzeylerini yükselterek hem bireysel performanslarını hem de kurum içindeki etkileşim ve uyumlarını güçlendirmektedir.

Özellikle Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin (CBİKO) son yıllarda kamu personeline yönelik yürüttüğü kariyer gelişimi ve yetenek yönetimi politikaları, bu alandaki ihtiyacın kurumsal düzeyde de benimsendiğini göstermektedir. CBİKO'nun "insan odaklı yönetim" yaklaşımı doğrultusunda geliştirdiği Yetenek Yönetimi Modeli, kamu çalışanlarının bireysel potansiyellerinin sistematik biçimde ortaya çıkarılmasını, geliştirilmesini ve kurumsal hedeflerle uyumlu hâle getirilmesini amaçlamaktadır (CBİKO, 2022). Bu araştırma, söz konusu stratejik yaklaşımın teorik ve uygulamalı yönlerine bilimsel katkı sunmayı; aynı zamanda kamu kurumlarında kariyer koçluğu temelli gelişim programlarının etkililiğini ortaya koyarak literatürdeki boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Ayrıca, Deci ve Ryan'ın Öz Belirleme Kuramı (Self-Determination Theory) gibi çağdaş motivasyon yaklaşımları, bireylerin özerklik, yeterlilik ve aidiyet/ilişki kurma ihtiyaçlarının karşılanmasının psikolojik iyi oluş, motivasyon ve iş tatmini üzerinde belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır (Deci & Ryan, 2000). Koçluk uygulamaları, danışanın kendi kararlarını alma, güçlü yönlerini keşfetme ve ilişkisel güven ortamı içerisinde gelişimini sürdürme fırsatı sunarak bu temel psikolojik ihtiyaçları doğrudan beslemektedir. Bu bağlamda koçluk, bireylerin içsel motivasyon kaynaklarını güçlendirmekte; böylece kamu çalışanlarının işe yönelik tutumlarını, bağlılığını ve genel tatmin düzeyini anlamlı biçimde artıran bir gelişim aracı olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırma ile uygulanan kariyer koçluğu programının, kamu çalışanlarının iş yaşamındaki doyum düzeylerini artıracağı ve onların psikolojik güçlenme süreçlerini destekleyerek kuruma daha etkin katkı sunmalarını sağlayacağı öngörülmektedir. Bu doğrultuda çalışma, koçluk uygulamalarının çalışanların motivasyon, bağlılık ve genel iyilik hâline olan etkilerini ortaya koyarak, kamu kurumlarında insan kaynakları geliştirme politikalarına bilimsel dayanak oluşturmayı hedeflemektedir. Ayrıca araştırmanın bulgularının, gelecekte kamu sektöründe koçluk temelli gelişim programlarının tasarlanması ve yaygınlaştırılmasına yönelik stratejik uygulamalara yön vermesi beklenmektedir.

2.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, 2024–2025 yılları arasında İzmir ili sınırları içerisinde bulunan tüm kaymakamlık birimlerinde görev yapan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Bu evrenden seçilen örneklem ise belirtilen dönemde Bornova Kaymakamlığı'nda aktif olarak görev yapan personelden oluşmuştur. Araştırmada, belirli bir kurumda görev yapan ve deneysel uygulamaya katılım açısından uygun özellikler taşıyan bireylerin bilinçli olarak seçilmesi nedeniyle **olasılıksız örnekleme yöntemlerinden amaçlı (kasıtlı) örnekleme** yöntemi kullanılmış; örneklem, **gönüllülük esasına dayalı** olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın uygulama aşamasında, Bornova Kaymakamlığı'nda görev yapan personele çalışmanın amacı, kapsamı ve gizlilik esasları hakkında bilgilendirme yapılmış; bilgilendirmenin ardından Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği uygulanmıştır. Ölçek uygulamalarını takiben katılımcılarla ön görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bu görüşmelerde araştırmanın süreci, oturumların niteliği, devamlılığın önemi ve gönüllülük esasları açıklanmıştır.

Ön görüşmeler sonucunda gönüllü katılımcılar arasından deney ve kontrol grupları oluşturulmuştur. Çalışmaya katılmak istemediğini belirten 6 kişi araştırma dışında bırakılmıştır. Son durumda deney grubunda 12 kişi (7 kadın, 5 erkek), kontrol grubunda ise 12 kişi (6 kadın, 6 erkek) olmak üzere toplam 24 gönüllü katılımcı araştırmaya dâhil edilmiştir. Katılımcıların sürece tamamen gönüllülük esasına göre katılmaları sağlanmış; bu kapsamda ön görüşmeler sırasında kendilerinden hem sözlü hem yazılı onam alınmıştır.

Deney grubunda yer alan katılımcılara araştırmacı tarafından geliştirilen, her biri 60 dakika süren oturumlardan oluşan beş haftalık bir kariyer koçluğu programı uygulanmıştır. Program kapsamında haftada bir oturum gerçekleştirilmiş ve katılımcıların sürece aktif katılım göstermeleri sağlanmıştır. Kontrol grubundaki personele ise araştırma süresince herhangi bir müdahale ya da uygulama yapılmamıştır.

2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma, kariyer koçluğu uygulamalarının kamu çalışanlarının psikolojik güçlenme düzeyleri ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlayan yarı deneysel bir araştırmadır. Araştırmada, ön test–son test–izleme testi ölçümlerini içeren, kontrol gruplu karma desen kullanılmıştır. Bu desen, müdahalenin zaman içindeki etkisini hem gruplar arası (deney–kontrol) hem de grup içi karşılaştırmalarla değerlendirmeye olanak tanımaktadır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni, deney grubuna uygulanan kariyer koçluğu programıdır. Bağımlı değişkenler ise psikolojik güçlenme ve iş tatmini düzeyleridir. Ölçümler, her iki gruba da belirlenen zaman noktalarında (ön test, son test ve izleme testi) uygulanarak elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında Bornova Kaymakamlığı'nda görev yapan personele Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ile Minnesota İş Tatmini Ölçeği uygulanmıştır. Uygulama sürecinde deney grubundaki katılımcılara beş oturumdan oluşan kariyer koçluğu programı uygulanırken, kontrol grubundaki katılımcılara herhangi bir müdahalede bulunulmamıştır. Böylece kariyer koçluğu programının etkisi istatistiksel olarak karşılaştırılabilir bir yapıda incelenmiştir.

2.3.1 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Sosyodemografik Form: Araştırmada kullanılmak üzere araştırmacı tarafından geliştirilen Sosyodemografik Bilgi Formu, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki pozisyon, hizmet süresi ve benzeri kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Form, çalışmada kullanılan diğer ölçeklerin sonuçlarının sosyodemografik değişkenlere göre karşılaştırılabilmesine olanak sağlamaktadır.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği: Araştırmada çalışanların psikolojik güçlenme düzeylerini belirlemek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment Scale) kullanılmıştır. Ölçek, bireylerin işlerine ilişkin algıladıkları içsel motivasyon düzeylerini ve güçlenme boyutlarını değerlendirmek üzere geliştirilmiş olup, dört temel psikolojik boyutu kapsamaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Sarp Üner ve Sevgi Turan (2018)

tarafından yapılmış; geçerlik ve güvenirlik analizleri sonucunda Türkçe formunun psikometrik özelliklerinin uygun olduğu belirlenmiştir.

Toplam 12 maddeden oluşan ölçek, **5'li Likert tipi** bir derecelendirme ile uygulanmaktadır. Katılımcılar her bir ifadeye "1 = Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5 = Kesinlikle Katılıyorum" arasında puan vermektedir. Ölçek, psikolojik güçlenme kavramını aşağıdaki dört boyut altında değerlendirmektedir:

1. **Anlam (Meaning):** Bireyin yaptığı işin kendi değerleri ve kişisel önemi açısından taşıdığı anlamı ifade eder.
2. **Yeterlik (Competence):** Çalışanın işini başarıyla yerine getirme kapasitesine ilişkin öz-yeterlik algısını gösterir.
3. **Özerklik (Self-determination):** Bireyin iş süreçlerinde karar verme özgürlüğü ve kendi iş yapış biçimini belirleme derecesini ifade eder.
4. **Etkileme (Impact):** Çalışanın görevleri ve iş sonuçları üzerinde etkili olma ve değişim yaratabilme düzeyini belirtir.

Geçerlik ve Güvenilirlik: Spreitzer'in (1995) geliştirdiği orijinal ölçek çalışmasında iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha), tüm ölçek için **.87** olarak rapor edilmiştir. Türkçe uyarlama çalışmasında ise toplam ölçek için **.84**, alt boyutlar için **.70 ile .85** arasında değişen güvenilirlik değerleri elde edilmiştir (Üner & Turan, 2018). Ayrıca açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ölçeğin dört faktörlü yapısının Türk örnekleminde de korunduğu ve geçerli bir yapı sunduğu belirlenmiştir.

Ölçek Kullanımı: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği, çalışanların güçlenme düzeylerini belirlemek amacıyla örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, liderlik ve motivasyon gibi alanlarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu araştırmada ölçek, hem ön test hem de son test aşamalarında deney ve kontrol gruplarına uygulanmış; böylece kariyer koçluğu uygulamalarının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi bütüncül biçimde değerlendirilmiştir.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği: Araştırmada, kamu çalışanlarının işlerinden duydukları memnuniyet düzeyini belirlemek amacıyla Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ) kullanılmıştır. Ölçek, bireylerin iş yaşamına ilişkin

tutumlarını ölçmekte ve iş tatmininin çeşitli boyutlarını kapsamlı biçimde değerlendirmektedir.

Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışması ve psikometrik analizleri Baycan (1985) tarafından gerçekleştirilmiş olup, ölçeğin Türkçe formunun hem kamu hem de özel sektör çalışanlarında **geçerli ve güvenilir** bir ölçme aracı olduğu belirlenmiştir. Yapılan uyarlama çalışmaları, ölçeğin orijinal yapısının Türk örnekleminde de başarıyla korunduğunu göstermektedir.

Ölçek, çalışanların iş ortamına ilişkin algılarını değerlendirmek amacıyla hazırlanmış **5'li Likert tipi** bir derecelendirme sistemine sahiptir. Katılımcılar her ifadeyi "1 = Hiç memnun değilim" ile "5 = Tamamen memnunum" arasında puanlayarak yanıtlamaktadır.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği toplam **20 maddeden** oluşmakta olup iki temel boyutta ele alınmaktadır:

1. **İçsel Tatmin (Intrinsic Satisfaction):**
   Bireyin yaptığı işin doğasından kaynaklanan memnuniyet kaynaklarını içerir. Başarı duygusu, sorumluluk alma, işin anlamlılığı, ilerleme olanakları ve bağımsız çalışma imkânı gibi içsel motivasyon unsurlarını kapsamaktadır.
2. **Dışsal Tatmin (Extrinsic Satisfaction):**
   İşin dışsal koşullarından kaynaklanan memnuniyet unsurlarını ifade eder. Ücret, çalışma koşulları, yöneticiyle ilişkiler, terfi olanakları ve iş güvenliği gibi unsurlar bu boyut içerisinde değerlendirilmektedir.

Geçerlik ve Güvenirlik: Baycan'ın (1985) Türkçe uyarlama çalışmasında Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) **.77** olarak bulunmuştur. Alt boyutlara ilişkin güvenirlik katsayılarının da kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüş; böylece ölçeğin kamu çalışanlarında güvenilir bir ölçme aracı olduğu doğrulanmıştır. Yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizleri, ölçeğin orijinal iki boyutlu yapısının Türk örnekleminde de korunduğunu göstermiştir (Baycan, 1985).

Kullanım Alanı: Minnesota İş Tatmin Ölçeği, kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin genel ve boyutsal iş tatmin düzeylerini belirlemek için insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve çalışan memnuniyeti araştırmalarında yaygın biçimde

kullanılmaktadır. Bu araştırmada da ölçek, hem ön test hem de son test aşamalarında deney ve kontrol gruplarına uygulanarak kariyer koçluğu sürecinin iş tatmini üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır.

Bu araştırmada kullanılan ölçme araçlarının güvenilirliği, iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach's Alpha (α) değeri ile değerlendirilmiştir. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği'nin Cronbach's Alpha değerleri ön testte α = .941, son testte α = .881 ve izleme testinde α = .855 olarak hesaplanmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin Cronbach's Alpha değerleri ise ön testte α = .956, son testte α = .806 ve izleme testinde α = .788 olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgular, her iki ölçeğin de tüm ölçüm zamanlarında güvenilir ölçümler sunduğunu göstermektedir. Ölçeklere ait Cronbach's Alpha güvenirlik katsayıları sonuçları Tablo 2'te sunulmuştur.

Tablo 2: Ölçeklere Ait Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayıları Sonuçları

Ölçek	Ölçüm Zamanı	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	Ön Test	12	.941
	Son Test	12	.881
	İzleme Testi	12	.855
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	Ön Test	20	.956
	Son Test	20	.806
	İzleme Testi	20	.788

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği'ne ilişkin yapılan Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi sonucunda KMO değeri .779 olarak bulunmuş ve Bartlett küresellik testinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\chi^2(66) = 306.351$, $p < .05$). Bu bulgular, Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinden elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda ölçeğin alt boyut yapısını incelemek amacıyla ön test verileri üzerinden açımlayıcı faktör analizi yapılmış; analizlerde temel bileşenler yöntemi kullanılmış ve Varimax rotasyonu uygulanmıştır. Faktör sayısı, ölçeğin kuramsal yapısı dikkate alınarak dört olarak sınırlandırılmış ve elde edilen bulgular maddelerin genel olarak kuramsal alt boyutlarla uyumlu biçimde faktörler altında toplandığını göstermiştir. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Test	Değer
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	.779
Bartlett Küresellik Testi χ^2	306.351
Serbestlik Derecesi (df)	66
Anlamlılık (p)	.000

Minnesota İş Tatmini Ölçeği için yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçlarında Bartlett küresellik testinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\chi^2(190) = 627.236$, $p < .05$), ancak KMO değerinin .317 olarak hesaplandığı görülmüştür. Bu durum, örneklem büyüklüğünün sınırlı olması ve ölçeğin madde sayısının yüksekliği ile ilişkili olarak değerlendirilmiştir. Buna rağmen, ölçeğin kuramsal yapısını destekleyici nitelikte bir inceleme yapmak amacıyla ön test verileri üzerinden açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş; analizlerde temel bileşenler yöntemi kullanılmış, Varimax rotasyonu uygulanmış ve faktör sayısı iki olarak sınırlandırılmıştır. Elde edilen bulgular, maddelerin içsel ve dışsal tatmin boyutları çerçevesinde genel bir ayrışma eğilimi gösterdiğini ortaya koymakla birlikte, örneklem büyüklüğünün sınırlı olması nedeniyle faktör analizi sonuçları doğrulayıcı değil, destekleyici ve keşfedici nitelikte değerlendirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliği, ayrıca literatürde raporlanan Türkçe uyarlama ve faktör analizi çalışmalarına dayalı olarak da desteklenmiştir. Minnesota İş Tatmin Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Minnesota İş Tatmin Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Test	Değer
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	.317
Bartlett Küresellik Testi χ^2	627.236
Serbestlik Derecesi (df)	190
Anlamlılık (p)	.000

2.3.2. Kariyer Koçluğu Uygulamaları

Bu çalışmada, deney grubunu oluşturan ve gönüllülük esasına göre seçilen 12 kamu çalışanına, her biri 60 dakika süren toplam 5 seanslık kariyer koçluğu programı

uygulanmıştır. Seanslar haftada bir oturum olacak şekilde planlanmış ve tamamı araştırmacı tarafından Bornova Kaymakamlığında yürütülmüştür. Uygulanan seans içerikleri, araştırmacı tarafından Özellik-Etmen Kuramı ve Minnesota İşe Uyum Kuramı temel alınarak yapılandırılmıştır.

Beş oturumdan oluşan kariyer koçluğu programının kuramsal temelleri ile uygulamalarda kullanılan bazı teknikler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır:

2.3.2.1. Kariyer Koçluğu Uygulamalarının Hazırlanışı

Kamu çalışanlarına yönelik kariyer koçluğu programı hazırlanırken, kapsamlı literatür taraması yapılmış ve konuya ilişkin uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda Özellik-Etmen Kuramı ve Minnesota İşe Uyum Kuramı temel alınarak seans görüşmeleri yapılandırılmış ve 5 oturumluk bir program geliştirilmiştir. Program tasarlanırken hem Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin hem de Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin alt boyutları dikkate alınmış, bu çerçeveye profesyonel koçluk teknikleri de entegre edilerek seans içerikleri oluşturulmuştur.

Seansların içeriğinde, oturumlar dışında da uygulanmak üzere çeşitli ev ödevleri planlanmış; bu ödevlerin, işgörenlerin psikolojik güçlenme ve iş tatmini düzeylerindeki gelişime katkı sağlayacağı öngörülmüştür. Program yapılandırılırken, katılımcıların psikolojik güçlenme ve iş tatmini kavramlarına ilişkin farkındalık kazanmaları, kendilerini daha doğru tanımaları, yetkinliklerine yönelik inançlarının güçlenmesi, kariyer hedefi belirleyebilmeleri, plan yapabilmeleri ve olası sorunlara yönelik çözüm üretebilmeleri hedeflenmiştir.

Kariyer koçluğu seanslarının yapılandırılmasında temel alınan akademik kuramlar aşağıda ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.

2.3.2.1.1. Özellik-Etmen Kuramı (Trait-Factor Theory)

Kariyer gelişimi alanındaki ilk sistematik yaklaşımlardan biri olarak kabul edilen Özellik–Etmen Kuramı, temelde Frank Parsons'ın 1909 tarihli *Choosing a Vocation* adlı eserine dayanmaktadır. Parsons, bireyin kendine en uygun mesleği seçebilmesi için belirli ve rasyonel bir karar verme sürecinden geçmesi gerektiğini vurgulamış ve bu süreci üç aşamada tanımlamıştır: (1) bireyin kendi yetenek, ilgi ve

değerlerini doğru biçimde tanıması, (2) çeşitli mesleklerin gerektirdiği niteliklere ve fırsatlara dair bilgi sahibi olması, (3) bu iki bilgi setinin mantıklı bir analiz yoluyla eşleştirilmesidir (Parsons, 1909; Baker, 2009).

Kuramda "özellik" (trait), bireyin testler veya ölçme araçlarıyla belirlenebilen kişisel özelliklerine karşılık gelirken; "etmen" (factor), başarılı bir iş performansında aranan nitelikler olarak tanımlanmaktadır (Zunker, 2012). Dolayısıyla özellik bireyin ölçülebilir bireysel niteliklerini, etmen ise işin gerektirdiği ölçülebilir koşulları ifade eder. Bu üç aşamalı yapı içinde hem bireysel hem mesleki özellikler dikkate alınarak en uygun meslek seçiminin yapılabileceği varsayılmaktadır (Sharf, 2016).

Kuramın ilk aşamasında danışman, bireyin ilgi, yetenek ve değerlerine ilişkin kapsamlı bilgi toplar. Bu bilgiler çoğunlukla ölçme araçları, görüşme teknikleri ve yapılandırılmış değerlendirmeler aracılığıyla elde edilir (Niles & Harris-Bowlsbey, 2017).

İkinci aşamada ise meslekler hakkında bilgiler çeşitli kaynaklardan edinilebilir: meslek kitapları, veri tabanları, meslek tanıtım rehberleri ya da ilgili mesleği icra eden kişilerle yapılan görüşmeler bu kaynaklar arasındadır (Osborn & Zunker, 2015).

Parsons'ın üç aşamalı sürecindeki son aşama, önceki aşamalar tam olarak gerçekleşmişse daha kolay bir şekilde tamamlanacaktır. Ancak çoğu zaman, bu aşama oldukça zorlayıcı olabilir. En fazla rastlanabilecek durum, kişinin yetenek, ilgi veya değerlerinin farklı mesleklere veya işlere karşılık gelmesidir. Bu durumda danışman becerilerini kullanarak danışan için uygun seçeneklerin belirlenmesine yardımcı olmalıdır. İlgi, yetenek ve değerlerin yapılan işle olan uyumu ele alınarak aradaki farkın nasıl iyileşebileceğine yönelik adımlar atılmalı veya alternatif kariyer seçenekleri değerlendirilmelidir (Niles vd., 2021).

Kuramın temel varsayımları Zunker (2012) ve Sharf (2016) temel alınarak şöyle özetlenebilir:

1. Her bireyin geçerli ve güvenilir biçimde ölçülebilen kendine özgü özellikleri vardır.
2. Çalışanların geniş bir yetenek aralığı farklı işlerde başarı sağlayabilir; ancak belirli mesleklerde yüksek performans için belli kişilik ve yetkinlik özelliklerine sahip olmak gerekir.

3. Meslek seçimi, bireyin özellikleri ile mesleğin gerekliliklerinin eşleştirilebildiği, açık ve rasyonel bir süreçtir.
4. Bireyin kişisel özellikleri ile işin gerekleri arasındaki uyum arttıkça mesleki başarı, verimlilik ve iş doyumu da artar.

Parsons'a göre mesleki danışmanlığın temel amacı; bireyin kendisine ilişkin özellikleri tanımasına, farklı meslekler ve iş olanakları hakkında bilgi edinmesine ve bu iki alandan elde edilen bilgileri mantıklı ve gerçekçi bir biçimde bir araya getirerek uygun kariyer seçimleri yapmasına destek olmaktır. Parsons başta olmak üzere, özellik ve etmen kuramını temel alan meslek danışmanları, kariyer seçimini ağırlıklı olarak bilişsel değerlendirmelere dayanan bir karar verme süreci olarak ele almışlardır.

Parsons, meslek seçimi sürecini açıklarken bireysel özelliklerin değerlendirilmesini sürecin ilk ve en kritik aşaması olarak tanımlamıştır. Ona göre bireyin sağlıklı bir meslek seçimi yapabilmesi için ideal olarak aşağıda belirtilen üç temel bilgi alanına sahip olması gerekmektedir (Yeşilyaprak, 2012):

1. **Bireyin kendisini açık biçimde tanıması:**
   Bireyin kendi tutumlarını, yeteneklerini, ilgilerini, istek ve hedeflerini, sınırlılıklarını ve bu özelliklerin ortaya çıkmasında etkili olan faktörleri fark etmesi ve değerlendirmesi.
2. **Meslekler ve işler hakkında bilgi edinmesi:**
   Bireyin farklı meslek ve iş alanlarına ilişkin iş olanakları, ücret düzeyleri, avantaj ve dezavantajlar, geleceğe yönelik beklentiler, başarı koşulları ve işin gerektirdiği nitelikler hakkında bilgi sahibi olması.
3. **Elde edilen bilgileri mantıklı ve gerçekçi biçimde ilişkilendirmesi:**
   Bireyin kendisine ilişkin özellikler ile meslek ve iş dünyasına ilişkin bilgileri karşılaştırarak uygun eşleştirmeler yapması ve en uygun kariyer seçeneğini belirlemesi.

Parsons'un bireyin meslek seçimi için gerekli gördüğü bu üç temel bilgi alanını kazanma süreci, aynı zamanda onun kariyer rehberliği ve danışmanlığı hizmetlerini sunarken izlediği yöntemi de oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Parsons ve onun yaklaşımını benimseyen meslek danışmanları, özellik ve etmen kuramını bireyin

kendini tanıması, meslekleri tanıması ve bu iki boyutu sistematik biçimde ilişkilendirmesi şeklinde ilerleyen ardışık bir süreç içerisinde uygulamışlardır.

Danışanların Özellikleri ve Meslek Danışmanının Rolleri:

Bu yaklaşıma göre danışanlar, meslek seçimi yapma ya da uygun bir iş bulma konusunda güçlük yaşayan bireylerdir ve bu bireylerin mesleki danışmanlık hizmeti almaya istekli oldukları kabul edilmektedir. Bununla birlikte danışma sürecinde, özellik ve etmen kuramı çerçevesinde danışanın rolünün görece daha pasif olduğu; sürecin yönlendirilmesinde meslek danışmanının belirleyici konumda bulunduğu ifade edilmektedir.

Özellik ve etmen kuramını temel alarak mesleki rehberlik ve danışmanlık hizmeti sunan meslek danışmanları, danışma süreci boyunca aktif bir rol üstlenmektedirler. Bu süreçte danışmanlar, gerektiğinde öğretici bir rol üstlenerek danışanlardan elde edilen bilgileri yapılandırmakta, yorumlamakta ve danışanlara sistematik biçimde aktarmaktadırlar (Yeşilyaprak, 2012).

Parsons'a göre meslek danışmanlarının temel rolleri aşağıda belirtilmiştir:

1. **Danışana geri bildirim sağlamak:**
   Danışanın güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerine ilişkin doğru, gerçekçi ve nesnel geri bildirimlerde bulunmak.
2. **Geri bildirimi uygun bir iletişim diliyle sunmak:**
   Yapılan geri bildirimleri açık, yapıcı, nazik ve destekleyici bir üslupla iletmek.
3. **Danışanı desteklemek ve farkındalık kazandırmak:**
   Danışanı cesaretlendirmek, hatalı değerlendirmeleri zamanında düzeltmek ve bireyin kendisini daha iyi tanımasına katkı sağlamak.

Kullanılan Teknik ve Yöntemler:

Parsons ve kuramını geliştiren meslektaşları, mesleki danışma sürecinde kullanılabilecek çeşitli yöntem ve teknikler önermiştir. Bu tekniklerin temel amacı, bireyin kendini ve meslekleri daha iyi tanımasına yardımcı olmak, böylece sağlıklı ve bilinçli kariyer kararları vermesini desteklemektir (Ünsal, 2014).

Bu bağlamda önerilen teknikler şunlardır:

a. Danışanın kişilik özelliklerini ortaya çıkarmaya yönelik testler, envanterler ve açık uçlu sorular kullanmak,
b. Meslekler hakkında kapsamlı bilgi sunan kaynaklardan yararlanmak,
c. Karar verme sürecine ilişkin bilgi ve becerileri danışana kazandırmak,
d. Bireysel özelliklerle meslekler arasındaki ilişkiyi kurmak,
e. Danışana çeşitli seçenekler sunmak, yol haritası çizmek ve gerektiğinde ikna edici açıklamalarla yönlendirme yapmaktır.

Parsons ve meslektaşlarına göre, **özellik-etmen kuramı** temelli danışmanlık süreci yapılandırılmıştır; danışman bu süreçte yalnızca bilgi aktaran değil, aynı zamanda karar alma sürecinde aktif yönlendirmeler yapan bir uzmandır. Bu nedenle zaman zaman danışana öneriler sunabilir ve onu belirli yönelimlere ikna edebilir. Danışman tavsiyede bulunurken şu yolları kullanabilir (Yeşilyaprak, 2012):

a. **Doğrudan tavsiye**: Danışman, problem hakkındaki profesyonel düşüncelerini açık, samimi ve destekleyici bir şekilde ifade eder.
b. **İkna etme**: Seçenekler, en uygun alternatiften başlayıp daha az uygun olanlara doğru sıralanarak sunulur; böylece danışan olası sonuçları değerlendirme fırsatı kazanır.
c. **Açıklama**: Danışman danışana, sorununu tanılamaya yarayacak verilerin anlamlarını açıklar ve bunlara uygun çözümler getirir.
d. **Bilgi ve ev ödevi verme**: Danışman, danışanın süreci daha iyi anlaması açısından çeşitli konu ve durumlarla ilgili bilgi verir ve yapılan seans sonunda bir sonraki seansa kadar çalışmasını veya araştırmasını istediği konuları ev ödevi olarak verebilir.

2.3.2.1.2. Minnesota İşe Uyum Kuramı

20'nci yüzyılın ortalarına gelindiğinde kariyer danışmanlığı alanındaki temel tartışmalardan biri, danışmanların karar verici olan bireye aşırı odaklanmaları; ancak karar verme sürecinin nesnesi olan **işe** yeterince eğilmemeleridir. Bu eksikliği gidermek amacıyla Rene Dawis, Lloyd Lofquist ve meslektaşları, bireyin yaşamı boyunca farklı çevrelere dâhil olsa da en temel ve belirleyici çevrenin **iş ortamı** olduğunu vurgulamışlar ve bu çevreye yönelik uyumu kuramsal çalışmalarının

merkezine yerleştirmişlerdir. Araştırmacılar, "Her birey çevresiyle uyum kurmaya ve bu uyumu sürdürmeye çabalar" ilkesini kuramın temel varsayımlarından biri olarak kabul etmişlerdir (Weiss vd., 1967).

Minnesota İşe Uyum Kuramı'nın temel yaklaşımı, bireylere ve meslek ya da iş alanlarına ait belirleyici özelliklerin sistematik biçimde ortaya konulması ve bu özelliklerin birbirleriyle uygun şekilde eşleştirilmesine dayanmaktadır. Kuram; kariyer seçiminde kararsızlık yaşayan, yaptığı işten yeterli doyum alamayan, işin gerektirdiği beklenti ve talepleri karşılamakta güçlük çeken ya da emeklilik sonrasında kariyerine ilişkin planlama yapmak isteyen bireyler için uygulanabilir bir rehberlik ve danışmanlık çerçevesi sunmaktadır (Yeşilyaprak, 2012).

Kurama göre, herhangi bir davranışsal sonucu belirleyen, kişisel özelliklerle çevresel faktörlerin bir araya geldiği özel bir bileşimdir. Bunu bir örnekle açıklayacak olursak: Bir davranışsal sonuç olarak iş performansı söz konusu olduğunda, bir bireyin her türlü iş ortamında aynı yüksek performansı göstermesi mümkün olmayacaktır. *Yüksek performans gibi bir sonucun ortaya çıkması için bireyin yetenekleri (kişisel özellikleri) ile işin gerektirdiği yetenekler (çevresel faktörler) birbirine denk olmalıdır.* (Ünsal, 2014).

Kuram, bireysel farklılıklara özellikle vurgu yapar. Her bireyin, onu başkalarından ayıran ve kolay değişmeyen yetenek, değer, kişilik gibi belirli özellikleri bulunmaktadır. İş ortamındaki bireysel farklılıkların temel kaynaklarından biri ise bireylerin sahip olduğu **ihtiyaçlardır**. Dawis'e (2002) göre ihtiyaç, bireyin yaşadığı bir **eksiklik durumunu** ifade eder. Bu bağlamda ihtiyaçlar yalnızca fizyolojik ve biyolojik alanlarla sınırlı değildir; bireylerin psikolojik ihtiyaçları da iş ortamındaki davranışlarını, uyum süreçlerini ve iş tatmini düzeylerini belirleyen kritik unsurlardır.

Bir danışanın ihtiyaç ve değerlerinin doğru anlaşılması, onun hangi iş ortamlarında daha mutlu, uyumlu ve doyumlu olacağını belirlemek açısından kritik öneme sahiptir. Minnesota İşe Uyum Kuramı kapsamında yapılan çalışmalar, bireylerin iş ortamındaki temel ihtiyaçlarının belirli kategoriler altında toplandığını göstermektedir. Bu doğrultuda, insan ihtiyaçlarının **başarı**, **rahatlık**, **diğerkâmlık**, **statü**, **güvenlik** ve **otonomi** olmak üzere altı ana faktör altında sınıflandırılabildiği belirtilmektedir. Dawis (2005), bu faktörleri bireyin iş yaşamındaki tercihlerini ve davranışlarını

yönlendiren **"değerler"** olarak tanımlamaktadır. Bu değer yapıları, bireyin bir işte tatmin olup olmayacağını öngörmede önemli bir belirleyici niteliği taşımaktadır.

Aşağıda bireylerin iş ortamındaki 20 farklı ihtiyacının hangi değere karşılık geldiği tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: İhtiyaçlar ve Değerler Tablosu

İhtiyaçlar	**Değer**
Yetenek kullanımı Başarı	Başarı
Aktivite Bağımsızlık Çeşitlilik Ücret Sosyal Güvenlik Çalışma Koşulları	Rahatlık
İlerleme Saygı Otorite Sosyal Statü	Statü
Çalışma arkadaşları Etik değerler Sosyal hizmet	Diğerkamlık
Şirket politika ve uygulamaları Amir-İnsan ilişkileri Amir-teknik	Güvenlik
Yaratıcılık Sorumluluk	Otonomi

Kaynak: Sharf, R.S. (2010). Applying Career Development Theory to Counselling. US: Brooks/Cole.

Kurama göre çalışan doyumunun sağlanması, bireyin tercih ettiği pekiştireçlerin iş ortamında karşılanmasıyla doğrudan ilişkilidir. Bunun yanında, çalışanın yetenek ve becerilerinin yaptığı işle uyumlu olması da dolaylı biçimde doyumu artıran bir diğer mekanizmadır. Çünkü bireyin iş gereklerini karşılayabilecek kapasiteye sahip olması, iş ortamında arzu ettiği psikolojik ve sosyal pekiştireçlerin daha kolay sağlanmasını mümkün kılmaktadır. Örneğin, işinde yeterliliğini kanıtlamış bir çalışanın "otonomi" ihtiyacının karşılanması, onun daha bağımsız kararlar verebileceği pozisyonlara getirilmesiyle desteklenebilir. Böylece bireyin hem yetkinlik hem de özerklik ihtiyacı doyurulmuş olur (Dawis, Dohm & Jackson, 1993).

Kişinin işinden/Mesleğinden Aldığı Doyum

Bireyin çalıştığı iş ortamı, kişisel değer ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olduğunda, kişi işinden daha yüksek düzeyde doyum elde eder. Minnesota İşe Uyum Kuramı'na göre bu doyum, bireyin işine devam etmesi, örgütte kalıcılık göstermesi ve mesleki uyumunu sürdürebilmesi açısından temel bir koşuldur (Dawis & Lofquist, 1984). Dolayısıyla belirli bir iş ortamında çalışan bireylerin iş doyumu düzeylerinin ölçülmesi ve olası doyumsuzluk kaynaklarının belirlenmesi; hem bireyin kariyer gelişimi hem de örgütün verimliliği açısından kritik öneme sahiptir (Weiss et al., 1967). Kuram kapsamında, kariyer danışmanlarının bireylerin ilgilerini ölçmelerinin yararlı olduğu kabul edilmekle birlikte, iş doyumunun temel belirleyicisinin "değerler" olduğu vurgulanmaktadır. Bu nedenle ilgiler, değerlerle karşılaştırıldığında doyumu açıklamada ikincil öneme sahiptir (Rounds, 1990).

İşe Uyum Sağlama

Minnesota İşe Uyum Kuramı bireylerin *işe uyum problemlerini* ele almaya çok uygundur. Bir bireyin işe uyumunu engelleyen etmenler çok çeşitlidir. Bireyin *yetenek ve becerileri* işin gerektirdiklerinin gerisinde veya ilerisinde olabilir. İşinde başarısızlık duygusu yaşayan veya köreldiğini hisseden bir kişinin doyumsuz olması olasıdır. Bir diğer önemli neden, önceden ifade edildiği sözü edildiği üzere, kişinin *değer ve ihtiyaçlarının* işinde karşılanmamasıdır.

Yukarıda sözü edilen her iki ana faktörden doğan uyumsuzlukların giderilmesi için, danışmanın ilk yapması gereken danışanın *yeteneklerini doğru bir şekilde değerlendirmektir.* Bu yetenekleri kişinin ne ölçüde kullandığı, yetenek ve beceri yetersizliklerinden ötürü gerçekleştirmekte zorluk çektiği iş davranışları gözden geçirilmelidir. Yetenek ve beceriler geliştirilebilirse geliştirilme yolları aranabilir. Eğer geliştirilmesi imkansızsa ve var olanlarla işi sürdürmek zorsa işin değiştirilmesi düşünülebilir (Dawis & Lofquist, 1984).

Yetenekler uyuşsa bile, zaman zaman kişilerin *ihtiyaç ve değerlerinin* işlerinde karşılanmaması da olasıdır. Bu durumda da işin sunduğu şartlar ile danışanın ihtiyaçlarından doğan beklentileri uyuşturmak için neler yapılabileceği üzerinde yoğunlaşmak gerekir. Çalışma koşullarından rahatsız olan biri durumu yönetime bildirmenin bir yolunu arayabilir. Eğer şartların değişme olasılığı yoksa

doyumsuzluğu gidermenin başka yolları aranmalıdır. (Örneğin işi değiştirmek gibi) (Weiss vd., 1967).

Kamu Kurumlarında Kariyer Koçluğu Uygulamalarının Çalışanların Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin İncelenmesi" konulu tezimizde kariyer koçluğu uygulamalarını Özellik-Etmen ve Minnesota İşe Uyum Kuramına uygun olarak modelledik.

Bunun sebepleri:

1. Özellik–Etmen Kuramı'nda bireyin ilgi, değer, yetenek ve beceri gibi kişisel özelliklerinin belirlenmesi; Minnesota İşe Uyum Kuramı'nda yer alan kişisel gereksinimler ve değerlerle uyum göstermektedir. Bu nedenle koçluk sürecinde danışanın ilgi, yetenek, değer ve başarı örüntülerinin ortaya çıkarılması hem iş tatmini hem de psikolojik güçlenmenin anlam ve yetkinlik boyutlarını değerlendirmek için ortak bir zemin oluşturmaktadır.
2. Psikolojik güçlenmenin otonomi ve etki boyutları, Minnesota İşe Uyum Kuramı'nda ihtiyaçlar/değerler başlığı altında yer alan başarı, bağımsızlık ve sorumluluk gibi değerlerle ilişkilendirilebilir. Benzer şekilde Özellik–Etmen yaklaşımında bireyin iş ortamında kendini gerçekleştirme ve iş üzerinde etki sahibi olma düzeyi, mesleki uyumun temel göstergeleri arasında tanımlanmaktadır. Bu nedenle iki kuram, hem iş tatmini hem de psikolojik güçlenmenin değişkenlerini birlikte ele almayı mümkün kılmaktadır.
3. Minnesota İşe Uyum Kuramı'nın ikinci aşamasında farklı meslek ve iş ortamlarına ilişkin bilgi toplanması, Özellik–Etmen Kuramı'ndaki mesleki alan özelliklerinin incelenmesiyle örtüşmektedir. Bu aşamada Bornova Kaymakamlığı özelinde kurum yapısı, görev tanımları, yetki kapsamı ve organizasyonel işleyişin analiz edilmesi, danışanın kişisel özellikleri ile kurumsal beklentilerin karşılaştırılmasına imkân tanımıştır
4. Her iki kuramda da bireyin özellikleri ile iş/kurum özellikleri arasında eşleşme yapılarak en uygun mesleki uyumun sağlanması hedeflenir. Bu doğrultuda üçüncü aşamada danışanın kişisel potansiyeli ile kurumun ihtiyaçları birlikte değerlendirilerek kariyer gelişimi açısından izlenecek yol haritası ve koçluk sürecindeki uygulama adımları belirlenmiştir.

5. Minnesota İşe Uyum Kuramı ile Özellik–Etmen Kuramı'nın bireysel özellikler, ihtiyaçlar, değerler, başarı ve uyum süreçlerini temel alan yapısı; araştırmamız kapsamında hem iş tatminini hem de psikolojik güçlenmeyi bütüncül biçimde inceleme olanağı sunmuştur. Bu nedenle koçluk uygulamaları süreçte birbirini tamamlayıcı bir çerçevede değerlendirilmiştir.

Seansların yapıları ve yararlanılan koçluk teknikleri ayrıntılı şekilde aşağıda verilmiştir:

2.3.2.2. Kariyer Koçluğu Uygulamalarında Seansların Yapısı

1.Seans: Giriş ve Tanışma, Danışanın Özelliklerini Belirleme

Programın ilk 60 dakikalık seansında danışanla ayrıntılı olarak tanışma sağlanarak, program ve süreç genel hatlarıyla anlatılmıştır.

Araştırmamızın anketleri olan Psikolojik Güçlendirme ve Minnesota İş Tatmini Ölçekleri doldurtulmuştur. (Ek 1).

Koçluğun ne olduğu, hedefleri ve bu sürecin nasıl işleyeceği ayrıntılı şekilde konuşularak, koçluk uygulamaları esnasındaki kurallar danışana anlatılıp sözleşme yapılmıştır (Ek 2). ‘‘Psikolojik güçlenme ve İş tatmini’’ tanımları üzerinde konuşularak hem süreç hem de tanımlar hakkında danışanın farkındalık kazanması sağlanması planlanmıştır (Ek 3). Danışana kariyer koçluğu uygulamalarının psikolojik güçlendirme ve iş tatmini seviyelerine ne şekilde etkisi olabileceği açıklanarak bu sürecin danışana ne gibi faydaları olabileceği ele alınmıştır. Bu konuların ele alınması ile danışan ile koçluk ilişkisinin sınırları ve olası beklentiler netleştirilmiştir.

İlk seansta tanışma ve genel sürecin belirlenmesinin ardından Özellik-Etmen Kuramına göre seans yapılandırılması baz alınarak danışanın özeliklerini belirleme çalışmasına giriş yapılmıştır. Aynı zamanda danışanın kendisini daha iyi tanıması ve özelliklerinin ele alınması ile psikolojik güçlendirme kavramının birinci alt boyutu olan anlamlılık kavramı ele alınmıştır.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde;

Spreitzer'e göre (1995,1996) çalışanların iş ile ilgili amaç ve hedefleri, kişisel değerleri, inançları, davranışları ile ilgili standartlar birbirine yaklaştıkça işin birey için taşıdığı anlam ve önem seviyesi de artmaktadır.

Barutçugil (2004:389) iş tatminini; işgörenlerin yaptığı işin ve elde ettiklerinin, ihtiyaçlarıyla, kişisel değeri ve yargılarıyla örtüşmesine ya da örtüşmemesine bağlı olarak yaşadığı bir duygu olarak ifade etmektedir

Bu kapsamda, danışanın kendisini daha iyi tanıması, değerlendirmesi ve kendisi için anlam ifade eden konuları daha iyi ele almak için yaşam amacı, misyon, vizyon ve değer kavramları ele alınarak bu kavramların önemi, hayatımızı nasıl etkilediği, iş yaşamı ve kariyer ile ilişkisi ele alınarak konu ile ilgili beyin fırtınası yapılmıştır (Ek 4). Bu çalışma ile psikolojik güçlendirme ve iş tatmini için önemli bir faktör olan anlamlılık ile ilgili olarak danışanda belirli bir farkındalık oluşturulması planlanmıştır.

Seansın sonuna doğru görüşme ile ilgili genel bir toparlama yapıldıktan sonra görüşmede ele alınan konuların danışan açısından daha iyi değerlendirilmesi için yaşam amacı (yaşam amacı, misyonu, ilgi ve değerler); belirleme ödevi verilmiştir. Seansın sonunda genel değerlendirme yapılarak, seansın nasıl geçtiği ile ilgili danışandan geri bildirim istenip, danışanın rahatsız olduğu bir konu olup olmadığı sorularak seans kapatılmıştır.

2. Seans: Danışan Özelliklerini Belirleme

Programın ikinci oturumu olan 60 dakikalık seansta, ilk görüşmenin genel değerlendirmesi yapılmış; danışanın zihninde soru işareti oluşturan ya da yeterince netleşmeyen konular açıklığa kavuşturulmuştur.

Yaşam amacı ve vizyon ödevi ele alınarak listenin netleştirilmesi sağlanmış ve bu kavramların psikolojik güçlendirme ve iş tatmini ile olan ilişkisi hakkında değerlendirme yapılmıştır. *(Danışanın kendisini psikolojik olarak daha güçlü hissetmesi ve daha yüksek iş tatmini hissetmesi, yaptığı işin anlamı, yetkinlik gereksinimleri ve işin doğasının danışanın kişisel değerleri ve bireysel özellikleri ile uyumlu olması durumunda mümkün hale gelmektedir.)*

Bu kavramların psikolojik güçlendirme ve iş tatmini ile olan ilişkisi üzerinde durularak danışanın kendi misyon, vizyon ve hedefleri ile çalıştığı kurumun amaç ve

hedefleri arasında benzerlik ve farklılıklar değerlendirilerek yapılan işin danışan açısından nasıl daha anlamlı olabileceği ve bu konuda daha önce dikkate alınmayan hususlar ile ilgili beyin fırtınası yapılarak konu hakkında farklı bakış açıları belirlenmeye çalışılarak konu ile ilgili farkındalığı arttırılmaya çalışılmıştır.

İlgi, yetenekler ve değerler ve bunların psikolojik güçlenme ve iş tatmini sürecindeki rolü ele alınmıştır. Danışanın ilgi, yetenek ve değerlerinin belirlenmesi ve bunları listeleme çalışması yapılmıştır. (EK 5)

Danışanın iş değerlerini belirlemek için değerler çarkı alıştırması yapılarak hangi değerlerin/ihtiyaçların ön plana çıktığını, hangilerinden memnun olup hangilerine daha fazla ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir. İş değerlerinin mevcut işi nasıl etkilediği ele alınmıştır. (EK 6)

Danışanın geçmişteki başarılar ve bu başarıların hangi yetkinlikler ile elde edildiği ele alınmıştır. Bu konu hem psikolojik güçlendirme hem de iş tatmini açısından oldukça önemlidir. Danışanın yetkinliklerinin netleştirilmesi sağlanarak hem kendisini psikolojik olarak güçlü hissetmesi hem de yetkinliklerin öne çıkarılarak mevcut işinde bu yetkinlikleri nasıl kullanabileceği değerlendirilerek iş tatmini konusu ele alınmıştır. (EK 7)

Otonomi kavramının danışan açısından önemi ve çalıştığı kurumda mevcut durum ele alınmıştır. Eğer otonomi yani serbest çalışma danışan açısından önemli ise mevcut durumda hangi adımların atılabileceği değerlendirilmiştir.

Aynı şekilde etki kavramının danışan açısından önemi ve çalıştığı kurumda/pozisyonda kendisini ne kadar etkili hissettiği ele alınmıştır. Çalışanın yaptığı işte etkisinin olduğunu hissetmesi anlamına gelen etki alt boyutunun mevcut durumdan nasıl daha iyi bir hale gelebileceği, atılması gereken adımlar ve yol haritası hakkında beyin fırtınası yapılmıştır.

Seansın genel değerlendirmesi yapıldıktan sonra, görüşmenin nasıl geçtiğine ilişkin danışanın geri bildirimi alınmış; herhangi bir rahatsızlık duyduğu konu olup olmadığı sorularak oturum sonlandırılmıştır.

3. Seans: (Mesleki Bilgi Toplama ve Kişi Özellikleri ile Eşleştirme)

Programın üçüncü 60 dakikalık seansında, ikinci seansın değerlendirmesi yapılarak kazanımlar ve akılda kalan sorular ele alınmıştır.

Kariyer koçluğu programının üçüncü seansında, ilk iki seansta ele alınan danışanın kişilik özellikleri (misyon, vizyon, değerler, ilgiler, yetenekler, yetkinlikler ve tercih edilen iş özellikleri) yeniden gözden geçirilmiş; böylece hem önceki içerikler pekiştirilmiş hem de danışan açısından netleşmeyen noktalar değerlendirilmiştir.

Özellik-Etmen ve Minnesota İşe Uyum Kuramı çerçevesinde, bu seansta mesleğe veya işe ait temel özelliklerin belirlenmesine ve bu özelliklerin danışanın bireysel özellikleriyle eşleştirilmesine odaklanılmıştır.

Bu kapsamda, öncelikle danışanın çalıştığı kurum olan Bornova Kaymakamlığının misyon ve vizyonun ne olduğu, kurumun amacı, faaliyetleri, toplumdaki önemi ele alınmıştır. Ortaya çıkan sonuçların danışanın misyon, vizyon ve değerleri ile karşılaştırılarak mevcut durumun danışan için anlamlılık seviyesi ölçülmeye çalışılmıştır.

Danışanın beceri ve yetkin olduğu konular düşünülerek çalıştığı pozisyonda hangi yetkinlik ve becerilere sahip olunması gerektiği, danışanın bu yetkinlik ve becerilerinden hangisini kullandığı ve hangi konularda kendisini geliştirmesi gerektiği ele alınmıştır. Danışanın yetkinlikleri ile işin gerektiği yetkinliklerin listelenmesi çalışması yapılmıştır. (EK 8)

Danışanın ilgileri ve değerleri, iş değerleri/ihtiyaçları ele alınarak bu konuların, danışanın çalıştığı kurumdaki görev ve pozisyonu göz önüne alınarak aradaki ilişki değerlendirilmiştir. Danışanın ilgili olduğu konular ile kurumda başarılı olabilmesi için ilgilenilmesi gereken konular arasında ilişki olup olmadığı, aynı şekilde danışanın iş değerlerinin ne ölçüde karşılandığı, hangi açılardan farklılık gösterdiği belirlenerek bu konunun daha iyi olabilmesi için atılacak adımlar hakkında beyin fırtınası yapılmıştır.

Danışan kendisini ileride nerede görüyor ve gelecek planının ne olduğu ele alınarak şu an çalıştığı pozisyonda bu hedeflere nasıl ulaşabileceği, hangi adımların atılması gerektiği hakkında beyin fırtınası yapılmıştır.

Tüm bu bilgiler ışığında danışanın özellikleri ile çalıştığı mesleğin/işin özellikleri tekrar özetlenerek mevcut durum ortaya koyulmuştur.

Seans değerlendirilerek kapatılmıştır.

4. Seans: Hedef Belirleme ve Plan Yapma

Programın dördüncü 60 dakikalık seansında ilk üç seansta ele alınan konular tekrar gözden geçirilmiştir.

Ele alınan bilgilere istinaden danışanın işinde kendisini daha tatmin ve psikolojik olarak güçlü hissetmesinin nasıl mümkün olacağı ve hangi adımlara ihtiyaç olduğu değerlendirilmiştir.

Özellik-Etmen Kuramına göre ilk üç seansta öncelikle kişinin özellikleri belirlenip ortaya koyulmuş, daha sonra mesleğe/işe yönelik özellikler belirlenerek iki özellik arasında eşleştirme yapılmaya çalışılmıştır.

Bu seansta ise yapılan eşleştirme sonucunda atılması gereken adımlar (hedefler) belirlenip danışan için yol haritası çizilmeye çalışılmıştır.

Hedef belirlemenin özellikleri ve nasıl etkili hedef belirleneceği konuşularak GROW tekniği uygulaması açıklanmıştır. (EK 9)

GROW tekniği kapsamında danışanın özellikleri ve işin özellikleri belirlenip aradaki farklar göz önüne alınarak danışanın ihtiyacı olan adımlar planlanmış ve yol haritası oluşturularak hedefe ulaşmak için gereken adımlar listesi yapılmıştır. (EK 10)

Seans değerlendirilerek kapatılmıştır.

5. Seans: Seansların Değerlendirilmesi ve Anketin Tekrar Doldurtulması

Genel süreç özetlenerek elde edilen kazanımlar, danışanın edindiği farkındalıklar ve görüşmeler sonunda akılda kalan detaylar ele alınmıştır.

Hedef belirleme tekniğinin üzerinden geçilerek danışanın hangi adımları attığı ve olası eylem planları konuşulmuştur.

Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini ölçekleri tekrar doldurtulmuştur.

Seans değerlendirilerek kapatılmıştır.

2.3.2.3. Kariyer Koçluğu Uygulamalarında Kullanılan Etkinlik ve Teknikler

Programın uygulanmasına yönelik hazırlık sürecinde, literatürde etkililiği kanıtlanmış çeşitli teknik ve uygulamalardan yararlanılmış; bu yaklaşımlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

2.3.2.3.1. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, koçluk uygulamalarında sık kullanılan ve danışanın yaratıcı düşünme kapasitesini ortaya çıkaran etkili yöntemlerden biridir. Bu teknik, danışanın mevcut durumuna dair alternatif çözüm yolları geliştirmesini kolaylaştırır. Koç ve danışan arasında güvene dayalı bir ortam sağlandığında, beyin fırtınası danışanın zihinsel esnekliğini artırır, farklı bakış açıları geliştirmesine olanak tanır ve yeni düşünce biçimlerinin ortaya çıkmasını destekler. Süreç boyunca danışan, herhangi bir yargılama olmaksızın tüm fikirlerini özgürce ifade edebilir; ortaya çıkan bu fikirler daha sonra birlikte değerlendirilerek uygulanabilir eylem adımlarına dönüştürülür (Barutçugil, 2004).

Koçluk sürecinde beyin fırtınası genellikle hedef belirleme, engellerin aşılması ve alternatif stratejiler geliştirme aşamalarında tercih edilmektedir. Bu teknik, danışanın içsel kaynaklarını fark etmesine katkı sağlarken, aynı zamanda dışsal fırsatları keşfetmesine de yardımcı olur. Böylece danışanın hem bireysel farkındalık düzeyi artmakta hem de problem çözme becerileri gelişmektedir (Zeus & Skiffington, 2002).

Özellikle yaratıcı düşünmenin teşvik edilmesi gereken durumlarda beyin fırtınası, danışanın alışılmış düşünce kalıplarının dışına çıkmasını sağlayarak daha geniş, esnek ve yapıcı bir perspektif geliştirmesine imkân tanır. Bu yönüyle yöntem, koçluk sürecinde hem bilişsel hem de duygusal gelişimi destekleyen dinamik bir araç niteliği taşımaktadır (Çetin, 2008).

2.3.2.3.2. Yaşam/Değer Çarkı

Koçluk sürecinde bireyin yaşamının farklı boyutlarına dair farkındalığını artırmak ve yaşam dengesini değerlendirmek amacıyla kullanılan araçlardan biri

"Yaşam Çarkı" (Wheel of Life); diğeri ise bireyin öz değerlerini tanımlamasına yardımcı olan "Değerler Çarkı"dır (Values Wheel). Her iki yöntem de koçlukta iç görü geliştirme, hedef belirleme ve öncelik sıralama açısından güçlü tekniklerdir (English, Sabatine & Brownell, 2022)

Yaşam Çarkı danışanların genel yaşam dengesini ele alırken, Değerler Çarkı bireyin temel değerlerini ortaya koymasına yardımcı olur. Bu çark aracılığıyla danışan, yaşamına yön veren temel değerleri belirler, bu değerlerin günlük yaşamdaki karşılıklarını inceler ve değerleri ile hedefleri arasında bir uyum olup olmadığını değerlendirir. Bu yöntem, bireyin içsel motivasyonunu keşfetmesi ve daha anlamlı hedefler belirlemesi açısından önemlidir (Kimsey-House vd., 2013).

Koç, bu çarkları kullanarak danışanın kendi yaşamında önceliklerini tanımlamasına, potansiyel dengesizlikleri görmesine ve kişisel değerleri ile yaşam tercihleri arasında bütünlük kurmasına yardımcı olur. Bu da bireyin psikolojik güçlenme düzeyini ve yaşam doyumunu artırıcı bir etki yaratır.

2.3.2.3.3. Listeleme Yöntemi

Koçluk sürecinde kullanılan listeleme yöntemi, danışanın düşünce, duygu ve hedeflerini açık bir biçimde ortaya koymasına olanak tanıyan, çözüm odaklı ve sade bir tekniktir. Bu yöntemde danışan, bir konuya dair mevcut durumunu, sahip olduğu seçenekleri, güçlü yönlerini, kaynaklarını veya engellerini madde madde yazarak zihinsel bir harita oluşturur. Listeleme, danışanın zihinsel karmaşayı sadeleştirmesine ve farkındalık geliştirmesine katkı sağlar (Çetin, 2008).

Özellikle hedef belirleme, önceliklendirme, güçlü yönlerin keşfi, değerlerin tanımlanması ve alternatif eylem planlarının oluşturulması gibi aşamalarda sıklıkla kullanılır. Koç, danışana açık uçlu ve yönlendirici olmayan sorular sorarak, danışanın kendi cevabını bulmasını teşvik eder. Bu süreçte yazılı olarak yapılan listeleme, danışanın düşüncelerini somutlaştırarak ilerleme kaydetmesini kolaylaştırır (Kimsey-House vd., 2013).

Ayrıca listeleme yöntemi, danışanın içsel motivasyon kaynaklarını ve karar alma süreçlerini görünür kılar. Danışan, liste üzerinden değerlendirerek güçlü yönlerini pekiştirebilir, zayıf yönleri üzerine çalışabilir ya da hedeflerine ulaşmak için yeni

stratejiler geliştirebilir. Bu yönüyle listeleme hem içgörü geliştirme hem de aksiyon planlama aşamalarında oldukça işlevseldir (Barutçugil, 2018).

2.3.2.3.4. GROW Uygulaması

Koçluk uygulamalarında en yaygın ve etkili yapılandırma modellerinden biri olan GROW modeli, bireyin hedeflerine ulaşma sürecini sistematik ve çözüm odaklı bir yaklaşımla destekleyen önemli bir araçtır. Model, dört temel aşamadan oluşur: Goal (Hedef), Reality (Gerçeklik), Options (Seçenekler) ve Will (İrade/Yol Haritası). Bu yapı, koç ile danışan arasında yürütülen görüşmelerin daha net, odaklı ve ölçülebilir bir biçimde ilerlemesine olanak tanır (Ayvaz, 2014).

İlk aşama olan **Goal (Hedef)**, danışanın ulaşmak istediği amacın netleştirilmesini içerir. Bu hedefin ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zaman sınırlı olması önemlidir. Ardından gelen **Reality (Gerçeklik)** aşamasında, danışanın mevcut durumu, sahip olduğu kaynaklar, karşılaştığı engeller ve güçlü yönleri analiz edilir. Bu aşama, danışanın içinde bulunduğu durumu daha objektif değerlendirmesine yardımcı olur (Whitmore, 2015).

Options (Seçenekler) aşamasında, danışanın hedefine ulaşmak için başvurabileceği alternatif yol ve stratejiler belirlenir. Beyin fırtınası gibi yaratıcı teknikler bu aşamada sıkça kullanılmakta olup, danışanın olası çözüm yollarını genişletmesini sağlar. Son aşama olan **Will (İrade)** bölümünde ise danışan, somut bir eylem planı oluşturur, ilerleme kararlılığını ortaya koyar ve sürecin sorumluluğunu üstlenir.

GROW modeli, yalnızca görüşme sürecine bir yapı kazandırmakla kalmaz; aynı zamanda danışanın öz farkındalığını artıran, sorumluluk alma becerisini güçlendiren ve hedef yönelimli düşünmesini teşvik eden bir koçluk çerçevesi sunar. Türkçe literatürde de model, kişisel ve profesyonel gelişim süreçlerinde etkin bir araç olarak değerlendirilmektedir (Barutçugil, 2004).

2.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Kariyer koçluğu uygulamalarının Kamu çalışanlarının psikolojik güçlenme ve iş tatmini düzeylerine etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada test edilecek olan hipotezler:

H1: Kariyer koçluğu uygulanan deney grubundaki kamu çalışanlarının psikolojik güçlenme düzeyleri, kariyer koçluğu uygulanmayan kontrol grubundaki kamu çalışanlarına kıyasla daha yüksektir.

H2: Kariyer koçluğu uygulanan deney grubundaki kamu çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, kariyer koçluğu uygulanmayan kontrol grubundaki kamu çalışanlarına kıyasla daha yüksektir.

2.3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlaması

Çalışmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri **SPSS 23.0** programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Örneklem büyüklüğünün sınırlı olması nedeniyle, analizlere başlamadan önce verilerin dağılım özellikleri değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu **Shapiro–Wilk testi**, varyansların eşitliği ise **Levene's Testi** ile incelenmiştir. Shapiro–Wilk testi sonuçları, değişkenlerin normal dağılım varsayımını büyük ölçüde karşıladığını göstermiştir ($p > .05$). Benzer şekilde, Levene's testi sonuçları da gruplar arasındaki varyansların homojen olduğunu ortaya koymuştur ($p > .05$). Bu bulgular doğrultusunda, parametrik testlerin kullanılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bununla birlikte, deney ve kontrol gruplarının Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği ön test puanları açısından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla **bağımsız örneklem t-testi** uygulanmıştır. Grupların kendi içlerindeki değişimleri değerlendirebilmek için ise **ilişkili örneklem t-testi** kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezlerine yanıt aramak üzere, karışık araştırma desenine (split-plot) uygun şekilde, deney ve kontrol gruplarının **son test puanları arasındaki fark** yeniden bağımsız örneklem t-testi ile analiz edilmiştir.

Kariyer koçluğu uygulamalarının kamu çalışanları üzerindeki etkisinin kalıcılığını ve sürdürülebilirliğini belirlemek amacıyla **izleme testi** sonuçları, her grubun kendi içinde **ilişkili örneklem t-testi** ile değerlendirilmiştir. Kategorik veriler

n ve % şeklinde; sürekli veriler ise **ortalama ve standart sapma ($\bar{X}$ ± SS)** olarak özetlenmiştir. Tüm istatistiksel analizlerde **p < .05** değeri anlamlılık düzeyi olarak kabul edilmiştir.

2.4. BULGULAR

Araştırmaya Bornova Kaymakamlığında görev yapan kamu çalışanlarından yaşları 26 ile 51 yaş üstü arasında değişen toplam 24 kişi katılmıştır. Katılımcıların 13'ü kadın (%54,2) ve 11'i erkektir (%45,8). Deney ve kontrol gruplarının yaş ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla **bağımsız örneklemler t-testi** uygulanmıştır.

Varyansların homojenliğini değerlendiren Levene testi, eşit varyans varsayımının sağlandığını göstermiştir, $F(1, 22) = 2.45$, $p = .132$. Bu nedenle analizde eşit varyans varsayımı altında elde edilen t-testi sonuçları dikkate alınmıştır.

Bağımsız örneklemler t-testi sonucuna göre, deney grubu ile kontrol grubunun yaş ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır, t (22) = 1.58, $p = .128$. Gruplar arasındaki yaş farkı 0.583 yıl olup, %95 güven aralığı −0.181 ile 1.347 arasında değişmektedir.

Bu bulgu, deney ve kontrol gruplarının yaş açısından homojen olduğunu ve yaş değişkeninin müdahale sonuçlarını etkileyebilecek bir karıştırıcı değişken niteliği taşımadığını göstermektedir. Yaş değişkenine ilişkin Bağımsız Örneklemler t-testi sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Deney ve Kontrol Grubundaki Çalışanların Yaş Değişkenlerine İlişkin Bağımsız Örneklemler T Testi Sonuçları

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-Testi						
		F	p	t	sd	p	Ortalama Farkı	Standart Hata	%95 GA	
									Alt	Üst
Yaş	Varyanslar eşit varsayılmış	2,450	,132	1,583	22	,128	,583	,368	-,181	1,347
	Varyanslar eşit varsayılmamış			1,583	20,158	,129	,583	,368	-,185	1,351

Gruplar cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde, kontrol grubunda 6 kadın ve 6 erkek; deney grubunda ise 7 kadın ve 5 erkek katılımcı bulunduğu görülmektedir. Bu dağılım, her iki grubun **cinsiyet** bakımından dengeli ve karşılaştırılabilir nitelikte olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların **eğitim düzeyleri** değerlendirildiğinde; 1 kişinin (%4,2) ilköğretim, 6 kişinin (%25,0) lise, 16 kişinin (%66,7) lisans ve 1 kişinin (%4,2) lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olması, araştırma örnekleminin eğitim düzeyinin görece yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Çalışanların **iş kıdemleri** incelendiğinde ise; 3 katılımcının (%12,5) 0–5 yıl, 4 katılımcının (%16,7) 6–10 yıl, 6 katılımcının (%25,0) 11–15 yıl, 2 katılımcının (%8,3) 16–20 yıl ve 9 katılımcının (%37,5) 21 yıl ve üzeri çalışma deneyimine sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular, araştırmaya katılanların önemli bir bölümünün kamu sektöründe uzun yıllara dayanan mesleki deneyime sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca iş kıdemi açısından da deney ve kontrol gruplarının birbirine yakın bir dağılım sergilediği söylenebilir.

Katılımcıların yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi değişkenlerine ilişkin detaylar Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7: Deney ve Kontrol Grubundaki Çalışanlara Ait Yaş, Eğitim Durumu ve Çalışma Süresi Dağılımları

	Yaş	**n**	**%**	**Kümülatif %**
Deney Grubu	26-32	1	8,3	8,3
	33-40	2	16,7	25.0
	41-50	8	66,7	91.7
	51 ve üstü	1	8,3	100.0
	Toplam	12	100	
Kontrol Grubu	26-32	4	33,3	33.3
	33-40	3	25,1	58.4
	41-50	4	33,3	91.7
	51 ve üstü	1	8,3	100.0
	Toplam	12	100	
	Eğitim Durumu	**n**	**%**	**Kümülatif %**
Deney Grubu	İlköğretim	-	-	
	Lise	2	16,7	16.7
	Yüksekokul	-	-	
	Lisans	9	75	91.7
	Lisansüstü	1	8,3	100.0
	Toplam	12	100	

Kontrol Grubu	İlköğretim	1	8,3	8.3
	Lise	4	33,3	41.6
	Yüksekokul	-	-	
	Lisans	7	58,3	99.9
	Lisansüstü	-	-	
	Toplam	12	100	
	Çalışma Süresi	**n**	**%**	**Kümülatif %**
Deney Grubu	0-5	1	8,3	8.3
	6-10	-	-	
	11-15	4	33,3	41.6
	16-20	2	16,7	58.3
	21 ve üstü	5	41,7	100.0
	Toplam	12	100	
Kontrol Grubu	0-5	2	16,7	16.7
	6-10	4	33,3	50.0
	11-15	2	16,7	66.7
	16-20	-	-	
	21 ve üstü	4	33,3	100.0
	Toplam	12	100	

Katılımcıların pozisyonları incelendiğinde, örneklemi oluşturan tüm çalışanların (%100) kurumlarında aktif görev yaptıkları belirlenmiştir. Araştırma grubunda yönetici pozisyonunda ya da farklı bir statüde görev alan katılımcı bulunmamaktadır.

İstatistiksel analizlere geçmeden önce, örneklem büyüklüğünün sınırlı olması nedeniyle değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığı **Shapiro–Wilk testi** ile değerlendirilmiştir. Shapiro–Wilk testinden elde edilen anlamlılık değerlerinin **p > .05** olması, iş tatmini ve psikolojik güçlenme ön–son test puanlarının normal dağıldığını göstermektedir. Bu doğrultuda, verilerin analizinde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Shapiro–Wilk testine ilişkin bulgular Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8: Shapiro-Wilk Test Sonuçları

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	**df**	**Sig.**
is_tatmini_on_test_ortalama	,934	24	,117
is_tatmini_son_test_ortalama	,972	24	,720
Psk_güçlenme_ön_test_ortalama	,978	24	,846
Psk_güçlenme_son_test_ortalama	,960	24	,447

Normallik varsayımı sağlandıktan sonra, deney ve kontrol grubundaki katılımcıların aynı evreni temsil edip etmediğini ve gruplar arası karşılaştırmalarda

parametrik testlerin ikinci varsayımı olan varyans homojenliğinin sağlanıp sağlanmadığını incelemek için Levene's Test uygulanmıştır.

Levene sonuçlarına göre:

- İş tatmini için $p = .195 > .05$
- Psikolojik güçlenme için $p = .953 > .05$

elde edilmiştir. Bu bulgu, her iki değişken açısından gruplar arasında varyans eşitliği varsayımının sağlandığını göstermektedir. Böylece bağımsız örneklemler t-testinin standart (equal variances assumed) satırının kullanılabileceği doğrulanmıştır.

Shapiro–Wilk testinden sonra, iş tatmini ve psikolojik güçlenme ön test puanlarının normal dağılıma uygunluğu çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenerek desteklenmiştir. İş tatmini değişkeni için çarpıklık değeri –0.211 ve basıklık değeri –1.308; psikolojik güçlenme değişkeni için çarpıklık değeri –0.015 ve basıklık değeri –0.600 olarak hesaplanmıştır. Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre, çarpıklık ve basıklık katsayılarının ±1.5 sınırları içerisinde olması normal dağılım varsayımının karşılandığını göstermektedir. Bu doğrultuda, her iki değişkenin de normal dağılım özellikleri gösterdiği söylenebilir. İlgili istatistiksel bulgular Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9: Çarpıklık (skewness) ve Basıklık (kurtosis) katsayılarına ait test sonuçları

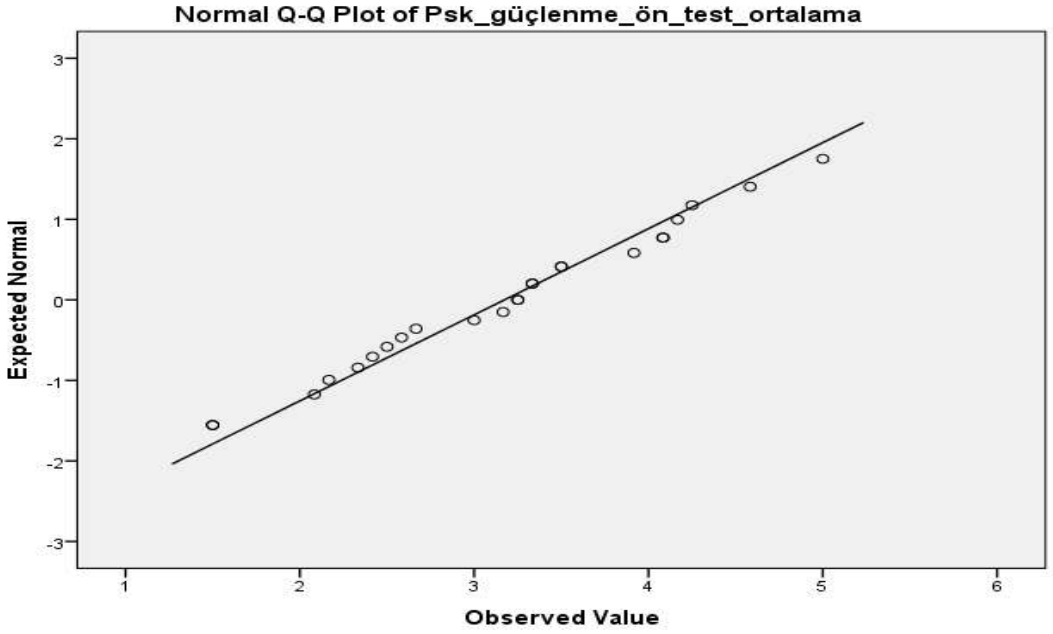
	İstatistik	**Değer**	**Standart Hata**
İş Tatmini (Ön Test)	Çarpıklık (Skewness)	-,211	,472
	Basıklık (Kurtosis)	-1,308	,918
Psk. Güçlenme (Ön Test)	Çarpıklık (Skewness)	-,015	,472
	Basıklık (Kurtosis)	-,600	,918

Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine dayalı normallik incelemesine ek olarak, psikolojik güçlenme ve iş tatmini ön test puanlarının dağılım özellikleri grafiksel yöntemlerle de değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, değişkenlere ilişkin Normal Q–Q Plot grafikleri oluşturularak gözlenen değerlerin teorik normal dağılım ile uyumu incelenmiştir.

Psikolojik güçlenme ön test puanlarına ilişkin Normal Q–Q Plot grafiği incelendiğinde, veri noktalarının referans doğrusu etrafında düzenli ve doğrusal bir

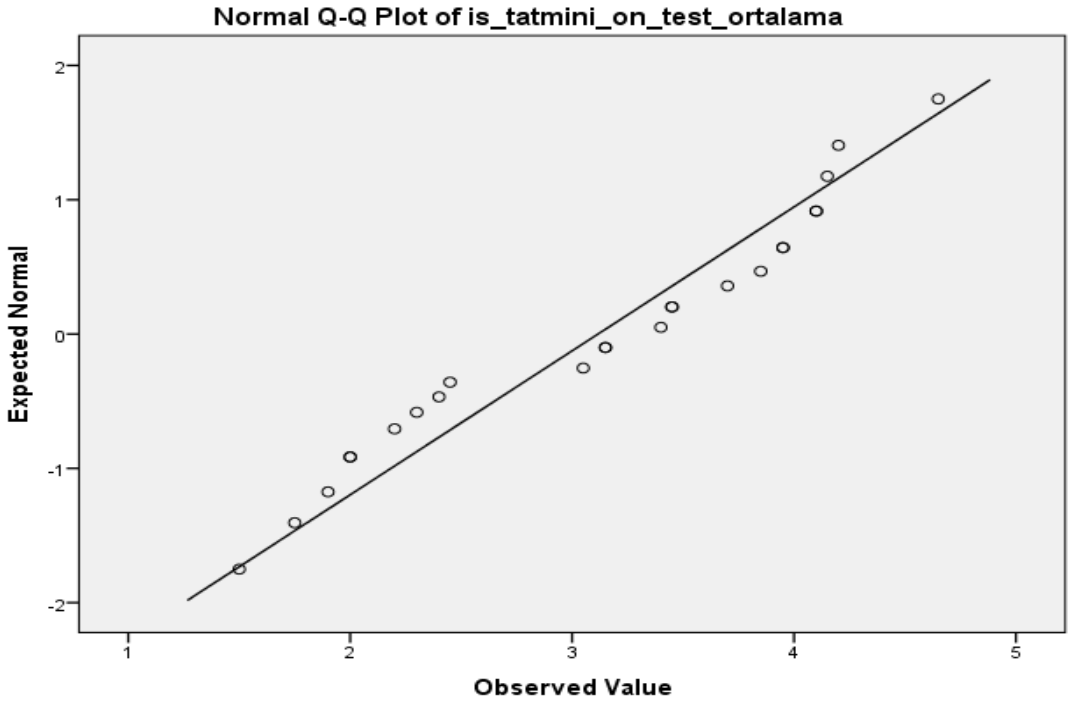
biçimde dağıldığı görülmektedir. Grafik üzerinde uç değerlerde belirgin bir sapma ya da sistematik bir eğrilik gözlenmemiştir. Bu bulgular, psikolojik güçlenme ön test puanlarının normal dağılım varsayımını güçlü biçimde karşıladığını göstermektedir. İlgili istatistiksel bulgular Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10: Psikolojik güçlenme ön test puanları Normal Q–Q Plot grafiği



İş tatmini ön test puanlarına ilişkin Normal Q–Q Plot grafiği incelendiğinde, gözlenen değerlerin büyük ölçüde referans doğrusu etrafında toplandığı görülmektedir. Uç değerlerde sınırlı düzeyde sapmalar bulunmakla birlikte, bu sapmalar sistematik bir dağılım bozukluğuna işaret etmemektedir. Grafiksel inceleme sonuçları, iş tatmini ön test puanlarının normal dağılım varsayımını kabul edilebilir düzeyde sağladığını göstermektedir. İlgili istatistiksel bulgular Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11: İş Tatmini ön test puanları Normal Q–Q Plot grafiği



Bununla birlikte, deney ve kontrol gruplarının Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği ön test puanlarının parametrik test varsayımlarını karşılayıp karşılamadığı da değerlendirilmiştir. Bu amaçla, her iki ölçeğin ön testlerinden elde edilen puanlar bağımsız örneklemler t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, deney ve kontrol grupları arasında hem psikolojik güçlenme hem de iş tatmini açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = .00$; $p < .05$).

Ortalamalar incelendiğinde, kontrol grubundaki çalışanların, deney grubundaki çalışanlara kıyasla daha yüksek psikolojik güçlenme algısına ve daha yüksek iş tatmini düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu durum, müdahale öncesinde kontrol grubunun ilgili değişkenler açısından deney grubuna göre daha avantajlı bir başlangıç düzeyinde olduğunu göstermektedir. İlgili bağımsız örneklemler t-testi sonuçları Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12: Deney ve Kontrol Gruplarının Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Ön-test Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Varyansların Eşitliği İçin Levene's Testi		**Ortalamaların Eşitliği İçin t-Testi**					
	F	p	t	sd	p	Ortalama Farkı	Standart Hata	%95 GA

									Alt	Üst
İş Tatmini (Ön Test)	Varyanslar eşit varsayılmış	1,789	,195	-8,327	22	,000	-1,59167	,19115	-1,98808	-1,19525
	Varyanslar eşit varsayılmamış			-8,327	19,227	,000	-1,59167	,19115	-1,99142	-1,19191
Psk. Güçlenme (Ön Test)	Varyanslar eşit varsayılmış	,004	,953	-4,666	22	,000	-1,29167	,27680	-1,86571	-,71762
	Varyanslar eşit varsayılmamış			-4,666	21,539	,000	-1,29167	,27680	-1,86642	-,71691

Tüm çalışanların cinsiyete göre Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği ön test puanlarında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklemler t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, kadın ve erkek kamu çalışanları arasında psikolojik güçlendirme düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t(22) = 0.427$, $p = .673$; $p > .05$). Benzer şekilde, iş tatmini puanları açısından da cinsiyet grupları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($t(22) = 0.222$, $p = .826$; $p > .05$).

Bu bulgular, araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların kariyer koçluğu uygulaması öncesinde psikolojik güçlenme ve iş tatmini düzeyleri bakımından benzer özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. İlgili t-testi sonuçları Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13: Tüm Çalışanların Cinsiyete Göre İş Tatmini ve Psikolojik Güçlendirme Ön Test Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		**Ortalamaların Eşitliği İçin t-Testi**						
		F	p	t	sd	p	Ortalama Farkı	Standart Hata	%95 GA	
									Alt	Üst
İş Tatmini (Ön Test)	Varyanslar eşit varsayılmış	0,94	,762	,222	22	,826	,08671	,39040	-,72292	-,89635
	Varyanslar eşit varsayılmamış			,222	19,227	,826	,08671	,39026	-,72401	-,89743
Psk. Güçlenme (Ön Test)	Varyanslar eşit varsayılmış	1,347	,258	-,427	22	,673	-,16667	,39020	-,97589	-,64256
	Varyanslar eşit varsayılmamış			-,418	21,539	,681	-,16667	,39887	-1,00247	-,66914

Tüm çalışanların cinsiyete göre Psikolojik Güçlendirme Ölçeği son test puanlarında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklemler t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, kadın ve erkek çalışanlar arasında psikolojik güçlenme düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t(22) = –0.167$, $p = .869$; $p > .05$).

Benzer şekilde, çalışanların cinsiyete göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği son test puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklemler t-testi sonucunda da gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($t(22) = –0.430$, $p = .672$; $p > .05$).

Bu bulgular, kariyer koçluğu uygulaması sonrasında kadın ve erkek çalışanların psikolojik güçlenme ve iş tatmini düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir. İlgili t-testi sonuçları Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14: Tüm Çalışanların Cinsiyete Göre İş Tatmini ve Psikolojik Güçlendirme Son Test Puanlarına Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		**Ortalamaların Eşitliği İçin t-Testi**						
		F	p	t	sd	p	Ortalama Farkı	Standart Hata	%95 GA	
									Alt	Üst
İş Tatmini (Son Test)	Varyanslar eşit varsayılmış	0,885	,357	,430	22	,672	,06084	,14162	-,23287	,35455
	Varyanslar eşit varsayılmamış			,439	21,864	,665	,06084	,13858	-,22667	,34835
Psk. Güçlenme (Son Test)	Varyanslar eşit varsayılmış	,333	,570	-,167	22	,869	-,03555	,21244	-,47612	,40502
	Varyanslar eşit varsayılmamış			-,172	21,599	,865	-,03555	,20689	-,46507	,39397

2.4.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci hipotezi, *"Kariyer koçluğu uygulanan deney grubundaki kamu çalışanlarının psikolojik güçlenme düzeyleri, kariyer koçluğu uygulanmayan kontrol grubundaki kamu çalışanlarına kıyasla daha yüksektir."* şeklinde ifade edilmiştir.

Bu kapsamda, deney ve kontrol gruplarında yer alan kamu çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinden elde ettikleri puan ortalamalarının kariyer koçluğu uygulaması sonrasında anlamlı bir değişim gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15: Deney ve Kontrol Gruplarının Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Ön-test ve Son-test Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	**Deney Grubu (n = 12)**		**Kontrol Grubu (n = 12)**	
	x̄	S	x̄	S
Ön Test	2,53	0,73	3,82	0,63
Son Test	4,28	0,34	3,88	0,58

Tablo 12 incelendiğinde, deney grubunun Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ön test puan ortalamasının 2.53 olduğu, kariyer koçluğu müdahalesi sonrasında ise bu puanın 4.28'e yükseldiği görülmektedir. Kontrol grubunda ise Psikolojik Güçlendirme Ölçeği puan ortalaması ön testte 3.82, son testte ise 3.88 olarak belirlenmiştir. Bu bulgular, deney grubunda anlamlı bir artış gözlenirken kontrol grubunda anlamlı bir değişim oluşmadığını göstermektedir.

Deney ve kontrol gruplarındaki kamu çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinden aldıkları ön test ve son test puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla ilişkili örneklem t-testi uygulanmıştır. Deney grubuna yönelik ilişkili örneklem t-testi sonuçları, ön test ve son test puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur, $t(11) = –8.70$, $p = .000$; $p < .05$ Buna karşın kontrol grubuna uygulanan ilişkili örneklem t-testi sonuçları anlamlı bir farklılık göstermemiştir, $t(11) = –2.02$, $p = .069$; $p > .05$

Bu sonuçlar, kariyer koçluğu sürecinin deney grubundaki çalışanların psikolojik güçlenme düzeylerini anlamlı ölçüde artırdığını; kontrol grubunda ise böyle bir etki oluşmadığını göstermektedir. Deney ve kontrol gruplarına ait ilişkili örneklem t-testi bulguları Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16: Deney ve Kontrol Gruplarının Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Öntest-Sontest Puanlarına Yönelik İlişkili Örneklem T Testi Sonuçları

		Ort. Fark	Std. Sapma	Std. Hata	%95 GA (Alt)	%95 GA (Üst)	t (sd)	p
Deney Grubu	Psk. Güçlenme Ön- Son Test	-1,75000	,69722	,20127	-2,19299	-1,30701	-8,695 (11)	,000
Kontrol Grubu	Psk. Güçlenme Ön- Son Test	-,06250	,10734	,03099	-,13070	,00570	-2,017 (11)	,069

Özetle, araştırma kapsamında kamu çalışanlarına yönelik olarak uygulanan kariyer koçluğu programının, katılımcıların psikolojik güçlenme düzeylerini artırmada etkili olduğu belirlenmiştir. Müdahalenin büyüklüğünü daha somut biçimde ortaya koymak amacıyla, Ohio Empowerment Evaluation Toolkit'te (2011) önerilen yüzdesel değişim formülü kullanılarak psikolojik güçlenme puanlarındaki artış hesaplanmıştır:

$$\text{Yüzdesel Artış (\%)} = \frac{\text{Son Test Ortalaması} - \text{Ön Test Ortalaması}}{\text{Ön Test Ortalaması}} \times 100$$

Deney grubunun psikolojik güçlenme ön test ortalaması 2.53, son test ortalaması ise 4,28 olarak belirlenmiştir. Bu değerler formüle dahil edildiğinde:

$$\text{Yüzdesel Artış (\%)} = \frac{4.28 - 2.53}{2.53} \times 100 = \frac{1.75}{2.53} \times 100 \approx 69.17\%$$

Bu hesaplama sonucunda, kariyer koçluğu uygulaması sonrasında deney grubunun psikolojik güçlenme düzeyinde yaklaşık **%69.2 oranında bir artış** meydana geldiği görülmektedir. Bu bulgu, uygulanan koçluk sürecinin çalışanların psikolojik güçlenme algısını önemli ölçüde geliştirdiğini ve müdahalenin güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

2.4.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmamızın ikinci hipotezi, *"Kariyer koçluğu uygulanan deney grubundaki kamu çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, kariyer koçluğu uygulanmayan kontrol grubundaki kamu çalışanlarına kıyasla daha yüksektir."* şeklinde belirlenmiştir.

Bu doğrultuda, deney ve kontrol gruplarında yer alan kamu çalışanlarının Minnesota İş Tatmini Ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının kariyer koçluğu süreci sonrasında değişip değişmediği incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17: Deney ve Kontrol Gruplarının Minnesota İş Tatmini Ön-test ve Son-test Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

İş Tatmini Ölçeği	Deney Grubu (n = 12)		Kontrol Grubu (n = 12)	
	x̄	S	x̄	S
Ön Test	2,32	0,55	3,91	0,37
Son Test	4,06	0,28	3,96	0,40

Tablo 14 incelendiğinde, deney grubunun Minnesota İş Tatmini Ölçeğinden aldığı ön test puan ortalamasının 2.32 olduğu, kariyer koçluğu müdahalesi sonrasında ise bu puanın 4.06'ya yükseldiği görülmektedir. Kontrol grubunda ise Minnesota İş Tatmini Ölçeği puan ortalaması ön testte 3.91, son testte ise 3.96 olarak belirlenmiştir. Bu bulgular, deney grubunda anlamlı bir artış gözlenirken kontrol grubunda belirgin bir değişim olmadığını göstermektedir.

Deney ve kontrol gruplarındaki kamu çalışanlarının Minnesota İş Tatmini Ölçeğinden aldıkları ön test ve son test puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla ilişkili örneklem t-testi uygulanmıştır. Deney grubuna yönelik ilişkili örneklem t-testi sonuçları, ön test ve son test puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur, $t(11) = 13.71$, $p < .000$; $p < .05$. Buna karşın kontrol grubuna uygulanan ilişkili örneklem t-testi sonuçları anlamlı bir farklılık göstermemiştir, $t(11) = –1.48$, $p = .166$; $p > .05$.

Bu sonuçlar, kariyer koçluğu sürecinin deney grubundaki çalışanların iş tatmini düzeylerini anlamlı biçimde artırdığını; kontrol grubunda ise böyle bir etki oluşmadığını göstermektedir. Deney ve kontrol gruplarına ait ilişkili örneklem t-testi bulguları Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18: Deney ve Kontrol Gruplarının Minnesota İş Tatmin Ölçeği Öntest-Sontest Puanlarına Yönelik İlişkili Örneklem T Testi Sonuçları

		Ort. Fark	Std. Sapma	Std. Hata	%95 GA (Alt)	%95 GA (Üst)	t (sd)	p
Deney Grubu	İş Tatmini Ön- Son Test	-1,74167	,43996	,12700	-2,02120	-1,46213	-13,713 (11)	,000

Kontrol Grubu	İş Tatmini Ön- Son Test	-,05000	,11677	,03371	-,12420	,02420	-1,483 (11)	,166

Özetle, araştırma kapsamında kamu çalışanlarına yönelik olarak uygulanan kariyer koçluğu programının, katılımcıların iş tatmini düzeylerini artırmada anlamlı bir etki yarattığı belirlenmiştir. Müdahalenin büyüklüğünü daha somut biçimde ortaya koymak amacıyla, Ohio Empowerment Evaluation Toolkit'te (2011) önerilen yüzdesel değişim formülü kullanılarak iş tatmini puanlarındaki artış hesaplanmıştır:

$$\text{Yüzdesel Artış (\%)} = \frac{\text{Son Test Ortalaması} - \text{Ön Test Ortalaması}}{\text{Ön Test Ortalaması}} \times 100$$

Deney grubunun iş tatmini ön test ortalaması 2.32, son test ortalaması ise 4.06'dır. Bu değerler formüle dâhil edildiğinde:

$$\text{Yüzdesel Artış (\%)} = \frac{4.06 - 2.32}{2.32} \times 100 = \frac{1.74}{2.32} \times 100 \approx 75.00\%$$

Bu hesaplama sonucunda, kariyer koçluğu uygulaması sonrasında deney grubunun iş tatmini düzeyinde yaklaşık **%75** oranında bir artış meydana geldiği görülmektedir. Bu bulgu, kariyer koçluğu programının çalışanların iş tatmini üzerinde **güçlü ve anlamlı bir etki** yarattığını göstermektedir.

2.4.3. İzleme Testine İlişkin Bulgular

Uygulanan kariyer koçluğu programının kamu çalışanlarının iş tatmini ve psikolojik güçlenme düzeyleri üzerindeki etkisinin **kalıcılığını** değerlendirmek amacıyla, son test uygulamasından yaklaşık üç ay sonra hem deney hem de kontrol gruplarına **izleme testi** uygulanmıştır. Bu uygulama ile kariyer koçluğu müdahalesinin yalnızca kısa vadeli değil, aynı zamanda orta vadeli etkilerinin de incelenmesi hedeflenmiştir.

Bu doğrultuda, deney ve kontrol gruplarındaki kamu çalışanlarının Minnesota İş Tatmini ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinden elde ettikleri **izleme testi puan ortalamaları**, son test bulguları ile karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen

sonuçlar, kariyer koçluğu sürecinin zaman içindeki sürdürülebilir etkilerini ortaya koymak üzere analiz edilmiştir. İlgili bulgular Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19: Deney ve Kontrol Gruplarının Minnesota İş Tatmini ve Psikolojik Güçlendirme Son-test ve İzleme-test Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

İş Tatmini Ölçeği	**Deney Grubu (n = 12)**		**Kontrol Grubu (n = 12)**	
	x̄	S	x̄	S
Son Test	4,06	0,28	3,96	0,40
İzleme Testi	4,05	0,27	3,98	0,38

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	**Deney Grubu (n =12)**		**Kontrol Grubu (n = 12)**	
	x̄	S	x̄	S
Son Test	4,28	0,34	3,88	0,58
İzleme Testi	4,25	0,30	3,89	0,54

Tablo 16 incelendiğinde, deney grubunun Minnesota İş Tatmini Ölçeği son test puan ortalamasının 4.06, izleme testi puan ortalamasının ise 4.05 olduğu görülmektedir. Kontrol grubunda ise son test ortalaması 3.96, izleme testi ortalaması 3.98 olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde, Psikolojik Güçlendirme Ölçeği için deney grubunun son test puan ortalaması 4.28 iken, izleme testinde 4.25 olarak gözlemlenmiştir. Kontrol grubunun psikolojik güçlenme puanları ise son testte 3.88, izleme testinde 3.89'dur.

Bu bulgular, kariyer koçluğu müdahalesinin deney grubunda **kısa vadeli etkisini sürdürdüğünü**, kontrol grubunda ise anlamlı bir değişim meydana gelmediğini göstermektedir.

Tüm katılımcıların dâhil edildiği ilişkili örneklem t-testi analizinde, psikolojik güçlendirme son test ve izleme testi puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır, $t(23) = 0.83$, $p = .417$; $p > .05$. Benzer şekilde, iş tatmini son test ve izleme testi puanları arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır, $t(23) = –0.53$, $p = .604$; $p > .05$.

Bu sonuçlar, kariyer koçluğu uygulamasının etkilerinin zaman içinde büyük ölçüde korunduğunu göstermektedir. Tüm katılımcılara ait ilişkili örneklem t-testi bulguları Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20: Tüm Katılımcıların Son Test-İzleme Testi Puanlarına Yönelik İlişkili Örneklem T Testi Sonuçları

	Ort. Fark	Std. Sapma	Std. Hata	%95 GA (Alt)	%95 GA (Üst)	t (sd)	p
Psk. Güçlenme Son Test-İzleme	,01042	,06174	,01260	-,01565	,03649	,827 (23)	,417
İş Tatmini Son Test- İzleme	-,00417	,03878	,00792	-,02054	,01221	-,526 (23)	,604

Kariyer koçluğu programı uygulanan deney grubunda, psikolojik güçlendirme ve iş tatmini son testleri ile izleme testi puanları arasındaki fark ilişkili örneklem t-testi ile incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların psikolojik güçlenme düzeyleri açısından son test ile izleme testi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır, $t(11) = 1.77$, $p = .104$; $p > .05$. Benzer şekilde, iş tatmini puanları açısından da son test ile izleme testi arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır, $t(11) = 1.92$, $p = .082$; $p > .05$.

Bu bulgular, kariyer koçluğu müdahalesinin deney grubundaki etkisinin **zaman içerisinde büyük ölçüde korunduğunu** ve programın psikolojik güçlendirme ile iş tatmini üzerindeki kazanımlarının **kalıcılık gösterdiğini** ortaya koymaktadır. Deney grubuna ait ilişkili örneklem t-testi bulguları Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21: Deney Grubu Son Test- İzleme Testi Puanlarına Yönelik İlişkili Örneklem T Testi Sonuçları

	Ort. Fark	Std. Sapma	Std. Hata	%95 GA (Alt)	%95 GA (Üst)	t (sd)	p
Psk. Güçlenme Son Test - İzleme	,02778	,05428	,01567	-,00671	,06226	1,773 (11)	,104
İş Tatmini Son Test - İzleme	,01250	,02261	,00653	-,00187	,02687	1,915 (11)	,082

Kontrol grubunda, son test ile izleme testi puanları arasındaki değişim ilişkili örneklem t-testi ile değerlendirilmiş ve hem psikolojik güçlenme hem de iş tatmini

düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Psikolojik güçlenme puanları için $t(11) = –0.36$, $p = .723$; iş tatmini puanları için ise $t(11) = –1.60$, $p = .137$ olarak elde edilen değerler, her iki değişken açısından da $p > .05$ düzeyinde anlamlılık göstermemektedir.

Bu sonuçlar, herhangi bir müdahale uygulanmayan kontrol grubunda psikolojik güçlenme ve iş tatmini düzeylerinin **zaman içerisinde doğal olarak sabit kaldığını** ve anlamlı bir değişim göstermediğini ortaya koymaktadır. Kontrol grubuna ait ilişkili örneklem t-testi bulguları Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22: Kontrol Grubu Son Test İzleme Testi Puanlarına Yönelik İlişkili Örneklem T Testi Sonuçları

	Ortalama Fark	Standart Sapma	Standart Hata	%95 GA Alt	%95 GA Üst	t (sd)	p
Psk. Güçlenme Son Test- İzleme	-0,00694	0,06608	0,01908	-0,04893	0,03504	-0,364 (11)	,723
İş Tatmini Son Test- İzleme	-0,02083	0,04502	0,01300	-0,04944	0,00777	-1,603 (11)	,137

Başka bir ifadeyle, koçluk desteği olmaksızın geçen süre içerisinde kontrol grubundaki katılımcıların iş tatmini ve psikolojik güçlenme düzeylerinde dikkate değer bir değişim ortaya çıkmamıştır. Bu durum, deney grubunda elde edilen etkilerin rastlantısal değil, uygulanan kariyer koçluğu programına bağlı olduğunu desteklemektedir.

İzleme testi bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, kariyer koçluğu uygulamasının hem iş tatmini hem de psikolojik güçlenme üzerindeki etkilerinin zaman içerisinde korunduğu görülmektedir. Deney grubunda son test ile izleme testi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte, her iki değişkende de pozitif yönde bir eğilimin devam ettiği gözlenmiştir. Bu bulgu, koçluk uygulamasının yalnızca kısa vadeli bir etki yaratmadığını, aynı zamanda orta vadede de sürdürülebilir fayda sağladığını göstermektedir.

Kontrol grubunda ise her iki değişkende de anlamlı bir değişim ortaya çıkmamış; iş tatmini ve psikolojik güçlenme düzeyleri büyük ölçüde sabit kalmıştır. Bu sonuçlar, deney grubunda gözlemlenen gelişimlerin şansa bağlı olmadığını, uygulanan kariyer koçluğu müdahalesinin doğrudan etkisiyle ortaya çıktığını göstermektedir.

Dolayısıyla, elde edilen bulgular kariyer koçluğunun kamu çalışanlarının psikolojik güçlenme ve iş tatmini üzerinde **kalıcı ve olumlu etkiler** yaratabileceğine işaret etmektedir.

2.4.4. Kariyer Koçluğu Uygulamaları Yapılan Kamu Çalışanlarının Uygulama Esnasındaki Yaşantılarına İlişkin Değerlendirmelerine Yönelik Bulgular

Kariyer koçluğu uygulamaları kapsamında yer alan 12 kamu çalışanına, her seans sonunda o oturumda yaşadıkları duygu, düşünce ve kazanımlara ilişkin açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların bu sürece dair deneyimlerini yansıtan sözel veriler, nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda **söylem analizi** yöntemiyle sistematik biçimde çözümlenmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2021). Ayrıca, verilerin iç geçerliliğini ve güvenirliğini artırmak amacıyla katılımcıların özgün ifadelerine doğrudan alıntılarla yer verilmiştir. Bu uygulama, hem betimsel zenginliği koruma hem de analiz sürecinin nesnelliğini destekleme açısından önemli katkılar sağlamıştır.

İlk oturuma katılan deney grubundaki katılımcıların sorulan soruya verdikleri cevaplar analiz edildiğinde cevapların 3 ana tema etrafında toplandığı belirlenmiştir:

Anlamlılık Boyutunda Farkındalık (n=10)

"Yaptığım işin benim için ne kadar anlam ifade ettiğini daha önce hiç sorgulamamıştım."

"Kariyerimin kendi değerlerimle örtüşmesi gerektiğini ilk kez bu kadar net düşündüm."

"İşimdeki anlamı kaybettiğimi fark ettim; şimdi neye değer verdiğimi biliyorum."

Misyon ve Vizyon Kavramlarının Kariyerle İlişkisi (n=8)

"Yaşam amacımın kariyerime yön verebileceğini fark etmek beni heyecanlandırdı."

"Vizyon belirlemek bana ilk kez geleceği planlamanın kapısını açtı."

"Hayal ettiğim gelecek ile bugünkü çabam arasında bir bağ kurdum."

Kariyer Koçluğu Süreci Hakkında Bilinçlenme (n=9)

"Bu sürecin sadece bilgi değil, iç görü kazandıracağını fark ettim."

"Koçluk seanslarının sistematik ilerlemesi güven verici."

“Kariyerimde ilk kez bu kadar odaklı ve yapılandırılmış düşünmeye başladım.”

İkinci oturuma katılan deney grubundaki kamu çalışanlarının sorulan soruya verdikleri cevaplar analiz edildiğinde cevapların 3 ana tema etrafında toplandığı belirlenmiştir:

İlgi, Yetenek ve Değerlerin Tanımlanması (n=10)

“Değerlerimi bu kadar açık şekilde listelemek zihnimi berraklaştırdı.”

“Yeteneklerimi işimde nasıl daha iyi kullanabilirim, bunu düşündüm.”

“İlgi duyduğum alanlar ile çalıştığım işin kesişmediğini fark ettim.”

Geçmiş Başarıların Yetkinliklerle İlişkilendirilmesi (n=7)

“Başarılarımın arkasındaki güçlü yönlerimi fark etmek özgüvenimi arttırdı.”

“Neleri nasıl başardığımı görmek gelecek için yol gösterici oldu.”

“Kendime güvendiğim alanları hatırlamak beni yeniden motive etti.”

Psikolojik Güçlenme Alt Boyutlarının Fark Edilmesi (n=9)

“İş yerinde daha fazla otonomiye ihtiyaç duyduğumu fark ettim.”

“Kendimi etkili hissetmek için neler yapmam gerektiği üzerine düşündüm.”

“Karar alma süreçlerinde daha aktif olmalıyım, bunu artık biliyorum.”

Üçüncü oturuma katılan deney grubundaki katılımcıların sorulan soruya verdikleri cevaplar analiz edildiğinde cevapların 3 ana tema etrafında toplandığı belirlenmiştir:

Kurumun Misyon/Vizyonu ile Bireysel Amaçların Uyumu (n=9)

“Kurum hedefleriyle kendi hedeflerim arasında bağ kurabildim.”

“İlk kez çalıştığım kurumun vizyonunu kendi vizyonumla karşılaştırdım.”

“Kurumsal vizyon ile bireysel amaç uyumu bana anlam kazandırdı.”

İşin Gerektirdiği Yetkinliklerle Kişisel Yeterliliklerin Kesişimi (n=10)

“Kurumda bulunduğum pozisyonun benden beklediklerileyle kendi becerilerimi eşleştirdim.”

“Hangi konularda gelişmem gerektiğini netleştirdim.”

“Kendimi eksik hissettiğim yönleri geliştirme ihtiyacı duydum.”

Mevcut Pozisyonun İş Değerleriyle İlişkisi (n=8)

“İşimde en çok tatmin olduğum yönleri ve eksik kalan yönleri değerlendirdim.”

“Çalışma ortamı ve güvenlik gibi değerlerin benim için ne kadar önemli olduğunu gördüm.”

“Değerlerim karşılanmadığında iş motivasyonumun düştüğünü anladım.”

Dördüncü oturuma katılan deney grubundaki katılımcıların sorulan soruya verdikleri cevaplar analiz edildiğinde cevapların 3 ana tema etrafında toplandığı belirlenmiştir:

GROW Modeli ile Hedef Belirleme Farkındalığı (n=10)

“GROW modeli hedeflerime ulaşmak için sistematik bir yol sundu.”

“Gerçekleştirebileceğim adımların netleşmesi beni motive etti.”

“Artık hedef koyarken sadece sonuç değil, süreci de planlıyorum.”

İş Tatmini ve Psikolojik Güçlenme İçin Strateji Geliştirme (n=9)

“Daha tatmin olduğum bir iş deneyimi için neler yapabileceğimi yazılı hale getirdim.”

“Güçlü hissetmek için hangi kaynaklara başvurabileceğimi planladım.”

“Kurum içindeki gelişim fırsatlarını artık daha iyi analiz edebiliyorum.”

Kariyer Yol Haritası Oluşturma (n=8)

“Kariyerimde nereye gitmek istediğim artık çok daha net.”

“Hedeflerime ulaşmak için atmam gereken adımlar listesi hazırlamak bana yön verdi.”

“Kısa ve uzun vadeli planlarımı ilk kez yazılı hale getirdim.”

Beşinci oturuma katılan deney grubundaki katılımcıların sorulan soruya verdikleri cevaplar analiz edildiğinde cevapların 3 ana tema etrafında toplandığı belirlenmiştir:

Koçluk Sürecinin Genel Kazanımları (n=10)

“Bu süreçte kendime dair çok şey fark ettim.”

“Kariyerimi bilinçli yönlendirebilmenin gücünü hissettim.”

“Koçluk bana sadece mesleki değil, kişisel kazançlar da sağladı.”

İzleme ve Eylem Takibi Bilinci (n=9)

“Artık hangi adımları takip edeceğimi biliyorum.”

“Planladıklarımı uygulamaya geçirmek için motiveyim.”

“Kendime koyduğum hedeflere ulaşmak için süreci izlemem gerektiğini öğrendim.”

İş Tatmini ve Psikolojik Güçlenmede Gözlenen Değişim (n=9)

“Kendimi daha etkili, yetkin ve işime anlam yüklerken buluyorum.”

“İşimdeki doyumun arttığını hissediyorum.”

“İnisiyatif almaktan daha az çekinir oldum.”

2.5. TARTIŞMA

Bu araştırmada kariyer koçluğu uygulamalarının kamu çalışanlarının psikolojik güçlendirme ve iş tatmini düzeylerine etkisi incelenmiştir. Bu bölümde, deney ve kontrol grubundaki katılımcıların kariyer koçluğu öncesi ve sonrasında elde edilen test sonuçları, literatürle karşılaştırmalı olarak tartışılmıştır.

Araştırmaya Bornova Kaymakamlığında görev yapan, yaşları 26 ile 51 yaş arasında değişen 13 kadın (%54,2) ve 11 erkek (%45,8) olmak üzere toplam 24 kişi katılmıştır. Cinsiyet açısından deney ve kontrol grupları arasında anlamlı bir fark olmadığı gibi ($p > .05$), katılımcıların psikolojik güçlenme ve iş tatmini düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı da belirlenmiştir. Bu bulgular, literatürde yer alan bazı çalışmalarla uyumludur (Somuncuoğlu, 2013; Akın & Saruhan, 2016; Elibüyük & Güney, 2020). Örneğin Akın ve Saruhan (2016), küçük ölçekli işletmelerde çalışanların psikolojik güçlenme ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinde cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık saptamamıştır. Somuncuoğlu’nun (2013) telekomünikasyon sektöründe yaptığı çalışmada da psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve özerklik alt boyutları ile iş tatmininin içsel ve dışsal unsurlarının cinsiyete göre değişmediği görülmüştür. Benzer şekilde, Elibüyük ve Güney (2020) kamu ve özel sektör çalışanlarında cinsiyetin iş tatmini üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını ortaya koymuştur.

Öte yandan, literatürde cinsiyete bağlı anlamlı farklar bildiren çalışmalar da bulunmaktadır. Bu araştırmaların çoğunda kadın çalışanların erkeklere kıyasla daha yüksek psikolojik güçlenme ve iş tatmini algısına sahip oldukları görülmektedir. Örneğin Küçükoğlu (2018), kadın akademisyenlerin örgütsel destek beklentileri ve aidiyet düzeylerinin daha yüksek olması nedeniyle psikolojik güçlenme algılarının arttığını belirtmiştir. Kaplanseren (2019) otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada,

kadınların iş tatmin düzeylerinin erkeklerden anlamlı biçimde yüksek olduğunu bildirmiştir. Gu, Wang ve Pan'ın (2022) meta-analizinde ise kadın hemşirelerin psikolojik güçlendirme algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu farkın, kadınların mesleki role uyum, duygusal emek süreçleri ve destekleyici iş ortamlarında daha fazla tatmin yaşamalarıyla ilişkili olabileceği ifade edilmektedir. Ayrıca Eagly ve Karau'nun (2002) Rol Uygunluğu Kuramı, toplumsal cinsiyet rollerinin çalışanların güçlenme ve tatmin algılarını biçimlendirebileceğini savunarak bu bulgulara kuramsal bir zemin sunmaktadır.

Bu kapsamda değerlendirildiğinde, cinsiyetin psikolojik güçlendirme ve iş tatmini üzerindeki etkisinin bağlama göre değişebildiği anlaşılmaktadır. Cinsiyet tek başına belirleyici bir faktör olmayabilir; ancak toplumsal roller, örgüt kültürü, sektör dinamikleri ve bireysel deneyimlerle etkileşim içinde anlam kazanmaktadır.

Türkiye'de psikolojik güçlendirme ve iş tatmini alanında yapılan araştırmalar, bu iki kavramın örgütsel faktörler, liderlik tarzları, insan kaynakları uygulamaları, işin niteliği ve çalışan beklentileriyle olan ilişkisini ortaya koymaya odaklanmaktadır. Özellikle dönüşümcü liderlik, örgütsel destek, iş özerkliği ve çalışma koşulları gibi değişkenler, çalışanların güçlenmiş hissetmeleri ve iş tatmini düzeylerinin yükselmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca psikolojik güçlendirme ve iş tatmininin iş performansı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri de sıklıkla ele alınmaktadır. Yeni çalışma modelleri, dijital dönüşüm ve genç çalışan profili gibi faktörler de güncel araştırma eğilimlerini şekillendiren önemli unsurlardır.

Bununla birlikte, kariyer koçluğu uygulamalarının psikolojik güçlendirme ve iş tatmini üzerindeki etkisini doğrudan inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, bu çalışma Türkiye'de kamu çalışanlarına yönelik kariyer koçluğu uygulamalarını ele alan öncül araştırmalardan biri olma özelliğini taşımaktadır.

Araştırmamızın **ilk hipotezi**, *"Kariyer koçluğu uygulanan deney grubundaki kamu çalışanlarının psikolojik güçlenme düzeyleri, kariyer koçluğu uygulanmayan kontrol grubundaki kamu çalışanlarına kıyasla daha yüksektir."* şeklindedir. Bu kapsamda, çalışanların psikolojik güçlenme seviyelerinin kariyer koçluğu uygulaması öncesi ve sonrasında değişip değişmediği incelenmiş; kariyer koçluğu müdahalesi

uygulanan deney grubundaki kamu çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının, müdahale yapılmayan kontrol grubundaki çalışanlara kıyasla anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bulgular, kariyer koçluğu programının kamu çalışanlarının psikolojik güçlendirme düzeyini %69,17 oranında artırdığını ve sürecin çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yarattığını göstermektedir. Bu sonuç, kariyer koçluğu uygulamasının psikolojik güçlenmeyi artırmada etkili bir yöntem olduğunu ortaya koymaktadır.

Literatür incelemesi, çalışmamızla benzer şekilde yurt dışında yürütülen koçluk uygulamalarının da psikolojik güçlendirme üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Örneğin Zhang ve Bartol (2010), çalışanların güçlendirilmesine (empowerment) yönelik uygulamaların yaratıcılık ve performans üzerinde önemli etkileri olduğunu vurgulamış; bu süreçte yöneticilerin koçluk ve rehberlik edici tutumlarının kritik rol oynadığını ifade etmiştir. David John Allan'ın 2011 yılında tamamlanan doktora tezinde de, yönetici koçluğunun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkileri kapsamlı biçimde incelenmiş; dokuz aylık müdahale süreci sonunda yöneticilerin güçlendirici liderlik davranışlarının arttığı ve ekip üyelerinin psikolojik güçlenme algılarında belirgin iyileşmeler görüldüğü saptanmıştır (Alan, 2011).

Seibert ve arkadaşlarının 2011 yılı meta-analiz çalışması da yöneticilerin koçluk uygulamaları ile yapıcı geri bildirim içeren destekleyici davranışlarının çalışanların psikolojik güçlenme düzeyleriyle pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma bulguları, yöneticilerin bu tür destekleyici yaklaşımlarının çalışanların anlam, yetkinlik, özerklik ve etki gibi psikolojik güçlenme bileşenlerini önemli ölçüde geliştirdiğini göstermektedir (Seibert vd., 2011). Benzer şekilde, Jie-Tsuen Huang ve Hui-Hsien Hsieh'in Tayvan'da gerçekleştirdiği ve The International Journal of Human Resource Management'de yayımlanan 2015 tarihli çalışmada da yönetici koçluğu davranışının çalışanların rol içi performansını artırma etkisinin, büyük ölçüde çalışanların psikolojik olarak güçlenmesi üzerinden gerçekleştiği belirlenmiştir. Araştırma, koçluk yapan yöneticilerin çalışanlarının psikolojik güçlenme algısını belirgin biçimde yükselttiğini ve bunun iş performansına olumlu yansıdığını göstermektedir. Özellikle Spreitzer'in modelinde yer alan anlamlılık, özgüven (yeterlik) ve özerklik boyutlarının, çalışanların amirlerinden aldıkları koçluk desteğiyle güçlendiği ifade edilmektedir (Huang & Hsien, 2015).

Hyung-Joon Hahn'ın 2016 yılında University of Minnesota'da tamamladığı doktora tezinde, yöneticilerin koçluk davranışlarının çalışanların iş performansı üzerindeki etkileri ve bu etkide psikolojik güçlendirme ile rol açıklığı değişkenlerinin aracı rolleri incelenmiş; yöneticilerin sergilediği koçluk davranışlarının çalışanların psikolojik güçlenme algılarını anlamlı biçimde artırdığı ortaya konmuştur (Hahn, 2016). Güney Kore'de yürütülen ve Frontiers in Psychology dergisinde 2023 yılında yayımlanan bir başka çalışmada, "koçluk liderliği" olarak tanımlanan liderlik tarzının çalışanların yaratıcı performansı üzerindeki etkileri ele alınmış; bu liderlik yaklaşımının çalışanların Spreitzer'in çerçevesindeki psikolojik güçlenme boyutlarını güçlendirdiği tespit edilmiştir.

Ülkemizde yapılan araştırmalar da bulgularımızı desteklemektedir. Arslantaş (2007) tarafından yürütülen çalışmada, güçlendirici liderlik davranışının çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerini anlamlı şekilde artırdığı saptanmıştır. Benzer biçimde Aksoy (2007), stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında personel güçlendirme ve koçluk kavramlarını incelemiş; modern insan kaynakları uygulamalarında koçluk ve güçlendirmenin çalışan motivasyonu ve performansını artıran, birbirini tamamlayan iki önemli strateji olduğunu vurgulamıştır.

Kahramanoğlu'nun (2017) işletmelerde personel güçlendirme vizyonu ile koçluk tekniğinin bütünleşmesini ele aldığı çalışmada ise, güçlendirme olmaksızın koçluk uygulamalarının istenen etkiyi göstermekte yetersiz kalabileceği; çünkü çalışanların karar süreçlerine katılımı ve özgüveni sağlanmadan koçlukla elde edilen kazanımların sınırlı kalacağı belirtilmiştir. Araştırmada, psikolojik güçlendirme boyutları (anlam, özgüven, özerklik, etki) yüksek olan çalışanların koçluk sürecinden en fazla yarar sağlayan grup olduğu ifade edilmiş; literatür bulguları psikolojik güçlendirme düzeyi yüksek çalışanların koçluk sürecinden daha fazla fayda gördüğünü ve etkili koçluk alan çalışanların kendilerini daha güçlü hissettiklerini göstermiştir.

Araştırmamızın bulgularının tam tersi sonuçlara ulaşan çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Tarakçı'nın (2019) doktora tezinde, Türkiye'de işyerlerinde uygulanan koçluk programlarının çalışan performansı ve öz-yeterlik (psikolojik bir güçlenme göstergesi) üzerindeki etkileri geniş ölçekli bir örneklemle incelenmiş; koçluğun bazı olumlu çıktıları görülmekle birlikte, uygulamanın etkisinin örgüt kültürü, yönetsel tutum ve güç mesafesi gibi faktörlere göre değişiklik gösterdiği belirtilmiştir. Tarakçı,

Türkiye'de koçluk uygulamalarının henüz yaygınlaşmadığını ve örgüt kültürünün koçluk davranışlarının benimsenmesinde belirleyici bir rol oynadığını ifade etmiştir. Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu, daha hiyerarşik kurumlarda koçluk yaklaşımının benimsenme düzeyi azalmakta ve buna bağlı olarak çalışan üzerindeki etkisi de sınırlı kalmaktadır.

Genel olarak Türkçe literatürde koçluğun psikolojik güçlendirme ile ilişkisini inceleyen araştırmalar sınırlı olmakla birlikte, mevcut bulgular uluslararası literatürle uyumludur. Koçluk yaklaşımı ve özellikle kariyer koçluğu, çalışanların kendilerini daha güçlü hissetmelerine katkı sağlamakta ve bu durum çeşitli örgütsel çıktılara olumlu şekilde yansımaktadır.

Araştırmamızın **ikinci hipotezi**, *"Kariyer koçluğu uygulanan deney grubundaki kamu çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, kariyer koçluğu uygulanmayan kontrol grubundaki kamu çalışanlarına kıyasla daha yüksektir"* şeklindedir. Bu kapsamda kamu çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin kariyer koçluğu uygulaması öncesi ve sonrasında değişip değişmediği incelenmiş; kariyer koçluğu müdahalesine katılan deney grubunun Minnesota İş Tatmini Ölçeğinden aldığı puan ortalamalarının, kontrol grubundaki kamu çalışanlarının puan ortalamalarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, kariyer koçluğu programının kamu çalışanlarının iş tatmini düzeyini %75 oranında artırarak olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu, kariyer koçluğunun iş tatmini düzeylerini artırmada etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Literatür incelendiğinde, çalışmamızla paralel biçimde Sackett ve Mullen'in (1993) 37 çalışmayı kapsayan meta-analizi, koçluk desteğinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Benzer şekilde Bergstrom ve Cooper (2003) tarafından 300 çalışanla yürütülen araştırmada, koçluk uygulamalarının bireylerin stres ve kaygı düzeylerini azalttığı belirlenmiş; stres ve kaygı düzeylerindeki azalmanın çalışanların iş ortamında daha dengeli ve olumlu duygular geliştirmesine katkı sağladığı, bunun da iş tatmini düzeylerini dolaylı olarak artırdığı ifade edilmiştir. Bu sonuçlar, koçluğun hem ruhsal iyilik hâlini hem de çalışanların işe yönelik genel memnuniyetini destekleyen önemli bir araç olduğunu göstermektedir.

Alexander ve arkadaşlarının (2005) çalışması da örgütün daha alt kademelerinde yer alan çalışanlar için dahi yöneticiden alınan koçluk desteğinin iş tatmini ve çalışma verimliliği üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, koçluk yaklaşımının yalnızca üst düzey yöneticilere değil, tüm hiyerarşik düzeylerdeki çalışanlara uygulanmasının önemli katkılar sağlayabileceğini göstermektedir.

Harris ve arkadaşları (2007) tarafından yürütülen araştırmada, iş yerindeki çeşitli sosyal destek türlerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiş; yönetici desteği, meslektaş desteği, kariyer rehberliği/koçluk, kişisel geri bildirim ve problem çözme yardımı gibi unsurlar değerlendirilmiştir. Bulgular, özellikle kariyer rehberliği ve koçluk desteğinin iş tatminini artırmada anlamlı ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmacılar, kariyer koçluğu benzeri yapılandırılmış yönlendirme biçimlerinin bireylerin mesleki gelişimlerini daha bilinçli yönetmelerine katkı sunduğunu; bunun da çalışanın işiyle kurduğu anlam bağını güçlendirerek iş tatmini düzeyini yükselttiğini belirtmiştir. Ayrıca kariyer koçluğu desteğinin, bireylerin yalnızca mevcut görevlerinde değil, geleceğe yönelik planlarında da kontrol hissini artırdığı vurgulanmıştır (Harris vd., 2007).

Chen, Ai ve You (2014) tarafından yapılan araştırma, depo çalışanlarının yöneticilerinin koçluk davranışlarını algılamaları ile çalışanların iş tatmini ve yöneticilerin algıladığı performans arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular, koçluk odaklı yönetici yaklaşımlarının işgörenlerin hem iş tatminlerini hem de performanslarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Harvard Business Review tarafından yayımlanan bir çalışmada, liderlerine koçluk desteği sağlanan organizasyonlarda çalışan memnuniyeti ve iş tatmininin %67 oranında arttığı rapor edilmiştir (Harvard Business Review, akt. Harrison Latham.com). Yine Harvard Business Review'un 2024 tarihli analizine dayanan bir raporda, kariyer koçluğu desteği alan çalışanların yaklaşık üçte bir oranında daha yüksek iş tatmini bildirdikleri ve işverenlerine karşı daha güçlü örgütsel bağlılık sergiledikleri belirtilmektedir (Harvard Business Review, akt. yourtalentsolutions.co.uk).

Ülkemizde kariyer koçluğu odaklı iş tatmini araştırmaları sınırlı olmakla birlikte, dolaylı bulgular mevcuttur. Örneğin Eğri'nin (2013) özel bir bankada yürüttüğü doktora çalışmasında, çalışanların yöneticilerinden algıladıkları "çalışan koçluğu" ile

iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmanın sonuçları, algılanan koçluk davranışının iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etki yarattığını göstermektedir. Bu bulgu, koçluğun hem çalışan memnuniyetini hem de kuruma olan bağlılığı artırıcı bir rol oynadığını göstermektedir.

Kalkavan'ın (2022) sigorta sektöründe gerçekleştirdiği doktora çalışmasında, farklı örgütsel kültürlere sahip şirketlerde yöneticilerin sergilediği koçluk davranışlarının çalışanların iş tatmini, kariyer bağlılığı ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmiş ve koçluk davranışının iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde artırdığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, koçluk davranışının yalnızca belirli bir örgüt kültüründe değil, farklı kurumsal yapılarda da iş tatmini üzerinde etkili bir unsur olduğunu göstermektedir.

Talak'ın (2020) Türkiye'de yürüttüğü araştırmada da koçluk desteği alan çalışanların iş tatmini düzeylerinde anlamlı bir artış olduğu saptanmıştır. 99 katılımcıyla yapılan bu çalışmada, koçluk davranışlarının sıklığı ile iş tatmini arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İletişim, motivasyon, öğrenme ortamı oluşturma ve yetki verme gibi koçluk bileşenlerinin iş tatmininin alt boyutlarıyla anlamlı ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, koçluk uygulamalarının yalnızca genel memnuniyet düzeyini değil, çalışanların iş deneyimini oluşturan temel unsurları da olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Yiyecek-içecek sektöründe, Konya'daki kafe çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada ise yöneticilerin sergilediği koçluk davranışları ile çalışanların iş tatmini düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yapılan analizler, koçluk davranışlarının iş tatmini değişkeninin yaklaşık %19,5'ini açıkladığını göstermiştir (Çelik, 2023).

Araştırmamızın bulgularının aksine, Pürçek'in (2015) Ankara'daki devlet ilköğretim okullarında yürüttüğü çalışmada, okul müdürlerinin koçluk davranışları ile sınıf öğretmenlerinin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Araştırmacı, bu durumun müdürlerin koçluk becerilerinin yetersizliği veya öğretmenler tarafından yeterince algılanmamasıyla ilişkili olabileceğini; geleneksel yönetim anlayışının hâkim olduğu kurumlarda çalışanların ihtiyaç duyduğu destek, geri bildirim ve güçlendirmenin sağlanamayabileceğini ifade etmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, Türkçe literatürde koçluğun iş tatmini ile ilişkisini doğrudan inceleyen çalışma sayısı sınırlı olmakla birlikte mevcut bulgular, uluslararası literatürle uyumludur. Koçluk yaklaşımı ve dolayısıyla kariyer koçluğu, çalışanların işlerinden daha fazla tatmin duymalarına katkı sağlamakta; bu durum da çeşitli iş sonuçlarına olumlu biçimde yansımaktadır.

SONUÇ

Bu araştırmada kariyer koçluğu uygulamalarının kamu çalışanlarının iş tatmini ve psikolojik güçlenme düzeyleri üzerindeki etkisi, deney–kontrol gruplu bir desen kullanılarak incelenmiştir. Bornova Kaymakamlığı'nda görev yapan kamu çalışanlarına uygulanan beş oturumluk kariyer koçluğu süreci sonucunda, deney grubundaki katılımcıların hem iş tatmini hem de psikolojik güçlenme düzeylerinde anlamlı ve yüksek düzeyde artış meydana gelmiştir. Kontrol grubunda ise bu değişkenlerde kayda değer bir değişim gözlenmemiştir. Ayrıca izleme testi bulguları, elde edilen kazanımların sürdürülebilir nitelikte olduğunu göstermiştir.

Uygulama sonucunda deney grubundaki çalışanların iş tatmini düzeyinde yaklaşık %75 oranında, psikolojik güçlenme düzeylerinde ise %69,2 oranında artış gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar, kariyer koçluğunun çalışanların mesleki doyumunu ve öz yeterlik algılarını güçlendirmede etkili bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

Cinsiyet değişkenine ilişkin analizlerde, kadın ve erkek katılımcıların iş tatmini ve psikolojik güçlenme düzeylerinde benzer biçimde olumlu gelişmeler yaşadığı görülmüş; dolayısıyla kariyer koçluğunun, cinsiyet farklılıklarından bağımsız olarak etkili bir gelişim süreci sunduğu anlaşılmıştır.

Araştırma sonuçları, Özellik-Etmen Kuramı ve Minnesota İşe Uyum Kuramı temel alınarak yapılandırılan koçluk seanslarının; çalışanların bireysel farkındalıklarını, içsel motivasyonlarını ve kurumsal uyumlarını artırma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Süreçte kullanılan GROW modeli, değerler çarkı ve geçmiş başarı analizi gibi teknikler, katılımcıların kendilerini daha iyi tanımalarına ve kariyer hedeflerini daha net biçimde belirlemelerine katkı sağlamıştır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, kamu kurumlarında kariyer koçluğunun insan kaynakları politikalarına entegre edilmesi; çalışan bağlılığı, performans ve kurumsal verimlilik gibi örgütsel çıktılar üzerinde uzun vadeli olumlu etkiler yaratabilir. Bu yönüyle çalışma, Türkiye'de kamu çalışanlarına yönelik kariyer

koçluğu uygulamalarının iş tatmini ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkilerini ortaya koyan öncül araştırmalardan biri olarak literatüre önemli katkılar sunmaktadır.

Bu araştırmanın belirli sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma grubunun yalnızca Bornova Kaymakamlığı'nda görev yapan sınırlı sayıdaki kamu çalışanından oluşması, bulguların farklı kurum ve örneklemlere genellenebilirliğini doğal olarak sınırlandırmaktadır. Uygulanan kariyer koçluğu programının beş oturumla sınırlı olması, daha uzun süreli ya da çeşitlendirilmiş koçluk programlarının etkilerinin gelecekte incelenmesine ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Veri toplama sürecinde öz bildirim ölçeklerinin kullanılmış olması, katılımcı değerlendirmelerinin doğrudan yansıtılmasını sağlamasına rağmen sosyal istenirlik etkisi olasılığını da beraberinde getirebilir. Ayrıca söylem analizine dayalı nitel verilerin yalnızca deney grubundan elde edilmiş olması, müdahale sürecine ilişkin derinlemesine bilgi sağlamış ancak kontrol grubu perspektifinin değerlendirme dışında kalmasına neden olmuştur. Bu noktalar, ileride yapılacak araştırmalarda daha geniş örneklemler, çoklu veri toplama teknikleri ve farklı metodolojik yaklaşımların kullanılmasının alan yazınına önemli katkılar sunabileceğini göstermektedir.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda hem uygulayıcılara hem araştırmacılara hem de karar vericilere yönelik çeşitli öneriler geliştirilmiştir:

1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Kariyer koçluğu, kamu çalışanlarının iş tatmini ve psikolojik güçlenme düzeylerinde anlamlı ve sürdürülebilir artışlar sağlayabilen etkili bir gelişim aracıdır. Bu nedenle, kamu kurumları kariyer gelişim süreçlerinde bireysel koçluk hizmetlerine daha fazla yer vermeli; insan kaynakları birimleri içinde profesyonel koçlarla iş birliği yaparak yapılandırılmış koçluk programları oluşturmalıdır. Ayrıca çalışanlara yalnızca mesleki değil, kişisel farkındalığı artırmaya yönelik gelişim fırsatları da sunulmalıdır.

2. Karar Vericilere Yönelik Öneriler

Kamu yönetimi politikalarında personel verimliliğini artırmaya yönelik stratejiler geliştirilirken, kariyer koçluğu gibi bireysel gelişimi önceleyen yöntemler desteklenmelidir. Koçluk uygulamalarının kamu çalışanlarına entegre edilmesi,

çalışan bağlılığı, kurumsal aidiyet ve motivasyon gibi kritik iş gücü göstergelerinde iyileşmeye katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda kamu çalışanına yönelik koçluk uygulamalarının yasal, yapısal ve finansal düzeyde desteklenmesi önerilmektedir.

3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu çalışma, kariyer koçluğunun iş tatmini ve psikolojik güçlenme üzerindeki etkisini deneysel düzeyde ele alan öncü araştırmalardan biridir. Ancak örneklem sayısının sınırlılığı, verilerin sadece öz bildirimlere dayanması ve kısa süreli bir müdahale programı olması gibi faktörler göz önüne alındığında, ileriki çalışmalarda daha büyük örneklemlerle, uzun dönemli izleme testleriyle ve çoklu veri toplama teknikleriyle daha kapsamlı analizler yapılması önerilmektedir. Ayrıca farklı kamu kurumları ve özel sektör çalışanları arasında karşılaştırmalı çalışmalar gerçekleştirilmesi literatür çeşitliliğine katkı sağlayacaktır.

4. Kuramsal Gelişim ve Eğitim Politikaları Açısından Öneriler

Koçluk programları, sadece bireysel gelişimi değil, aynı zamanda örgütsel değişim ve dönüşüm süreçlerini de desteklemektedir. Bu bağlamda, üniversitelerin lisansüstü programlarında koçluk kuramlarının, uygulama tekniklerinin ve etik ilkelerin daha fazla yer bulması sağlanmalı; kamu kurumlarında görev yapan yöneticilere yönelik koçluk becerileri eğitimleri yaygınlaştırılmalıdır. Kariyer koçluğunun özellikle genç kamu çalışanlarının mesleki aidiyetini geliştirmede etkili bir araç olarak değerlendirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, O. K. (2019). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: Cumhuriyet dönemi kamu personel yönetim tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24*(1), 119–146.

Acar, S., & Özutku, H. (2022). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi. In İ. Ünüvar (Ed.), *Sosyal, beşerî ve idari bilimler alanında uluslararası araştırmalar IX* (ss. 153–172). Eğitim Yayınevi.

Adalet Bakanlığı Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü. (2024, Mayıs 31). Eskişehir DSM, Roma'da Koçluk ve Mentorluk Projesini tamamladı [Haber]. https://cte.adalet.gov.tr

Ahammad, T. (2017). Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing, 13*(9), 412–420. https://doi.org/10.17265/1548-6583/2017.09.004

Akal, Z. (1996). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları, (25)*, 145–147.

Akın, A. (2005). Takım kariyer modeli ile proje takımlarında kariyer geliştirme. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 25*.

Aktan, C. C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri (4): İnsan mühendisliği*. TÜGİAD Yayını.

Aktuğ, A., Coşkun, A., Ballıktaş, B., Çabuk, Ç., Kayalar, C., & Aydınhan, S. (2017). *Teoriden pratiğe koçluk*. Peon Yayınevi.

Aksoy, E. (2007). *İnsan kaynakları yönetiminde personel güçlendirme ve koçluk* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi.

Alaç, A. E. (2013). İnsan kaynakları yönetimi. In S. Gültekin (Ed.), *Organizasyon teorileri: Klasik ve modern perspektifler içinde*. Seçkin Yayıncılık.

Aladwan, K., Bhanugopan, R., & D'Netto, B. (n.d.). The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment. Petra University; Charles Sturt University; Curtin University.

Alanlı, A. (2022). İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, 1*(1), 53–72. https://doi.org/10.21168/sduikyd.1212815

Aldemir, C., Ataol, A., & Budak, G. (1998). *Personel yönetimi*. Barış Yayınları.

Alkan, A. D., & Kurnaz, S. (2022). Sanayi devriminden klasik yönetim düşüncesine: Sir Richard Arkwright üzerinden bir değerlendirme. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi, 11*(1), 31–41.

Anafarta, N. (2001). Orta düzey yöneticilerin kariyer planlamasına bireysel perspektif. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3*(2), 1–17.

Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review, 76*(3), 98–105.

Arı, G. S., & Ergeneli, A. (2003). Psikolojik güçlendirme algısı ve bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığa etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 21*(1), 129–149.

Arıcı, K. (1999). *İşçi sağlığı ve iş güvenliği dersleri*. TES-İŞ Eğitim Yayınları.

Arslantaş, C. C. (2007). Güçlendirici lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(2), 227–240.

Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı* (Y. D. Gürol & E. Gemici, Çev.). Nobel Yayıncılık.

Atılgan, F. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayıncılık.

Atış, Y. (1997). *Ücret yönetimi*. Human Resources.

Avcı, N. M., & Tarakçı, U. A. (2013). *Profesyonel koçluk: Temelden ustalığa*. Sokak Kitapları Yayıncılık.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Avrupa Yetişkin Eğitimi Birliği. (2017). *Beceri geliştirme ve yenileme yoluyla yetişkinlerin güçlendirilmesi* (Cilt 2). Türkiye İş Kurumu Yayınları.

Aydın, B. (2020). Koçluk, mentorluk ve psikolojik danışmanlık kavramlarının karşılaştırmalı analizi. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 10*(2), 112–130.

Aydın, B., & Başol, O. (2022). Eğitim düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisi: Sağlık çalışanları örneği. *Sosyoekonomi Dergisi, 30*(52), 201–217.

Aytaş, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması ve sorunları*. Ezgi Kitabevi.

Aydogmus, C., Ergeneli, A., & Camgoz, S. M. (2015). The role of psychological empowerment on the relationship between personality and job satisfaction. *Research Journal of Business & Management, 2*(3), 251–276. https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015312995

Ayvaz, F. (Ed.). (2014). *Koçluk teknikleri: 51 teknik ile dönüştüren diyaloglar*. Paloma Yayınları.

Baker, D. B. (2009). Choosing a vocation at 100: Time, change, and context. *The Career Development Quarterly, 57*(3), 199–206. https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2009.tb00105.x

Balcı, T. (2018). İş aile çatışması ile psikolojik güçlendirme ilişkisi: Kabin memurları üzerine bir araştırma (Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi).

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, 4*(7), 1–30.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, 5*(1), 1–18.

Baltaş, A. (n.d.). *Başarılı insanlara koçluk*. https://www.acarbaltas.com/basarili-insanlara-kocluk/

Baltaş, Z. (2011). *Kurum içi koçluk*. Remzi Kitabevi.

Baltaş, A. (2009). *İnsana ve işe değer katan yeni insan kaynakları*. Remzi Kitabevi.

Baltaş, A., & Baltaş, Z. (2018). *Stres ve başa çıkma yolları* (36. baskı). Remzi Kitabevi.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191–215. https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayınevi.

Barutçugil, İ. (2018). *Yöneticiler için koçluk becerileri*. Kariyer Yayınları.

Barutçu, E., & Özbay, Ö. (2009). Koçluk yaklaşımının yönetici ve iş gören üzerine etkilerine ilişkin bir araştırma. *Kilis Üniversitesi Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 1*(1), 47–62.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19–31. https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.

Bayat, B. (2008). İnsan kaynaklarının stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10*(3), 67–91.

Baycan, A. (1985). Analysis of job satisfaction: A study on the validity and reliability of the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Yüksek lisans tezi, Boğaziçi Üniversitesi).

Bayram, C. (2010). *Kariyer planlama ve yönetimi*. Kum Saati Yayınları.

Baruch, Y. (1998). Applying empowerment: Organizational model. *Career Development International, 3*(2), 82–102. https://doi.org/10.1108/13620439810207506

Barniç, A. T. (2018). *Bilişsel davranışçı koçluk: Kendini fark et, benim gibi olma, kendin ol yaklaşımı*. Hiperlink Yayınları.

Başaran, H. (2003). Çalışanların iş tatminine yol açan faktörler ve iş tatmini sonuçlarına ilişkin olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında yapılan bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).

Bayraktaroğlu, S. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya Kitabevi.

Bayrak, C., & Yıldız, A. (2020). Rehberlik ve koçluk uygulamalarının karşılaştırmalı analizi: Kuramsal bir değerlendirme. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi, 6*(2), 45–58.

Bayyurt, N. (2011). İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 53*, 578.

Beausaert, S. A. J. (2011). *The use of personal development plans in the workplace: Effects, purposes and supporting conditions*. Datawyse.

Benligiray, S. (2004). *Ücret yönetimi*. Beta Yayınları.

Benligiray, S. (2015). *Tarihsel süreç içinde insan kaynakları yönetiminin gelişimi*. Nisan Kitabevi.

Benligiray, S. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nisan Kitabevi.

Benligiray, S. (2020). İnsan kaynakları yönetimine giriş. In H. Z. Tonus & D. Paşaoğlu Baş (Eds.), *İnsan kaynakları yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Bergstrom, R., & Cooper, C. L. (2003). The effectiveness of coaching: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(4), 507–521. https://doi.org/10.1348/096317903322591106

Berber, A. (2013). *Klasik yönetim düşüncesi*. Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Bıçakçı, H. A. (2015). *Koçluğun kitabı*. En İyi Yayınevi.

Bilgin, K. U. (2011). İnsan kaynakları yönetimi ve Türk kamu personel sistemi. In F. Kartal (Ed.), *Türkiye'de kamu yönetimi ve kamu politikaları* (pp. 221–240). TODAİE Yayınları.

Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. baskı). Arıkan Yayınları.

Bolat, T. (2003). Personel güçlendirme: Davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17*(3–4), 199–219.

Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11*, 75–94.

Bora, O., Özdemir, G., & Uygun, Ö. (2010). Koçluk sürecinde bireylerin aktivite odaklı güdülenme, ilgilenim ve gelişim deneyimlerinin incelenmesi. *Makedonya Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi, 6*(2), 323–353.

Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review, 33*(3), 31–39.

Bozer, G., & Sarros, J. C. (2012). Examining the effectiveness of executive coaching on coachees' performance in the Israeli context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 10*(1), 14–32.

Bozkurt, T. (2009). Yönetim uygulamaları ve performans arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken olarak rolü: Kurumsal bir tartışma. In *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı* (pp. 478–485).

Brooke, J. R., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job measures, job involvement and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 73*, 139–145. https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.1.139

Brock, V. G. (2008). *Sourcebook of coaching history*. International Coach Federation Press.

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. Barış Yayınları.

Burtson, K. M., Wilson, K. R., Kiger, M. E., Jung, E., & Hartzell, J. D. (2025). Academic coaching to promote self-directed learning in graduate medical education. *Journal of General Internal Medicine*. (Çevrimiçi erken yayın)

Calap, A., & Ulusoy, M. G. (2023). Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık üzerine bir araştırma: Erzincan Belediyesi örneği. *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5*(1), 106–124. https://doi.org/10.46482/ebyuiibfdergi.1313193

Cavanagh, M. J., & Grant, A. M. (2014). The solution-focused approach to coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of coaching*. SAGE Publications.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2023). *Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Konseyi 2023 yılı raporu*. https://www.csgb.gov.tr

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (CBİKO). (2023). *Yetenek Kapısı ve kariyer programları*. https://www.cbiko.gov.tr

Çabuk, Ç. (2011). *Koçluk ve 4. boyut*. Elma Yayınevi.

Byars, L. L., & Rue, L. W. (1997). *Human resource management* (5th ed.). McGraw-Hill.

Canman, D. (1993). *Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye'de kamu personelinin değerlendirilmesi*. TODAİE Yayınları.

Cesur, A. (1998). İşgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının iş tatmini yönünden incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Chen, G., Ai, J., & You, Y. (2014). Managerial coaching behaviours and their relations to job satisfaction, life satisfaction and orientations to happiness. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2*, 147–156. https://doi.org/10.4236/jhrss.2014.23014

Clutterbuck, D. (2008). What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference anyway? *Development and Learning in Organizations, 22*(4), 8–10.

Cribbin, J. J. (1972). *Effective managerial leadership*. American Management Association.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 88*(1), 160–169. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*(3), 471–482. https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983

Cohen, L. D. (2024). Student success coaching in higher education: A review of literature. *International Education & Research Journal, 10*(4), 1–20.

Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2018). *The complete handbook of coaching* (3rd ed.). SAGE Publications.

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi. (2021). *Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi faaliyet raporu 2021*. https://www.cbiko.gov.tr

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi. (2022). *Kariyer kapısı ve kamu istihdamında dijital dönüşüm raporu 2022*. https://www.cbiko.gov.tr

Curly, M. (2001). *The life coaching handbook*. Crown House Publishing Limited.

Çakır, Ö. (2007). Ekonomik kriz dönemlerinde iş güvencesi ve iş tatmini ilişkisi: Türkiye örneği. *Çalışma ve Toplum, 4*(15), 101–118.

Çakırer, M. A. (2021). *Kariyer planlama ve yönetimi*. Nobel Yayıncılık.

Çelik, V. (2013). Avrupa Birliği'ne uyum çerçevesinde performans yönetiminin Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, H. (2023). Yönetici koçluk davranışlarının çalışanların iş tatmini düzeyine etkisi: Konya ili örneği (Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. https://hdl.handle.net/20.500.12452/10334

Çetin, C. (2008). *İş ve iş dışı yaşamda 3'ü 1 arada: Kariyer, hedef, koçluk*. Kitapana Yayınevi.

Çetin, C., & Özcan, E. D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi* (No. 2941). Beta Yayınları.

Çetin, C., & Bilen, L. (2017). Kişilerarası iletişimin genel mottosu: Koçluk. In *İletişim çalışmaları* (pp. 89–109). Sakarya Üniversitesi Yayınları.

Çetin, C., Elmalı, E. D., & Arslan, M. L. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi* (8. baskı, No. 3897). Beta Yayınları.

Çetinel, F. G. (2003). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: Tarihsel bir perspektif. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(1), 175–200.

Çöl, G. (2004). Personel güçlendirme (empowerment) kavramının benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6*(2).

Çuhadar, M. T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25*, 20–21. http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi25/tcuhadar.pdf

Çevik, H. H. (2004). Türkiye'de kamu yönetimi sorunları (pp. 251–288). Seçkin Yayıncılık.

Damar, M., & Bölen, M. C. (2021). Türkiye'de Yönetim Bilişim Sistemleri alanındaki araştırmacıların genel dokusu üzerine bir değerlendirme. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi, 7*(2), 86–97.

Damaş, G. (2010). Kariyer geliştirme aracı olarak koçluk ve yönetim becerilerini geliştirmeye yönelik örnek bir koçluk uygulaması (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı.

Danışman, A. (2008). *Türkiye'de insan kaynakları yönetimi uygulamaları*. Nobel Kitabevi.

Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual differences model and its applications*. University of Minnesota Press.

Dawis, R. V., Dohm, T. E., & Jackson, C. R. S. (1993). Describing work environments as reinforcer systems: Reinforcement schedules versus reinforcer classes. *Journal of Vocational Behavior, 43*(1), 45–60. https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1033

Dawis, R. V. (2005). The Minnesota theory of work adjustment. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 3–23). John Wiley & Sons.

Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management, 24*(3), 193–195.

Decenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2017). *İnsan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri*. Nobel Yayıncılık.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Demir, S., & Uğurlu, M. (2019). Koçluk ve psikoterapi arasındaki farklar üzerine bir değerlendirme. *Klinik Psikoloji Dergisi, 7*(2), 115–130.

Demiray, Z. (2008). İlköğretim okulu öğrencilerinin liderlik özellikleri açısından kendilerini algılamaları ile öğretmenlerin yöneticiyi algılamaları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı.

Demirdağ, Ş. A. (2022). Otel işletmelerinde karşılaşılan fiziksel sorunların örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi: Kadın çalışanlar üzerine bir araştırma. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi, 8*(1), 95–121. https://doi.org/10.21798/kadem.2022.111

Demirel, Ö. (2022). *Eğitimde program geliştirme: Kuramdan uygulamaya*. Pegem Akademi.

Demirel, E. (2023). Psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi: Türkiye'de meta analiz. *Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi, 4*(Özel), 49–66. https://doi.org/10.58702/teyd.1345999

Demirkaya, H. (2006). Tarım toplumundan bilgi toplumuna insan kaynakları yönetiminde değişim. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27*, 1–23.

Demirtaş, Ö., & Yüksel, S. (2022). İş tatmini ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiler: Meta-analitik bir inceleme. *Beykent Üniversitesi Akademik Arşiv*. https://earsiv.beykent.edu.tr/items/ca72525f-75ee-4d8a-833b-829cd2fa3f6b

Dessler, G. (2009). *Fundamentals of human resource management*. Pearson Prentice Hall.

Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13. baskı). Pearson.

Dikici, A. M. (2005). Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisi: GAP Bölgesi ve çevre illerde bir uygulama (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dinç-Elmalı, E., & Öcal-Özakar, Ö. (2021). Algılanan örgütsel destek ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20*(40), 24–43. https://doi.org/10.46928/iticusbe.735601

Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (2011). *İşletme yönetimine giriş* (12. baskı). Alfa Yayınevi.

Doğan, S. (2003). *Personel güçlendirme*. Sistem Yayıncılık.

Doğan, S. (2003). İşletmelerde personel güçlendirmenin önemi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 29*, 177–203.

Doğan, S. (2006). Büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarının tespitine ilişkin bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13*(2), 165–188.

Doğan, A., Özgün, O. H., Demir, R., & Türkmen, E. (2016). Kariyer danışmanlığı ve özsaygı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9*(47), 786–797.

Doğan, S. (2006). *Personel güçlendirme*. Kare Yayınları.

Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29*, 37–61.

Doğan, S., & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32*, 47–80.

Doğan, S., & Eryılmaz, A. (2018). *Koçluk psikolojisine giriş*. Pegem Akademi.

Doğan, S., & Aslan, M. (2018). Psikolojik sermaye, içsel motivasyon ve iş tatmini ilişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11*(3), 112–125.

Downey, M. (2003). *Effective coaching: Lessons from the coach's coach*. Cengage Learning.

Drake, D. B., Brennan, D., & Gørtz, K. (2022). *The philosophy and practice of coaching: Insights and issues*. Routledge.

Duru, M. N., & Korkmaz, M. (2013). Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki önemi üzerine uygulamalı bir araştırma. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, 31*, 3–26.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573–598. https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573

Eğinli, A. T. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki: Fitness antrenörleri örneği (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.

Eğri, A. (2013). Örgütlerde algılanan çalışan koçluğunun işten ayrılma isteği ile ilişkisinde iş tatmini ve duygusal bağlılığın aracılık etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama (Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). YÖK Ulusal Tez Merkezi (Tez No. 339106).

Ehrich, L. C., Hansford, B., & Tennent, L. (2004). Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature. *Educational Administration Quarterly, 40*(4), 518–540.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2001). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507.

Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7*, 101–124. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917

Ekinci, N. (2019). Klasik, neoklasik teori, sistem ve durumsallık yaklaşımları ile bunların karşılaştırılması ve toplam kalite yönetimi içerisindeki yerlerinin değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 6*(11), 16–38.

Elibüyük, N., & Güney, S. (2020). Çalışanların iş tatmini düzeylerinin demografik değişkenlere göre incelenmesi. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, 15*(58), 171–192. https://doi.org/10.17932/IAU.ABMYOD.2006.005/2020.1558

English, S., Sabatine, J. M., & Brownell, P. (Eds.). (2022). *Profesyonel koçluk: Prensipler ve uygulamalar* (Çağla Miniç, Çev.). Yazardan Direkt Yayınevi.

Erdut, T. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinde değişim*. Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS) Yayınları.

Eroğlu, F. (2000). *Davranış bilimleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eroğlu, M., & Ardıç, K. (2019). Kamu sektöründe eğitim düzeyi ve iş doyumu ilişkisi: Eğitimli işgücü için bir avantaj mı dezavantaj mı? *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 4*(10), 59–72.

Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (15. baskı). Beta Yayınları.

Eren, E. (2022). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar* (15. baskı). Beta Yayıncılık.

Ergeneli, A., & Arı, G. S. (2005). Kriz sürecinde işten çıkarmaların banka yöneticileri üzerindeki etkileri: Örgütsel bağlılık, güven ve güçlendirme algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 60*(1), 121–148.

Ergeneli, A. (2006). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Nobel Yayın Dağıtım.

Erhan, T., & Bayrakçı, E. (2022). Herzberg'in çift faktör teorisi: Turizm çalışanları üzerinde fenomenolojik bir araştırma. *Uygulamalı Ekonomi ve Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(1), 78–99.

Ertürk, M. (2013). *İşletme biliminin ilkeleri* (9. baskı). Beta Yayınları.

Eryılmaz, B. (2016). *Kamu yönetimi: Düşünceler, yapılar, fonksiyonlar, politikalar* (9. baskı). Umuttepe Yayınları.

European Commission. (2022). *Coaching and mentoring in EU institutions*. https://europa.eu

Ferecov, R. (2009). Azerbaycan işletmelerinde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş. *Journal of Azerbaijani Studies, 12*(2), 1–12.

Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi* (8. baskı). Alfa Yayınevi.

Fillery-Travis, A., & Lane, D. A. (2006). The coaching relationship: A review of the literature. *Coaching Psychologist, 2*(1), 16–24.

Financial Times. (2024, Şubat 15). *Why coaching has become essential for modern leadership*. https://www.ft.com/content/7070f506-b42f-4a1b-9ff4-18c5cf2f7f8a

Frontiers in Psychology. (2023). *Coaching psychology: An integrative approach to goal setting and behavior change*. https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2023.1204166

Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Seçkin Yayınevi.

Genç, Z. (2017). Otel işletmeleri çalışanlarının psikolojik güçlendirme ve mentorluk ihtiyaçları. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi, 7*(1), 91–97.

Genç, E. (2021). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel davranış literatüründeki yeri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 17*(34), 2822–2846.

Genç, K. Y., & Karadirek, G. (2019). Bireyci-toplumcu kültür eğiliminin iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü: Akademik personel üzerinde bir uygulama. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8*, 111–121.

Gist, M., & Mitchell, T. N. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review, 17*, 183–211.

Gökalp, S. A. (2019). Katılımcı yönetim anlayışı ve örgütsel sonuçlar: İLKSAN örnek uygulaması. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/784074

Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment. *Social Behavior and Personality, 31*(3), 253–263.

Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2007). The goal-focused coaching skills questionnaire: Preliminary findings. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 35*(6), 751–760.

Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organizational change. *Journal of Change Management, 14*(2), 258–280.

Grant, A. M. (2016). The third 'generation' of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 9*(1), 45–57.

Grant, A. M. (2017). Coaching as evidence-based practice in psychology. In S. Palmer & A. Whybrow (Eds.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (2nd ed., pp. 19–36). Routledge.

Grant, A. M. (2023). The future of coaching: Cognitive-behavioral foundations and outcomes. *International Coaching Psychology Review, 18*(1), 10–22.

Greif, S. (2007). Advances in research on coaching outcomes. *International Coaching Psychology Review, 2*(3), 222–249.

Gül, S. K., & Alaç, A. E. (2014). *Güvenlik sektöründe insan kaynakları yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.

Gül, H. (2020). Eğitim düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisi: Turizm sektöründe bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 18*(4), 224–236.

Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15*(2), 397–418.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2021). *Örgütsel davranış: Kavramlar, teoriler ve uygulamalar* (6. baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.

Gürüz, D., & Özdemir, G. (2004). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. Mediacat.

Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly, 33*(1), 61–81.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations* (9th ed.). Pearson Education.

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Kaplan, E. (1995). The role of goal setting in career management. *International Journal of Career Management, 7*(5), 3–12.

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association.

Gu, L., Wang, X., & Pan, Y. (2022). Psychological empowerment and job satisfaction in nurses: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Public Health, 10*, 1022823. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1022823

Güney, S. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi* (3. basım). Nobel Akademik Yayıncılık.

Gürbüz, S. (2013). Stratejik insan kaynakları yönetiminin kuramsal temelleri: Evrenselci, koşul bağımlılık ve yapısalcı yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15*(1), 63–97.

Gürbüz, S., & Sığrı, Ü. (2019). *Örgütsel davranış* (5. bs.). Beta Yayınları.

Gürsel, M. (2021). Bireysel gelişimde koçluğun rolü ve etkisi. *Kişisel Gelişim ve Eğitim Dergisi, 6*(2), 58–70.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159–170.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Harris, M. M., Moritzen, S. T., Robitschek, C., Imhoff, A., & Lynch, J. M. (2007). The comparative contributions of support relationships to employees' job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior, 71*(3), 369–382. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.08.003

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

Harvard Business Review Analytic Services. (2022). *Creating a coaching culture for change management*. https://hbr.org/sponsored

Harvard Business Review. (2024). [Başlık belirtilmemiş]. Aktaran: Your Talent Solutions. https://yourtalentsolutions.co.uk

Harvard Business Review. (t.y.). [Lider koçluğunun çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerine dair çalışma]. Aktaran: Harrison Latham. https://www.harrisonlatham.com

Hall, D. (1986). *Career development in organisations*. Jossey-Bass.

Hahn, H. J. (2016). The effects of managerial coaching on work performance: The mediating roles of role clarity and psychological empowerment (Unpublished doctoral dissertation). University of Minnesota.

Hawkins, P., & Smith, N. (2019). *Coaching, mentoring and organizational consultancy: Supervision and development*. McGraw-Hill Education.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1), 1–26.

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper & Brothers.

Hoşgör, H. (2021). İki faktör kuramı bağlamında iş tatmini ve motivasyon ilişkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 10*(4), 1127–1142.

Huang, J. T., & Hsieh, H. H. (2015). Supervisors as good coaches: Influences of coaching on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors. *International Journal of Human Resource Management, 26*(1), 42–58. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.940993

Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. Jossey-Bass.

ICF. (2010). *Koçluğun yararları*. http://www.icfturkey.org/index.php/mueteriler/kocluun-avantajlar

International Coaching Federation. (2021). *ICF core competencies*. https://coachingfederation.org

International Coaching Federation. (2023). *About ICF*. https://coachingfederation.org/about

International Coaching Federation. (2024). *ICF credentialing requirements*. https://www.coachingfederation.org

ICF Turkey. (2025). *Koçluk nedir?* https://www.icfturkey.org

ICF Türkiye. (2025). *Türkiye'de koçluk profili ve istatistikleri*. https://www.icfturkey.org

International Coaching Federation. (2025). *About ICF*. https://www.icfturkey.org

International Coaching Federation. (2021). *Core competencies and code of ethics*. https://coachingfederation.org/

Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology, 64*(4), 349–371. https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349

Işık, V. (2009). Endüstri ilişkilerinin yeni yüzü insan kaynakları yönetimi: Emeği örgütsüzleştirme stratejisi. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(3), 159.

Ivancevich, J. M. (2000). *Human resource management*. McGraw-Hill.

Ives, Y. (2008). What is 'coaching'? An exploration of conflicting paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 6*(2), 100–113.

Türkiye İş Kurumu. (n.d.). *İş ve meslek danışmanlığı*. https://www.iskur.gov.tr/is-arayan/is-ve-meslek-danismanligi/

Türkiye İş Kurumu. (n.d.). *Engelli iş koçluğu ve danışmanlık hizmetleri*. https://www.iskur.gov.tr/kurumsal/sosyal-sorumluluk/engelli-istihdami/

Jamrog, J. J., & Overholt, M. H. (2004). Building a strategic HR function: Continuing the evolution. *Human Resource Planning, 27*(1), 51–62.

Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89*(2), 249–277. https://doi.org/10.1111/joop.12119

Judge, T. A., & Larsen, R. J. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(1), 67–98.

Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 530–541.

Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1, pp. 417–466). Oxford University Press.

Kahramanoğlu, R. (2017). İşletmelerde koçluk ve personel güçlendirme ilişkisi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 27*(3), 141–157.

Kahn, L. R. (1973). The work module: A tonic for lunchpail lassitude. *Psychology Today, 6*, 35.

Kalçık, F. (2017). Öğrenci başarısını desteklemede bir yol: Öğrenci koçluğu. *Bartın Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi, 1*(1), 53–67.

Kalkavan, S. (2014). Farklı örgütsel kültürlerde yönetici koçluk davranışlarının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans algılarına etkisi (Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.

Kalkavan, S. (2015). *Koçluk: Etkilediği ve etkilendiği örgütsel faktörler*. Artikel Yayıncılık.

Kansoy, S. U. (2021). Personel güçlendirmenin işletmeler açısından önemi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 18*(11), 6570–6584.

Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. Basic Books.

Kaplanseren, S. (2019). Y kuşağının psikolojik güçlendirme algısının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkisi (Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr

Karaman, D. (2018). Kişisel yetenek gelişiminde koçluk eğitiminin rolü: İşsizlikle mücadele için bir model önerisi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 8*(15), 2147–2174.

Karaman, D. (2018). Koçluk eğitimleri ile sürdürülebilir bireysel performans ve istihdamın sağlanması. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi, 4*(7), 28–30.

Karaman, D. (2018). Kişisel yetenek gelişiminde koçluk eğitiminin rolü. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 8*(15), 45–58.

Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management, 32*, 132–140.

Kaufman, B. E. (2007). The development of HRM in historical and international perspective. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 19–47). Oxford University Press.

Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review, 24*(3), 196–218. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.003

Keleş, H. N., & Tunç, T. (2015). Örgütsel değerler ile bireysel değerler arasındaki uyumun çalışanların iş doyumu üzerine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21*(1), 23–40.

Kesen, M. (2015). Psikolojik güçlendirme çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını etkiler mi? *Yaşar Üniversitesi Dergisi, 10*(38), 6531–6540.

Keser, A., & Bilir, Ö. B. (2019). İş tatmini ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(1), 229–239.

Kılıç, M. (2014). Ekonomik belirsizlik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 5*(11), 25–38.

Kırel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28*(2), 115–136.

Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., Whitworth, L., & Sandahl, P. (2013). *Koaktif koçluk: İşte ve hayatta ortak başarı için yeni yöntemler* (H. Çetinkaya, Çev.). MediaCat. (Orijinal eser 2007)

Kılkış, İ. (2016). *İş sağlığı ve güvenliği*. Dora Yayınları.

Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. Cambridge Books.

Kochan, T. A., & Cappelli, P. (1983). The transformation of the industrial relations and personnel function. In P. Osterman (Ed.), *Employment policies of large firms* (pp. 133–162). MIT Press.

Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13. baskı). Beta Basım.

Koray, M. (1992). *Endüstri ilişkileri*. Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları.

Korkut-Owen, F. (2014). Psikolojik danışma ve koçluk arasındaki benzerlikler ve farklar. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 5*(43), 23–36.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Kozak, A. (2004). *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi: Örnek olaylar* (2. baskı). Detay Yayıncılık.

Koçluk Platformu Derneği (KPD). (2023). *Derneğimiz hakkında*. https://www.koclukplatformu.org/dernegimiz

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott Foresman.

Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*(1), 1–49.

Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession* (4th ed.). International Labour Office.

Kurtuluş, K. (1994). *Stratejik insan kaynakları semineri: Seminer notları*.

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management, 17*(3), 504–522.

Küçük, Ö. (2019). Psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme ve İktisat Araştırmaları Dergisi, 10*(3), 1–15.

Küçükoğlu, T. (2018). Psikolojik güçlendirme, iş tatmini ve çalışan performansı ilişkileri: Türkiye'deki üniversiteler genelinde bir araştırma. *Verimlilik Dergisi, 2018*(3), 143–164. https://dergipark.org.tr/tr/pub/verimlilik/issue/46251/579528

Landsberg, M. (1996). *Koçluğun taosu*. Sistem Yayınevi.

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2007). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (2nd ed.). Blackwell Publishing.

Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management, 12*(4), 684–695.

Lefcourt, H. M. (1982). *Locus of control: Current trends in theory and research* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.

Luecke, R. (2010). *Performans yönetimi*. İş Bankası Kültür Yayınları.

Lussier, R. N. (2021). *Management fundamentals: Concepts, applications, and skill development* (9th ed.). Sage Publications.

Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. Literatür Yayıncılık.

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.

Malik, N. (2009). Emergence of strategic human resource management: Historical perspective. *Academic Leadership: The Online Journal, 7*(1), 16.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*(2), 99–113.

McIlveen, P. (2015). Career development, management, and planning: From the vocational psychology perspective. In P. J. Hartung, M. L. Savickas, & W. B. Walsh (Eds.), *APA handbook of career intervention: Vol. 1. Foundations* (pp. 329–343). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/14438-019

Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK). (2013). *Koç (Seviye 6) Ulusal Meslek Standardı*. Resmî Gazete, 28692.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2023). *Akademik Uzmanlık Birimi faaliyet raporu*. https://meb.gov.tr

Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior I: Essential theories of motivation and leadership*. M. E. Sharpe.

Minter, R. L., & Thomas, E. G. (2000). Employee development through coaching, mentoring and counseling: A multidimensional approach. *Review of Business, 21*(1–2), 43–47.

Mitchell, T. R., & Larson, J. H. (1987). *People in organizations: An introduction to organizational behavior* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Newman, P., & McDowell, A. (2016). Health changing conversations: Clinicians' experience of health coaching in the East of England. *Future Hospital Journal, 3*(2), 147–151. https://doi.org/10.7861/futurehosp.3-2-147

Newstrom, J. W. (2015). *Organizational behavior: Human behavior at work* (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Niles, S. G., Goodman, J., & Pope, M. (2021). *Career counseling*. Pearson.

Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten günümüze yönetim düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 13*(25), 257–294.

Ofluoğlu, G., & Bayraktar, A. S. (2021). Yetenek yönetiminin çalışanların kariyer memnuniyetine etkisi. *International Journal of Management and Administration, 5*(10), 37–52.

Ohio Empowerment Evaluation Toolkit. (2011). *Tip sheet – Percentage point change and percent change*. Ohio Domestic Violence Network.

Okur, M. E. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası.

Olshfski, D., & Cunningham, R. (1998). The empowerment construct in manager–executive relationships. *Administration & Society, 30*(4), 357–374.

Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction? *International Journal of Social Economics, 27*(3), 213–226.

Osborn, D. S., & Zunker, V. G. (2015). *Using assessment results for career development* (9th ed.). Cengage Learning.

Öğütoğulları, E., & Akpınar, T. (2016). İnsan kaynakları yönetiminin kuramsal gelişimi: Klasik, neoklasik ve modern örgüt kuramları. *İş Yazıları Dergisi, 6*, 23–50.

Öz, İ. (2013). *Öğrenci koçluğu*. C Planı Yayınevi.

Öner, M. (2002). *Kariyer doktoru*. Crea Yayınları.

Özdemir, M., & Kaya, B. (2022). Danışmanlık ve koçluk uygulamalarında metodolojik farklılıklar: Kuramsal bir değerlendirme. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13*(1), 89–105.

Özer, A. Ö., & Çiftçi, A. (2022). Klasik yönetim teorisi'nin iki öncü ismi Fayol ve Weber'in yönetime katkısı üzerine bir değerlendirme. *Fenerbahçe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2*(1), 133–152.

Özer, M. A., & Önen, M. (2020). *Yönetim POSDCORB*. Gazi Kitabevi.

Özgen, H., & Yalçın, A. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana Nobel Kitabevi.

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2000). Globalleşen örgütler ve örgütsel davranışın bu süreçteki yeri ve yeni ilgi alanları. In *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri* (s. 72).

Özdemir, S., Seyfi, Ü. Y., & Cenat, R. (2016). *Bir meslek olarak koçluk sanatı ve işletme koçluğu*. Cinius Yayınları.

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (1999). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkan Ateş, H., & Kaygın, E. (2022). İş sağlığı ve güvenliğinin örgüt esenliğine etkisi: Pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi, 13*(2), 100–123.

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2022). *Örgütsel davranış* (7. baskı). Değişim Yayınları.

Öztürk, K. N. (1999). Kamu yönetiminde insan kaynakları yönetimi. *Türk İdare Dergisi, 71*, 123–131.

Öztürk, A. T. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde performansa dayalı ücret ve teşvik sistemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(2), 1–10.

Öztürk, Z. (2009). *Örgütlerde kariyer yönetimi*. Siyasal Kitabevi.

Pardey, D. (2012). *Coaching: Learning made simple*. Butterworth-Heinemann.

Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Houghton Mifflin.

Passmore, J. (2020). *The coaches' handbook: The complete practitioner guide for professional coaches*. Routledge.

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.

Passmore, J. (2021). *Coaching psychology: A practitioner's guide* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.

Passmore, J. (2022). *Coaching and mentoring: Theory and practice*. Routledge.

Payne, V. (2007). *Coaching for high performance*. American Management Association.

Pelit, E., & Gökçe, F. (2019). İnsan kaynakları yönetimi işlevi olarak iş değerleme ücret yönetimi süreci ve karşılaşılan sorunlar: Turizm işletmeleri üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 3*(3), 369–382.

Poussard, J. (2004). *Yönetimde yeni bir stil: Coaching*. Morpa Yayınları.

Pürçek Işıklar, K. (2015). Ankara ili devlet ilköğretim okul müdürlerinin koçluk davranışları ve öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri ile ilişkisi (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics, 23*(4), 19–32.

Resmî Gazete. (2013, June 29). *Koç (Seviye 6) Ulusal Meslek Standardı Tebliği (Tebliğ No: 2013/22).* https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/06/20130629-8.htm

Richard, P. (1994). Coaching for higher performance. *Management Development Review, 7*(5), 19–22.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

Rosinski, P. (2011). Global coaching for organizational development. *The International Journal of Coaching in Organizations, 8*(2), 49–66.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied, 80*(1), 1–28.

Rounds, J. B. (1990). The comparative and combined utility of work value and interest data in career counseling with adults. *Journal of Vocational Behavior, 37*(1), 32–45. https://doi.org/10.1016/0001-8791(90)90005-S

Sabuncuoğlu, Z. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi* (3. baskı). Alfa Aktüel.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2019). *Örgütsel psikoloji* (Gözden geçirilmiş 7. baskı). Aktüel Yayınları.

Sackett, P. R., & Mullen, E. J. (1993). Beyond formal assessment: Evaluating the impact of coaching on individual and organizational performance. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 481–492.

Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment, 10*(1–2), 117–125.

Savickas, M. L. (2013). *Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century*. Routledge.

Sayılır, Y. (2005). İnsan kaynakları yönetimi alanının Türkiye'deki gelişim çizgisi: Yönetim organizasyon kongreleri üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(2), 147–176.

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 96*(5), 981–1003. https://doi.org/10.1037/a0022676

Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2017). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal, 54*(5), 1123–1143.

Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal, 47*(3), 332–349. https://doi.org/10.5465/20159585

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5–14.

Seligman, M. E. P. (2007). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency Doubleday.

Sharf, R. S. (2016). *Applying career development theory to counseling* (6th ed.). Cengage Learning.

Sharma, S. (2024). Relationship between locus of control, resilience and psychological empowerment among corporate employees in private sector. *International Journal of Indian Psychology, 12*(3), 1905–1924.

Silva, M., & Rodrigues, R. I. (2025). Training and job satisfaction in Portugal's public sector: A sequential mediation model based on competency acquisition,

performance appraisal, and career progression. *Administrative Sciences, 15*(5), 189. https://doi.org/10.3390/admsci15050189

Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? *Personnel Psychology, 56*(1), 23–44.

Somuncuoğlu, M. (2013). *Psikolojik güçlendirme ve örgütsel etkileri*. Beta Yayıncılık.

Somuncuoğlu, A. B. (2013). Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations, 39*(11), 1005–1016.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442–1465.

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal, 39*(2), 483–504.

Stevenson, H. (2007). What do you need to know about coaching services? http://www.clevelandconsultinggroup.com/articles/coaching-services.php

Stober, D. R., & Grant, A. M. (2006). *Evidence-based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. Wiley.

Sürgevil, O., Tolay, E., & Topoyan, M. (2013). Yapısal ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yaşar University, 8*(31), 5371–5391.

Şahin, F. (2011). İşe devamsızlığın nedenleri, sonuçları ve örgütler için önemi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 4*(1), 24–39.

Şahin, S., Arıcı, D., Kağnıcı, D. Y., & Siyez, D. M. (2023). Career counselor training across the globe and suggestions for Turkey. *Journal of Career Counseling, 6*(2), 19–39.

Şahin, A. E. (2012). Öz farkındalık araçları: SWOT analizi ve Johari penceresi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Türkiye Kütüphane Projesi Raporu*, 1–16.

Şahin, B. (2020). Öz yeterlik ve iş tatmini ilişkisi: Sağlık çalışanları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 12*(3), 2450–2465.

Şahin, N. (2007). Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi (Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Şimşek, M. (2004). *Kariyer yönetimi*. Gazi Yayınları.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Nobel Yayınları.

Şimşek, M. Ş. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayınları.

Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2021). *Örgütsel davranış* (8. baskı). Seçkin Yayıncılık.

Talak, K. (2020). Koçluk hizmetinin çalışanların iş tatmini üzerine etkisi (Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Tarakcı, U. A. (2019). Örgütlerde öz yeterlilik algısı ve performans ilişkisinde kişilik profillerinin düzenleyici rolü ve koçluk hizmeti alan çalışanlar üzerine bir araştırma (Doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Tarsuslu, S., & Coşkun, G. (2024). Çalışanların tekno-stres algıları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide dönüşümcü liderlik algısının aracılık rolü: Bir kamu hastanesi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 27*(3), 514–534.

Tekin, Ö. A., Baş, M., & Gökdemir, A. (2016). Konaklama işletmesi çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y teorilerine yönelik tutumları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7*(14), 83–84.

Tutar, H., & Altınöz, M. (2022). *İnsan kaynakları yönetimi: Kuram ve uygulama* (4. baskı). Seçkin Yayıncılık.

Tüfekçi Yaman, Ü., Yıldız Bağdoğan, S., & Keser, A. (2023). COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmada iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14*(1), 163–184.

Tevrüz, S. (2002). *Güdülenme: Örgütte kişisel gelişim*. Nobel.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15*(4), 666–681.

Tokol, A. (2015). *Endüstri ilişkileri ve yeni gelişmeler*. Dora Yayınevi.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi* (2. baskı). Nobel Yayın Dağıtım.

Toplu, D., & Akça, M. (2013). Öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi, 12*(23), 221–235.

Tosun, B. (2020). Algılanan örgütsel destek ile algılanan iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolü. *Turkish Studies – Economics, 15*(4), 2783–2802.

Türk Dil Kurumu. (2025). *Koçluk*. https://sozluk.gov.tr

Tüzemen, B., & Demirel, A. G. (2020). Türk yöneticilerine göre Henry Fayol'un yönetim prensiplerinin günümüzdeki geçerliliği üzerine pilot bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 21*(1), 1–30. https://doi.org/10.24889/ifede.685573

Türk Dil Kurumu. (2019). *Kariyer*. http://tdk.gov.tr/

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson Education.

Thomas, N., & Saslow, S. (2007). Improving productivity through coaching and mentoring. *Chief Learning Officer*, 23–56.

Toker, B. (2011). Job satisfaction of academic staff: An empirical study on Turkey. *Quality Assurance in Education, 19*(2), 156–169.

Topaloğlu, C. (2011). Yönetim kuramları ve örgüt içi çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6*(1), 249–265.

Uçkun, G., & Kılınç, İ. (2007). *Koçluk ve mentorluk*. Ürün Yayınları.

Uluköy, M., & İzci, Ç. (2014). İnsan kaynakları bilgi sistemlerine (İKBS) ilişkin başarı değerlendirmesi: Hizmet sektörü uygulaması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 40*, 282–300.

Uyar, D., & Bayraktaroğlu, G. A. (2010). *Yönetimde koçluk yaklaşımı*. Sistem Yayıncılık.

Uyargil, C. et al. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi* (4. basım). Beta Yayıncılık.

Uğur, A. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi* (1. baskı). Sakarya Kitabevi.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.

U.S. Office of Personnel Management. (2020). *Federal coaching network*. https://www.opm.gov/wiki/training/Federal-Coaching-Network-2/Print.aspx

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Beta Yayıncılık.

Ünal, S. (2004). *Kariyer yönetimi ve kariyer planlama*. Beta Yayıncılık.

Üner, S., & Turan, S. (2010). Psikolojik güçlendirme ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 13*(2), 179–198.

Ünsal, P. (2014). *Kariyer gelişim kuramları ve kariyer danışmanlığı* (1. basım). Nobel Akademik Yayıncılık.

Ünsar, S., Taştan, İ., & Dündar, İ. (2006). İş tatmin düzeyleri ve etkileyen etmenler: Sağlık sektöründe bir alan araştırması. *Verimlilik Dergisi, 2*, 129–142.

Voss, T. (2002). *Takımınızın yeteneklerini geliştirmede lider yöneticilik (coaching).* Hayat Yayınları.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Yalçın, S. (2020). İş tatmini ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(2), 125–138.

Yasım, Y. K., & Ufuk, İ. (2017). Yapısal güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Taş işleme sektörü çalışanları üzerine bir uygulama. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 7*(2), 377–385.

Yıldırım, A. (2020). Mentorluk sürecinde bilgi paylaşımı ve kariyer gelişimi: Teorik bir inceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 18*(36), 45–62.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. baskı). Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, D. (2017). Pozitif örgütsel davranış ve kariyer yönetimi arasındaki ilişki. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD), 15*, 254–266.

Yıldız, A., & Yıldız, B. (2023). Çalışanların tekno-stres algıları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3*, 123–145.

Yozgat, U. (1993). Sayısal olmayan karar verme tekniklerine bir bakış. *M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15*(1), 453–464.

Yurdakul, K. (2010). *Koçluk kültürü*. Kariyer Yayıncılık.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Yüksel, Ö. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Gazi Kitabevi.

Yıldırım, A., & Demirel, E. (2015). Ücret tatmininin yaşam tatmini üzerindeki belirleyici etkisi var mı? *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25*(2), 133–154.

Yeşilyaprak, B. (2012). *Eğitimde rehberlik hizmetleri: Gelişimsel yaklaşım*. Nobel Yayıncılık.

Yates, J. (2014). *Career coaching: A guide to helping clients make effective career decisions*. Routledge.

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology, 23*(5), 581–599.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal, 53*(1), 107–128.

Zhou, H., & Wang, Y. (2024). Managing technostress in the era of digital work: Challenges and strategies. *Journal of Work and Technology, 5*(2), 74–90.

Zunker, V. G. (2012). *Career counseling: A holistic approach* (8th ed.). Cengage Learning.

Zeus, P., & Skiffington, S. (2002). *The coaching at work toolkit: A complete guide to techniques and practices*. McGraw-Hill Education.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın katılımcı,

Aşağıdaki ankette sizinle mesleğinizle ve çalışma ortamınızla ilgili sorular yer almaktadır.

Katılımcılardan kimliklerine dair sorular sorulmamıştır.

Anketimiz genelde çok seçmeli sorulardan meydana gelmektedir.
Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Katılımınızdan ve çalışmamıza zaman ayırdığınız için içten teşekkürlerimizi sunarız.

Demografik Sorular

Cinsiyetiniz	☐ Bay	☐ Bayan	
Yaşınız	☐ 18-25	☐ 26-32	☐ 33-40
	☐ 41-50	☐ 51 ve üstü	
İşyerindeki Kıdeminiz (yıl)	☐ 0-5	☐ 6 – 10	☐ 11–15
	☐ 16-20	☐ 21 ve üstü	
Eğitim Düzeyiniz	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Yüksekokul
	☐ Lisans	☐ Lisansüstü	
İşyerindeki Pozisyonunuz	☐ Çalışan	☐ Orta Düzey Yönetici	
	☐ Üst Düzey Yönetici		

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Şimdiki işimden……..	Hiç mennum değilim.	Mennun değilim	Kararsızım	Mennunum	Çok mennunum.
1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2-Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3-Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4-Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi					
5-Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6-Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7-Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8-Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9-Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10-Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11-Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12-İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13-Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14-İş içinde terfi olanağının olması bakımından					
15-Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16-İşimi yaparken kendi yöntemlerini kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17-Çalışma şartları bakımından					
18-Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması açısından					
19-Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20-Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

PSİKOLOJİK GÜÇLENME ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1-İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.					
2-İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.					
3-İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe sahibim.					
4-Yapmakta olduğum iş benim için çok önemlidir.					
5-Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.					
6-İşlerimi yerine getirmek için yeteneklerim konusunda kendimden eminim.					
7-Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde büyük bir nüfuza sahibim.					
8-İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.					
9-İşimi bağımsız ve serbetçe yapmada önemli fırsatlara sahibim.					
10- İşim için gerekli becerileri zaman içinde kazandım.					
11- Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
12-Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde önemli etkiye sahibim.					

EK 2. Sözleşme Formu (Form 1)

SÖZLEŞME

Birlikte yapacağımız kariyer koçluğu uygulamalarının sağlıklı işleyebilmesi adına;

- Belirlenen gün ve saatte görüşme yerinde olacağım,
- Seansların hepsine bir sağlık engelim olmadığı sürece katılacağım,
- Kariyer gelişimim için verilen ödevleri eksiksiz bir şekilde yerine getireceğim,
- Sürecin en verimli şekilde geçmesi için elimden gelen katkıyı sağlamaya çalışacağım.

Görüşme Tarihleri:

Saat :

Yer :

EK 3. Psikolojik Güçlendirme, İş Tatmini ve Koçluk Kavramları Formu (Form 2)

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME, İŞ TATMİNİ VE KOÇLUK KAVRAMLARI

Psikolojik Güçlendirme Nedir?

Personel güçlendirme, global değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı veya önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramıdır. Bir başka ifadeyle güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Genç, 2004: 222).

Personel Güçlendirme literatürde davranışsal ve psikolojik (bilişsel) güçlendirme olarak 2 şekilde ele alınmaktadır.

Personel güçlendirmeyi bilişsel boyutta ele alan yazarlar, güçlendirmeyi psikolojik bir olay olarak görmekte ve çalışanların algılamaları üzerine odaklanmaktadırlar. Belirttikleri bu görüşlerinden hareketle, personeli güçlendirme konusunda bireysel algılamalarla ilgili dört bilişsel boyut ortaya koymuşlardır: ***anlam, kişisel yetkinlik, hür irade ve etkidir***.

Bu dört boyut psikolojik güçlendirme kavramının temelini oluşturmaktadır.

İş Tatmini Nedir?

İş tatmini, kişinin yaptığı işe karşı hissettiği duyguların bir karşılığı olarak tanımlanabilir. İşinde tatmin olan çalışanlar yaptığı işe karşı olumlu duygular hissedecektir (Brooke, Russel, Price, 1998).

İş tatmini genel manada çalışanların işlerinden hissettikleri memnuniyeti, mutluluğu ifade eder. *İş tatmini, işin özelliği ile çalışan kişilerin talepleri birbiri ile uyumlu olduğunda oluşur ve kişinin görevinin yanında iş yerinin fiziki ve sosyal durumuna yönelik duygusal tepkisi olarak tanımlanabilir* (Çelik, 2013). İş ve birey birbirini tamamlar. Beklentileri karşılanmış bir bireyin hem kendi yaşam doyumu hızla yükselir hem de örgüte fayda sağlar

Koçluk ve Kariyer Koçluğu Nedir?

Koç kavramına geniş açıdan bakılacak olursa; kişi veya grupların çalışma performanslarının yönetilmesi amacıyla, ilgili kişi veya gruplara yol göstermek, hedefe ulaşmak için çeşitli alternatifler geliştirilmesinde destek olmak ve kişisel danışmanlık yapmak amacıyla çalışan kişidir.

Koçluk, kişileri ve takımları istenilen sonuca ulaştırmak için görevlendirilen, geliştiren ve cesaretlendiren elverişli ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir faaliyettir. Koçlar, kişilerin şu anda bulunduğu yerden ileride olmak istedikleri yere gitmelerine yardımcı olurlar (Barutçugil, 2004:359).

Kariyer koçluğu, çalışma hayatının erken dönemlerinden başlayarak ***kişilere ilgi ve yeteneklerini tanıma imkânı sağlayarak bireysel farkındalıklarını arttırmalarına olanak sağlar. Bireylerin karar verebilme becerisinin artmasıyla daha iyi kariyer planı yapmalarına ve bunun üzerine seçtikleri meslekte mutlu olmalarına yardımcı olur*** (Çetin, 2008:121). Kariyer koçluğu kişilerin yetkinlik düzeyleri konusunda farkındalığını arttırmalarına, harekete geçmek için cesaretlenmelerine ve hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları yol haritasının oluşmasına yardımcı olur.

EK 4. Yaşam Amacı (Misyon) ve Vizyon Formu (Form 3)

YAŞAM AMACIM (MİSYONUM) VE VİZYONUM

Yaşam amacı (misyon) ve vizyon ile ilgili birçok tanım vardır. Fakat özetlemek gerekirse;

Misyon, hayatta var olma nedenimiz ve amacımızdır. Vizyon ise yaratmak istediğimiz geleceğe dair kafamızda oluşan bir resim ve misyonumuzun peşinde koşarken nasıl yaşadığımızdır.

Aşağıdaki sorular yaşam amacınız ve vizyonunuzu belirlemede size yardımcı olacaktır.

1. Yapmaktan en çok hoşlandığınız şeyler nelerdir? Listesini yapınız.
2. Tüm önemli başarı ve yeteneklerinizin listesini yapınız.
3. Bundan yirmi yıl sonrasını hayal edin. Ne yapıyor olacaksınız? Neden?
4. Hangi açılardan bugünkü halinizden farklısınız?
5. En önemli değerleriniz nelerdir? Listesini yapınız.
6. Hayattaki en büyük 3 başarınızın ne olmasını istediğinizi çok açık ve net bir şekilde yazınız.
7. Mezar yazınızı yazınız. Nasıl hatırlanmak istersiniz?

Yaşam amacım (Misyonum) ve Vizyonum:

EK 5. Yetenek, İlgi ve Değerler Formu (Form-4)

Yetenek/Yetkinlik Nedir?

Yetenek; öğrenme gücü belli bir eğitimden yararlanabilme gücüdür. Yetenek doğuştan getirilen özelliklerin eğitim ve çevre etkisi ile geliştirilmiş kısmını iade eder.

Yetenek aynı zamanda herhangi bir davranışı, bilgiyi veya beceriyi öğrenebilmek için doğuştan sahip olduğumuz kapasitedir. Bilgiler katarak geliştiririz.

Yapılan işlerin karmaşıklık düzeyi arttıkça gerektirdiği yetenek düzeyi de artar.

Örneğin; Müzik kulağı olmak, kendini iyi ifade edebilmek, Resim yapmak, iletişim, organizasyon yeteneği, problem çözme, analitik düşünme, insanları etkileme gibi özellikler yetenek olarak değerlendirilebilir.

Şimdi sıra sende…

Sence nelere yeteneğin/yetkinliğin var?

1.

2.

3.

4.

5.

İlgi Nedir?

İşin gerektirdiği etkinlikleri yapmaktan hoşlanma derecesine İlgi denir.

İlgi belirli faaliyetlere isteyerek yönelme, bu faaliyetleri kısıtlayıcı koşullar altında bile başka faaliyetlere tercih etme ve bu faaliyetleri yaparken yorgunluk yerine dinlemişlik, bıkkınlık yerine devam etme isteği duyma durumlarında varlığına hükmettiğimiz iç uyarıcıdır. (Kuzgun, 2000)

Örneğin müziğe, makinalara, pazarlamaya, ticarete, bilgisayarlara ilgi duyabilirsin. Çizim yapmak veya eğitim vermek hoşuna gidebilir.

- Hiç bıkmadığın, yorulmadığın uğraşların neler?
- Okulda seni en çok meşgul eden, uğraşmaktan zevk aldığın ve en sevdiğin dersler neler?

Nelere İlgi Duyuyorsun?

1.
2.
3.
4.
5.

Değerler Nedir?

Değer, bir sosyal grup veya toplumun kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen ortak düşünce, amaç, temel ahlaki ilke ya da inançlardır. Değerler sadece bilinci değil, duygu ve heyecanları da ilgilendiren yapıdır.

Değer, bireyin bilincinde yer alan ve davranışı yönlendiren güdülerdir.

Değerler Listesi

1.

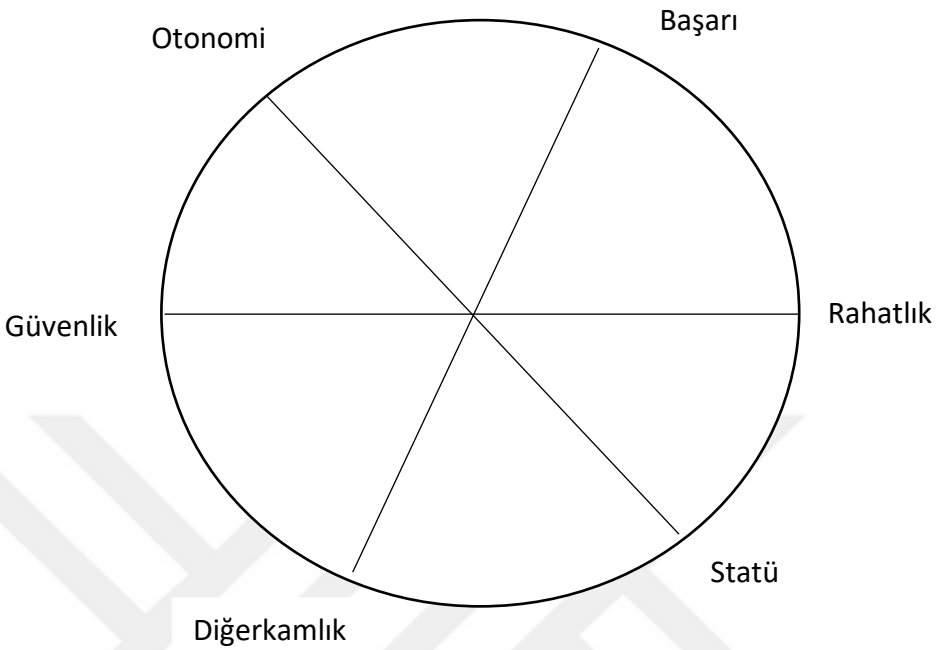
2.

3.

4.

5.

EK 6. İş Değerleri Formu (Form-5)



Minnesota Önem Soru Formunda Yer Alan İhtiyaçlar ve Karşılık Geldiği Değerler

İhtiyaçlar	**Değer**
Yetenek kullanımı Başarı	Başarı
Aktivite Bağımsızlık Çeşitlilik Ücret Sosyal Güvenlik Çalışma Koşulları	Rahatlık
İlerleme Saygı Otorite Sosyal Statü	Statü
Çalışma arkadaşları Etik Değerler Sosyal hizmetler	Diğerkamlık
Şirket politika ve uygulamaları Amir-insan ilişkileri Amir-teknik	Güvenlik
Yaratıcılık Sorumluluk	Otonomi

EK 7. Geçmişteki Başarılar Formu (Form-6)

FORM- GEÇMİŞTEKİ BAŞARILARIM…

1.

2.

3.

Bu başarılar sana kendini nasıl hissettirdi? Sence hangi özelliklerini (yetkinliklerini) kullanarak bu başarıları elde etmiş olabilirsin?

EK 8: Yetenek, İlgi ve Değerler Listeleme Formu (Form 7)

YETKİNLİKLERİM:	**İŞİN GEREKTİRDİĞİ YETKİNLİKLER**
1.	1.
2.	2.
3.	3.

İLGİLERİM:	**İŞİN GEREKTİRDİĞİ İLGİLER**
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

DEĞERLERİM:	**İŞİN GEREKTİRDİĞİ DEĞERLER**
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

EK 9. GROW Tekniği Formu (Form 8)

HEDEFLERİN ÖZELLİKLERİ VE ETKİLİ HEDEF BELİRLEME ÇALIŞMALARI

Grow Modeli hedef belirleme sürecinde kullanılan en önemli yöntemlerden birisidir. Hedef belirlemede sıklıkla kullanılan GROW tekniği İngilizce olarak "Goals, Reality, Options, Will/Wrap Up" kelimelerinin baş harflerinden oluşmuş bir hedef belirleme tekniğidir.

G-Goals (Hedefler) (Hedefin belirgin ve açık olması): Hedef belirleme koçluğun temelini oluşturmaktadır. Belirlenmiş ve net hedefler danışanın performansını daha etkin bir şekilde düzenlenmesine neden olmaktadır. Çünkü bu hedefler başarıya ulaşmak için gerekli olan çabayı tam olarak tanımlamaktadır.

R-Reality (Gerçekçilik): Hedeflerin gerçekçi olması ve danışan tarafından başarılabilir olması oldukça önemlidir. Hedeften ne kadar uzakta olunduğu ve bu hedefin daha gerçekçi olması için atılması gereken adımların belirlenmesi oldukça önemlidir.

O- Options (Seçenekler): Koçlar danışanın ulaşılabilir hedeflerini gerçekleştirmesi için rehberlik etmesinin yanında hali hazırda olası diğer seçenekler arasından da kendisine en uygun olanı seçmesinde yardımcı olmaktadır. Koçlar bunu yaparken kesinlikle yol gösterme veya yönlendirme amacı benimsemez. Bu şekilde danışan kendisi için en doğru seçimi kendisi yapmış olur.

W- Will/Wrap Up (Yöntem/Üstesinden Gelme): Birey sadece motive olabileceği bir hedefi gerçekleştirmek isteyecektir. Koçlar hedefe ulaşma sürecinde ne tür engellerle karşılaşabileceği ve bu engeller ile nasıl başa çıkılması gerektiği konusunda danışanlara yardımcı olurlar. Olası engeller ve alternatif çözüm yolları konusunda çalışmalar yürütürler.

EK 10: Hedef Planlama Formu (Form 9)

HEDEFİME ULAŞMAK İÇİN YAPMAM GEREKEN ADIMLAR LİSTESİ

1.

2.

3.

4.

ÖZGEÇMİŞ

İlköğrenimini İzmir 50'nci Yıl İlköğretim Okulu'nda, ortaöğrenimini ise Ödemiş Lisesi'nde tamamlamış ve 2004 yılında mezun olmuştur. Ön lisans eğitimini Afyon Kocatepe Üniversitesi'nde tamamladıktan sonra, Dikey Geçiş Sınavı ile Ege Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Deri Mühendisliği Bölümü'nü kazanmıştır. Aynı dönemde Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde ikinci üniversite eğitimine başlamıştır.

Üniversite eğitiminin ilk yıllarından itibaren işletme ve muhasebe alanlarında çeşitli sertifikalı programlara katılan Taylan İpçi, zamanla insanlarla çalışmanın ve onların gelişim süreçlerine katkı sağlamanın kendisi için daha anlamlı olduğunu fark ederek ilgi alanını insan psikolojisi, kişisel gelişim, sözlü ve sözsüz iletişim becerileri üzerine yoğunlaştırmıştır. Bu doğrultuda, Türkiye'nin önde gelen koçluk eğitim ve akreditasyon kuruluşlarından biri olan Sola Unitas Academy bünyesinde aldığı eğitimleri başarıyla tamamlayarak Uluslararası Profesyonel Koçluk sertifikasını almaya hak kazanmış ve profesyonel koç olarak çalışmalarına başlamıştır.

ICF onaylı koçluk eğitimleri sürecinde Fritz ve Laura Perls'in Geştalt yaklaşımından etkilenen Taylan İpçi, ilişki koçluğu ve öğrenci koçluğu alanlarında uzmanlık eğitimlerini tamamlamış; koçluk süpervizyonlarıyla mesleki gelişimini sürdürmüştür. Bu süreçte Geştalt terapi, bilişsel davranışçı terapi ve transaksiyonel analiz yaklaşımlarını temel alan teknik ve yöntemler çerçevesinde bireysel gelişim çalışmalarını derinleştirmiştir.

2017 yılında İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı'nı kazanmış; yüksek lisans süresince insan kaynakları ve kariyer yönetimi alanında akademik çalışmalarını yoğunlaştırmıştır. Yüksek lisans tezinde, Türkiye'de alanında öncü nitelik taşıyan bir çalışma olarak kariyer koçluğu uygulamalarının üniversite öğrencilerinin kariyer kararı yetkinliği ve kariyer stresi üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışma, kariyer koçluğu alanında Türkiye'de gerçekleştirilen ilk ve özgün araştırmalardan biri olma niteliğini taşımaktadır.

2020 yılında İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı'na kabul edilen Taylan İpçi, doktora eğitimi kapsamında insan kaynakları ve kariyer yönetimi alanındaki akademik çalışmalarını sürdürmektedir. Doktora tezinde, kariyer koçluğu uygulamalarının kamu çalışanlarının psikolojik güçlendirme ve iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkilerini deneysel bir araştırma deseniyle incelemektedir.

Uluslararası Koçluk Federasyonu'nun (ICF) yetkinlik değerlendirme sürecini başarıyla tamamlayarak **PCC (Professional Certified Coach)** unvanını almaya hak kazanmış olup, bu unvana sahip Türkiye'deki sayılı profesyonel koçlar arasında yer almaktadır.