

## PAPER DETAILS

TITLE: Kisisel Yetenek Gelisiminde Koçluk Egitiminin Rolü: Issizlikle Mücadele İçin Bir Model  
Önerisi

AUTHORS: Davut KARAMAN

PAGES: 2146-2174

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/525047>

## Kişisel Yetenek Gelişiminde Koçluk Eğitiminin Rolü: İşsizlikle Mücadele İçin Bir Model Önerisi

DOI: 10.26466/opus.442653

\*

Davut Karaman\*

\*Öğr. Gör. Dr, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Altso MYO, Alanya / Antalya / Türkiye  
E-Posta: [davut.karaman@alanya.edu.tr](mailto:davut.karaman@alanya.edu.tr) ORCID: [0000-0001-9097-3460](https://orcid.org/0000-0001-9097-3460)

### Öz

Örgütlerin önemli rekabet unsurlarından biri olan insan kaynağının önemi her geçen artmaya devam etmektedir. Nitelikli insan gücüne olan ihtiyaç, mevcut insan kaynaklarının daha iyi gelişimini sağlamak amacıyla yapılan çalışmalarında artmasını sağlamıştır. Günümüzde doğru yeteneklerin, doğru yerde kullanılmamasının bir sonucu olarak istihdam oranları düşmektedir. Bunun sonucunda işsizlik oranları artmaktadır. Bu nedenle ekonomideki üretim kaybına bağlı olarak verimsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu noktada ise ülkemizde önemi son zamanlarda daha iyi anlaşılan koçluk eğitimleri gündeme gelmektedir. Bireyin kişisel yeteneklerini keşfetmesini sağlayan koçluk faaliyetleri hemen hemen her alanda uygulanmaktadır. İletişim, sorun çözme ve farkındalık gibi kişisel yeteneklerin gelişimi ile daha nitelikli hale gelen bireylerin yaşam standartları da yükselmektedir. Her bireyin farklı olması özel eğitimlerin uygulanmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu nedenle yaşamın her alanında uygulanan koçluk eğitimleri bireysel, örgütsel ve toplumsal nitelik artışı sağlamaktadır. Ülkeler için hem ekonomik hem sosyal sorunlara neden olan işsizlikle mücadeleye de olumlu katkı sağlayan koçluk faaliyetlerinin Türkiye’de de yaygınlaştırılması büyük önem taşımaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Koçluk, İstihdam, İşsizlik, Performans

## The Role of Coaching Training in Personal Ability Development: A Model Suggestion for Struggle Unemployment

\*

### Abstract

*The importance of human resources, one of the important competition elements of organizations, continues to increase every day. The need for qualified human power has increased the work done to achieve better development of existing human resources. Nowadays employment rates are falling as a result of not using the right skills in the right place. Consequently unemployment rates are rising. Therefore, inefficiency arises due to the loss of production in the economy. At this point, the emphasis in our country has been on coaching trainings that are better understood recently. Coaching activities that enable the individual to discover their personal abilities are practiced in almost every field. With the development of personal skills such as communication, problem solving and awareness, the living standards of the more qualified individuals are also rising. The fact that each individual is different makes the implementation of special education inevitable. Consequently, coaching trainings applied in all areas of life provide individual, organizational and social qualification. It is of great importance that the coaching activities that contribute positively to the fight against unemployment which causes economic and social problems for the countries are spread in Turkey as well.*

**Keywords:** Coaching, Employment, Unemployment, Performance.

## Giriş

Dünyada yaşanan hızlı değişim ve gelişimler örgütlerin, örgüt yöneticilerinin ve örgüt çalışanlarının da bu değişime ve gelişime ayak uydurmasını zorunlu kılmaktadır. Aksi halde ilgili aktörlerin piyasa-  
dan kaybolması kaçınılmaz olacaktır. Çünkü günümüzde ayakta kalmanın en büyük kaynağı değişen dünya düzenine, üretim sistemine ve piyasa koşullarına uygun hareket edebilmektir. Son 15-20 yıldan beri etkisi iyice hissedilmeye başlayan teknoloji devrimi ve küreselleşmenin, örgütleri ve ülkeleri bugüne kadar alışık olmadıkları bir durumla karşı karşıya bıraktığı görülmektedir (Demir ve Eliöz, 2016: 77).

Rekabetin iş hayatında yoğun bir şekilde karşımıza çıkması nedeniyle, başarıya odaklı bireysel ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilme çabasının önemi artmaya devam etmektedir. Özellikle 1980'lerden sonra yaşanan teknolojik ve toplumsal gelişmeler gerek işgören gerekse de yönetici ve işveren tarafında olmak üzere iş yaşamında ve üretim sistemlerinde köklü değişiklikler getirmiştir. Yaşanan bu değişimlerin bir sonucu olarak ise örgütler tepeden tırnağa çağın gereklerine ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Bu değişime karşı direnen ya da intibak sağlayamayan örgütler ise zamanla piyasadan kaybolma durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Rekabetin uluslararası boyutlara ulaşması, küreselleşme ve müşteri beklentilerindeki sürekli değişim gibi gelişmeler; örgütler için nitelikli insan kaynaklarını daha önemli hale getirmektedir. Bu nedenle örgütler, daha etkin ve verimli olmak için işgörenlerin performansını artırmaya çalışmakta, işgörenleri güçlü kılmak için yollarını aramaktadır. Bu kapsamda personel güçlendirme ve koçluk kavramları günümüzde örgütlerin önemli rekabet ve verimlilik unsuru olarak değerlendirilmektedir (Aksoy, 2007).

Bu nedenle değişime en kısa sürede uyum sağlayarak kendini yenileyebilen ve rekabet avantajı elde edebilen örgütler ayakta kalabilmektedir. Bu noktada ise hem işgörenlerin hem de yöneticilerin sahip oldukları vizyon, aynı zamanda kurumsal vizyonun da temel kaynağını oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgütün tüm çalışanlarını kapsayan insan kaynaklarının nitelikli olması ve bu niteliğin de zamanla geliştirilebilir, sürdürülebilir bir özellik taşıması halinde, örgüt

taklit edilmesi en zor rekabet unsurlarından birine sahip olabilmektedir.

Bu kapsamda örgütün en temel yapı taşı konumunda olan, ister yönetim kademesinde isterse de yönetilen kademe de olsun tüm işgörenlerin bireysel performansları yükseltilmelidir. Bu kapsamda hizmet içi genel eğitimler yapılabileceği gibi daha çok bireysel ya da küçük gruplar halindeki özel eğitimler ile bireysel performanslarda iyileşme sağlanabilmektedir. Bu eğitimlerden biri olan koçluk uygulamaları ile işgörenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri, örgütsel bağlılıkları, işteki performansları ve iletişim yetenekleri olumlu yönde artmakla birlikte işyeri kaynaklı stres de büyük ölçüde azalacaktır (Akın ve Ulukök, 2017).

Türkiye'nin 2023 vizyonu hedeflerine ulaşmasında nitelikli ve sürdürülebilir üretim en temel unsurdur. Bu nedenle üretimin kaynağı olan emek faktörünün atıl kalmaması, daha verimli alanlarda istihdam edilmesi büyük önem taşımaktadır. Ülkemizde genç nüfusun artması ve üretim alanlarının aynı oranla artmamasından dolayı işsizlik istenilen seviyelerde değildir. Bununla birlikte 2016 yılı Mayıs ayından itibaren işsizliğin sürekli artması (Koç, Şenel ve Kaya, 2018: 26) işsizlikle mücadele için farklı arayış gereksinimlerini doğurmuştur.

Ayrıca ülkemizde görülen işsizliğin başka bir boyutu ise eğitim ve istihdam uyumsuzluğundan kaynaklanan yapısal işsizliktir (Özgüler, 2018: 122). Yeni istihdam alanlarının oluşturulması ve işsizliğe çözüm olması için girişimci ruha sahip, inovatif düşünen (Tanrıverdi ve Alkan, 2018: 3) ve zamanın şartlarına göre kendini yenileyebilen insan kaynağına gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenle özellikle gelişmiş ülkelerde yaygın olarak uygulanan koçluk faaliyetleri gibi özel eğitimlerle insan kaynağının kişisel yeteneklerinin gelişiminin sağlanması, işsizlik, istihdam ve üretime önemli katkılar sağlaması amacıyla bu araştırma yapılmıştır.

Bu çalışmada özellikle dünyanın gelişmiş ülkelerinde ve hemen hemen her alanda yıllardır uygulanan koçluk sisteminin önemi, performansa ve istihdama etkisi teorik bir araştırma ile ortaya konulmaktadır. Koçluk sisteminin ülkemizde uygulanmaya başlamasının çok yakın bir zaman olması ve genellikle de sadece üst düzey yönetici kademeleri için uygulanması ise bu alanda istenen gelişmenin yeterince

sağlanamadığını göstermektedir. Bu kapsamda yapılacak koçluk çalışmaları ile işgörenlerin mevcut performanslarının arttırılması ve dolayısıyla da örgütün kazanımlarının arttırılması hedeflenmektedir.

### **Koçluk Kavramı**

Toplular, dünyada olup bitenlerden giderek daha çok ve daha hızlı haberdar olmakta, birbirlerinin eylem ve tecrübelerinden daha fazla etkilenmektedir. Bu etkileşim, toplum düzenlerini beklenilenden daha hızlı ve daha fazla değişime uğratmaktadır. Değişen temel özelliklere göre yaşam tarzlarını organize edemeyen toplumlar, önemli sorunlar yaşamaktadır. Bu sorunların başında ise eğitilmiş insan gücü sorunu gelmektedir (Özkan, 2009: 114). Çünkü eğitim, nitelikli işgören sorunu ile yakından ilişkilidir. Eğitim kalitesi bireyin niteliğini belirleyen en temel unsur olarak işgören ve yönetici niteliğini de belirlemektedir.

Toplumsal başarı, bireysel başarı ile ilişkilidir. Bu nedenle toplumu oluşturan tüm bireyler nitelikli bir şekilde eğitilmeli ve inovatif düşünce gücü geliştirilmelidir. Çünkü düşünme, insanı diğer canlılardan ayıran ve karşılaştığı problemleri kolayca çözebilmesini sağlayan, kendisinin ve toplumun gelişimine olumlu katkılar sağlayan önemli bir özelliktir (Semerci, 2003: 64).

Son yıllarda dünyada ve ülkemizde de giderek daha büyük önem kazanan koçluk eğitimleri ve koçluk faaliyetleri ile bireysel özelliklerin geliştirilmesi daha da yaygınlaşmaktadır. Hemen hemen her bireyin gereksinim duymasına rağmen, ülkemizde özellikle üst düzey yönetici kademelerinde görülen koçluk eğitimlerinin toplumun her kademesine uygulanması büyük önem taşımaktadır.

Koçluk faaliyetinin önemi yakın zamanlarda artmasına rağmen (Bayram, Yıldırım ve Ergen, 2017: 71) esasında koçluk kavramının kullanımı 1500'li yıllara kadar uzanmaktadır. Koçluk, bireyleri başlangıç noktasından belirli bir hedefe ulaştıran en önemli araçtır. Zaman içerisinde, kişilerin ve örgütlerin ihtiyaç duydukları ve ulaşmak istedikleri hedeflerle birlikte içeriği de farklılaşmış olarak koçlar; bireylerin kişisel gelişimine katkı sağlayarak, çalışma performanslarını

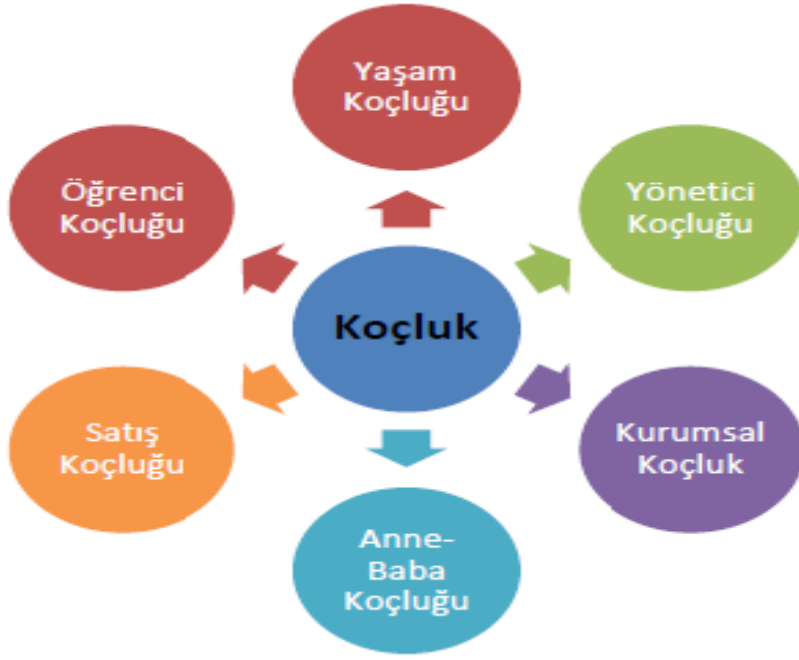
pozitif yönde etkileyecek gelişimler sağlamak ve mevcut potansiyellerini bulundukları konumdan daha iyi bir noktaya getirme amacını taşımaktadırlar (Damaş, 2010: 3).

Koçluk, örgütün içinden ya da dışından uzman bir koçla, çalışanlar arasında koçluk almaya istekli ya da yönetimin önerdiği kişilerin, gerek iş gerekse özel yaşamlarında kendilerinin seçtiği ve gereksinim duyduğu alanlarda kendi potansiyellerini harekete geçirip, daha yüksek performanslı değişimi ortaya koyabilmeleri için kurdukları ilişki biçimidir (Köktürk, 2006: 43). Başka bir tanıma göre koçluk; objektif değerlendirmelerle tanımlanan, işgörene örgütün entelektüel birikimini kazandırarak iş tatmini oluşturmak ve verimliliği arttırmak amacıyla kullanılan ve sonuca daha hızlı ulaşılan bir öğrenme ve gelişme faaliyetidir (Baltaş, 2011). Koçluk, kişilerin mevcut performanslarını arttırmak ve öğrenme süreçlerini hızlandırmak üzere tasarlanmış bir süreçtir (Eren ve Akyüz, 2014: 168).

### **Koçluk Türleri**

Koçluk, bireyin, deneyimli bir yönlendiricinin yol göstericiliğinde, güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmesine, yetkinliklerini geliştirip yetersiz alanlarını geliştirmesine dayalı, kendini ve koşullarını sorgulayan, yeni çözümler üreten, kendi kendini yeniden yapılandırabilen, uygulamalı bir öğrenme modelidir (Çınar, 2007: 3).

Başka bir ifade ile koçluk; bireylerin istediği hedeflere ulaşmasını sağlamak amacıyla, bireyleri harekete geçirecek iç güçlerinin farkına varmalarını ve bu güçlerini eyleme dönüştürmelerini sağlamakla birlikte eylem boyunca bireylere yol arkadaşlığı yapmaktır (Kalçık, 2017: 64). Günümüzde hayatın hemen hemen her alanında büyük önem taşıyan koçluk türleri genel olarak Şekil 1’de gösterilmektedir (Kalçık, 2017: 54).



Şekil 1: Koçluk Türleri

**Yaşam koçluğu;** insanların daha iyi hedefler koymalarına ve bu hedeflere ulaşmalarına yardımcı olan, kişisel faaliyetlerin daha iyi yürütülmesini sağlayan bir motivasyon ve davranış değişikliği yaklaşımıdır (Jarosz, 2016: 34). Günümüzde birçok kişinin en temel sorunlarından birisinin yaşam hedefinin olmamasıdır. Bu nedenle yaşam koçluğu önemli bir görev üstlenmektedir.

**Yönetici koçluğu;** bir koç ile yönetici arasındaki kısa süreli interaktif bir süreçtir. Öz farkındalığı ve uygulama yetenekleri ile birlikte liderlik etkinliğini geliştirmeyi sağlar. Koçluk süreci örgütte destek, teşvik ve geri bildirim yoluyla yeni becerilerin, perspektiflerin kazanılmasını kolaylaştırır (Kombarakaran, Yang, Baker ve Fernandes, 2008: 79). Yönetici koçluğu, liderlerin alçakgönüllü olmalarına ve örgüte daha yararlı sonuçlar sağlamak amacıyla onlara tereddüt yaşadıkları durumlarda yardımcı olarak doğru karar almalarını sağlar (Oosthuizen, Koortzen, 2010: 3).

**Kurumsal koçluk;** kurum çalışanlarının kişisel niteliklerine, kurum içi ve dışı etkin iletişim sağlamalarına, çatışma yerine uzlaşmalarına, performanslarını ve motivasyonlarını artırmalarına, kişisel ve kurumsal hedeflere en kısa sürede ulaşmaya, iş ve özel yaşamda mutluluğa odaklanmaktır (Uğur, 2010: 12).

**Anne baba (ebeveyn) koçluğu;** çocuk davranışını değiştirmek için ebeveynlerin optimal yaklaşımının sağlanması, ebeveynin algısını, davranışını değiştirmek, çocuklarıyla doğru iletişimin kurulması ile etkili çocuk yetiştirmenin kazanılması gibi kazanımları olan bir koçluk türüdür (Shinn vd., 2017: 233). Ebeveynler ile çocukları arasında belirli bir yaş ve dönem farkı olmasından dolayı yaşanan sorunlar bu koçluk eğitimleri ile daha az yaşanacaktır.

**Satış koçluğu;** satış yöneticilerinin satış elemanlarının performansını arttırmak için kullandıkları kritik derecede önemli bir araç olarak ifade edilmektedir. Satış koçluğu yönetici geri bildirimi, rol modeli oluşturma ve yöneticiye satış danışmanı olmak üzere üç temel yapıdan oluşan çok boyutlu bir sürece sahiptir (Hawes ve Rich, 1998: 53). Örgütün devamlılığını sürdürebilmesi için nitelikli üretimle birlikte, satışların daha iyi olması sağlanmalıdır. Bu kapsamda satış koçluğu, örgütün hayatını idame ettirmesinde önemli bir role sahiptir.

**Öğrenci koçluğu;** öz öğrenme yeterliliği sağlayarak, eğitimde başarının önemli unsuru olan motivasyonu ve öğrenme performansını artırarak öğrencinin başarılı olmasını sağlayan faaliyetler bütünüdür (Sezer, 2016: 850). Belki de günümüzde en çok ihtiyaç duyulan koçluk türlerinden biri olan öğrenci koçluğu, yarınlar için bugünden nitelikli işgören yetiştirmenin temel kaynağını oluşturmaktadır.

Görüldüğü üzere yaşamın farklı alanlarında, alanında uzman kişilerden alınacak koçluk eğitimleri sayesinde kişisel yeteneklerin olumlu yönde geliştirilmesi ile yaşam kalitesi de olumlu yönde etkilenecektir. Günlük hayatta sorun gibi görünen durumların aslında birer fırsat olduğu bakış açısını kazanan bireyler çevresinde yaşanan her durumdan bir kazanım elde edecektir. Böylece bireysel performans artışları toplumsal boyuta ulaşacaktır.

## Koçluk, Kişisel Yetenek ve Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi, örgütün karşılaşacağı zorluklarla mücadele edebilmesi ve stratejik planlarını hayata geçirerek amaçlarına ulaşabilmesi için, gereksinim duyduğu yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğun sistematik bir şekilde kapatılmaya çalışıldığı ve merkezinde 'insan kaynağı'nın olduğu bir yönetim sürecidir (Çırpan ve Şen, 2009:110).

Yetenek yönetimi, örgütün ihtiyaçları kapsamında doğru işgörenlerin, doğru işlerde, doğru zamanda ve doğru faaliyetleri yapabilmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Mucha, 2004: 99). Örgütün geleceğinde önemli role sahip işgörenlerin işe alım sürecinde doğru seçimi ve çalışma esnasında da yetenek gelişimlerinin sağlanması için verimli şekilde istihdam edilmeleri yoğun rekabet ortamında büyük avantaj sağlayacaktır.

Başka bir ifade ile yetenek yönetimi, örgütün rekabet stratejileri ile uyumlu işgücü planının yapılması, mevcut yeteneklerinin kapsamlı şekilde analiz edilmesi ve ihtiyaç duyulan ilave yeteneklerin tespit edilmesi, bu ihtiyaçları karşılayacak olan kalifiye işgören adaylarının cezbedilebilmesi için uygun çalışma koşullarının sağlanması, doğru adayların istihdam edilmesi, mevcut yeteneklerinin geliştirilmesi ve elde tutulmalarının sağlanmasına yönelik stratejik temelli insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir (Alayoğlu, 2010: 71).

Değişim sürecine uyum sağlayabilme amacıyla önden esen rüzgarı arkasına alarak avantaj elde etmek ve bunu sürdürülebilir üstünlüğe dönüştürmek isteyen örgütler yeni bir yapılanma sürecine girmişlerdir (Çelik ve Zaim, 2012: 33). Yaşanan bu durumun en temel nedeni ise dünyada hız kesmeden artmaya devam eden rekabettir. Bunun bir sonucu olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayan en önemli kaynak kişisel yeteneklerdir. Son yıllarda ise örgüt yönetimlerinin tüm dikkatleri yetenekler üzerinde toplamaktadır. Kişisel yeteneklere verilen önemin artması, yönetilenlerin başka bir ifade işgörenlerin özgüvenlerini artırarak, yaratıcılıklarını geliştirerek, rekabet üstünlüğüne sahip olmalarına yardımcı olmuştur. Bu açıdan yetenekler;

yönetim sürecinde yönetilenlerin lehine olacak bir şekilde yeni yaklaşımlara yer açılmasını sağlamıştır (Altuntuğ, 2009: 453).

Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında anahtar role sahip en temel unsur işgörenlerdir. Yetenek yönetimi işgörenlerin işe alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi ve kişisel yeteneklerinden uygun bir şekilde yararlanılması sürecini kapsamaktadır. Bu açıdan yetenek yönetimi kavramı günümüzde önemi artan insan kaynakları yönetiminde başarının belirleyici faktörü haline gelmiştir. Yetenekli çalışanların örgüte kazandırılması ve örgütte tutulmasının giderek zorlaştığı bir ortamda faaliyet gösteren örgütler, farklı yetenek yönetimi stratejileri ile sahip oldukları yetenekli çalışanlardan örgüt amaçları doğrultusunda daha etkin bir şekilde yararlanabilmektedirler (Doğan, Demiral, 2008: 145). Üst düzey yeteneği işe almak ve örgütte isthidamını sağlamak, her örgüt için başarıya ulaşmada önemli bir anahtardır (Dağdeviren, 2017, s.123).

Bu amaçla mevcut işgörenler için, gelişim planlarının hazırlanması ve uygulanması kapsamında yetenek açığının analizi yapılarak, gelişim faaliyetleri oluşturulur. Bunlardan özellikle koçluk başta olmak üzere mentorluk, eğitim ve rotasyon gibi faaliyetlerle işgörenlerin gelişimi sağlanır. Her işgörenin kişisel gelişimleri doğal olarak birbirinden farklı olacaktır. İşgörenlerin ihtiyaçlarının farklı olması örgüt açısından aynı zamanda bir avantaj oluşturacaktır (Altınöz vd., 2014: 104). Her işgören, farklı kişisel özelliklere sahip olduğu ve koçluk gibi özel eğitimlerle yetenek gelişimleri sağlandığı için örgüt kolay kolay taklit edilemeyen önemli bir rekabet gücü elde edecektir.

### **Koçluk ve Performans**

Koçluk, dünyada çok geniş bir alanda kullanılmaktadır. Günümüzde başarılı bir yönetim, örgütlerdeki işgörenlerin potansiyelini hem kişisel gelişim ve hem de örgüt beklentileri yönünde şekillendirmek amacıyla yeni yetenekler gerektirmektedir. Koçluk bu yeni yeteneklerden biri olarak değerlendirilmektedir. Örgütte koçluğun amacı ise, performans artışı ve mevcut potansiyelin daha etkin bir şekilde ortaya çıkışını sağlamayı hedefleyen kişiselleştirilmiş bir gelişim evresidir. Koçluk

günümüzde, eğitim, kişisel gelişim, iş yaşamı ve sağlık gibi çeşitli alanlarda sıklıkla kullanılan, bilimsel alt yapısı halen oluşturulmaya çalışılan bir kavramdır (Pürçek, 2014: 2). Koçluğun, günümüzdeki gerçek anlamı, gerekliliği ve önemi tam olarak anlaşılamamasından dolayı birçok kesim tarafından beklenen ilgiyi görmemektedir.

1990'lı yıllarda ekonomik krizin ortaya çıkmasıyla birlikte örgütlerdeki yöneticiler, bireysel yaklaşımın daha yararlı olduğunu görerek, işgörenlerin motivasyonlarını artırmak ve gereksinim duydukları gelişmeleri anlamak amacıyla koçluk faaliyetlerini kullanmaya başlamışlardır (Sezer ve Şahin, 2015: 34).

Koçluk; özellikle erken kariyer aşamasındaki işgörelere yol göstermesi, performans geliştirmeye odaklanması, düşük performansın nedenlerini öngörmesi ve var olan nedenleri de analiz etmesi açısından (Çınar, 2007: 4-5) önemli bir görev üstlenmektedir. Ayrıca işgörenlerin motivasyon kaynaklarının tespit edilmesi ile sahip oldukları gizli potansiyel performanslarının da ortaya çıkması sağlanacaktır (Mercanlioğlu, 2012: 41).

Koçluk; performansı arttırmak için var olan potansiyelin önündeki engelleri kaldırmak ve işgörelere öğretme yerine işgörenlerin öğrenmelerini sağlamaktır. Performansın arttırılması için hedeflerin iyi bir şekilde belirlenmesi önemlidir. Koçluk süreçlerinde koç, bilgi ve tecrübe ile sahip olduğu birikimlerini aktarır. Fakat her etkileşim koçluk değildir. Kurulan iletişimin koçluk olabilmesi için, uzman koç-danışan ilişkisi kurulmalıdır. Koçluk, koçluk yapılan kişinin ihtiyaçlarına göre belirlenmeli ve sistematik bir şekilde süreç takip edilmelidir. Koç, objektif bir bakış açısıyla sorunlara teşhis koyar, uygun çözümler sunar, işgörenleri motive etmek ve işgörenlerin başarılarını en üst seviyeye çıkarmak için çaba gösterir. Bu nedenle koç, her işgöreni analiz eder, işgörenlerin geliştirilmesi gereken yönlerine dair geri bildirim verir (Arisoy, 2017: 134).

Uygulama örneği olarak yapılan koçluk faaliyetindeki araştırmaya göre, işgören ile informal ilişkiler kurma, geliştirici yeniliği teşvik, düşünce ve bakış açılarında dürüstlüğü ödüllendirme, istenen davranışlar ile sonuçlanan davranış arasında uyum sağlanmasının sonucu olarak verimli bir süreç yaşanmaktadır. Yetenek geliştirici tüm davranış değişikliği ve performans arttırıcı çabaların işgören-koç

ilişkisinde motivasyonel etkiler yaratacak ve örgütün kaynak kullanımında ekonomiklik sağlayacaktır. Örgütteki kalite ve verimlilik standartlarını belirleyen kişi olarak koç, bilgi ve tecrübe birikimini kullanarak işgörenin örgüte bağlılığını da sağlayabilecektir (Akın, Ulukök, 2017: 297-298). İşgörenin örgütsel bağlılığı ise örgüte sağladığı katma değer açısından önemlidir. Çünkü yapılan araştırmalarda işgörenin normatif, rasyonel ve örgütsel bağlılık düzeylerinin işgören performansını pozitif yönde etkilediği görülmektedir (İraz, Akgün, 2011: 248).

İlaç firması işgörenlerinin içsel motivasyonu, yöneticilerine duydukları güven ve iş performansına etkilerini ortaya koymak amacıyla koçluk uygulaması yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada ise koçluk faaliyetlerinin işgörenlerin motivasyonu, yöneticilerine duydukları güven ve iş performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve örgüt yöneticilerinin işgörenlere yönelik olarak bu faaliyetlerin uygulanması ve geliştirilmesinin önemli yararlar sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır (Eren, Akyüz, 2014: 179-180). Günümüzde örgütler performans değerlendirmeye özel bir önem vermektedirler. Çünkü örgütsel performans işgören performansına bağlıdır (Tunçer, 2013: 105). Özelleştirilen bir kamu kuruluşunun işgörenleri üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre ise genel olarak motivasyon iş performansını pozitif yönde etkilemektedir (Yıldız vd., 2014: 247).

Koçluk Yaklaşımı ile ilgili olarak Manchester Inc. Kariyer Danışmanlığı şirketi tarafından yapılan araştırma, yöneticilerin ve işgörenlerin öğrenmesi, gelişmesi ve yüksek performans göstermesi amacıyla uygulanan koçluğun örgütlerin varlığını ve büyümesini olumlu etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Araştırmaya katılan örgütlerde koçluk uygulamasından sonra, verimlilikte %53, kalitede %48, organizasyonel güçlenmede %48, müşteri memnuniyetinde %39, işgören bağlılığında %32, maliyet düşüşünde %23, karlılıkta %22 oranında artış olduğu görülmüştür. Koçluk hizmetlerine yatırım yapan araştırmaya katılan bu örgütler, bu yatırımdan yaklaşık 6 kat (ROI) maddi geri dönüş sağlamıştır. Aynı araştırma sonuçlarına göre koçluk uygulamasından sonra yöneticilerde astlarla olan iş ilişkisinde %77, üstlerle olan iş ilişkisinde %71, takım çalışmasında %67, eşit seviyede iş ilişkisinde %63, işgören memnuniyetinde %61, çatışma azalmasında %52,

taahhütte %44, müşteri ilişkilerinde %37 oranında gelişme sağlandığı görülmektedir (Barutçu, Özbay, 2009: 51).

Bireylerin gereksinimleri doğrultusunda farklı koçluk uygulamaları mevcut olup, işgörenleri doğrudan ilgilendiren performans koçluğu ile işgörenlerin daha verimli çalışması amaçlanmaktadır. Örgüt tarafından gerek örgüt içi gerekse de örgüt dışından sağlanan performans koçları ile işgörenlerin şu kazanımları elde etmesi hedeflenmektedir (Çınar, 2007: 12):

- İşgörenlerin sorunlarını ve gelişmeye açık yönlerini objektif bir biçimde tespit etme ve tanımlama imkanı bulması,
- İşgörenlerin aldıkları geribildirimlerle kendileri hakkında objektif bakış açısı kazanmaları,
- Uygulama planı kapsamında gelişme imkanı bulmaları,
- Hem performans hem de motivasyonlarını sürekli yüksek tutmaları,
- Farklı düşünce yöntemleri elde ederek yaratıcılıklarını artırmaları,
- Kendilerine yapılan bu yatırımla örgüte olan bağlılıklarının artması,
- Kendi davranışlarını ve iş yapma tarzlarını sorgulamaya başlayarak, hatalarını fırsata dönüştürmeyi öğrenmeleri,

beklenmektedir. Görüldüğü üzere *performans koçluğu* doğrudan kişisel gelişim ekseninde, bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin objektif şekilde ele alınarak, yine birey tarafından keşfedilmesini sağlayamaya çalışmaktadır.

Ayrıca dünyanın en büyük şirketleri olan Fortune 1000 şirketlerinin %40'ı, koçluğu örgütlerinin ana organizasyon hizmeti olarak kullanmaktadır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre ise, koçluğu uygulayan örgütlerin altı kat daha fazla verimli olduğunu göstermektedir (<http://www.dbe.com.tr>). Koçluk uygulamaları ile kişisel yetenek gelişimlerinin sağlanması hem işgören performansını hem de örgüt verimliliğini artırmaktadır.

## Koçluk, İstihdam ve İşsizlik

Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin en temel ekonomik ve toplumsal sonuçları da olan sorunlardan biri işsizliktir. İşsizliği oluşturan nedenler gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere göre farklılık gösterebilmektedir. Genellikle gelişmiş ülkelerde işsizlik daha çok talep yetersizliğinden, gelişmekte olan ülkelerde ise yeterli istihdam alanının oluşturulamamasından kaynaklanmaktadır (Erol ve Aytur, 2017: 116). Yeni istihdam alanlarının oluşturulmasında ve mevcut istihdam alanlarının sürdürülebilirliğinde ise kişisel yetenekleri gelişmiş ve girişimcilik ruhuna sahip bireyler önemli bir kaynaktır. Koçluk tekniği ile yönetilen örgütlerde bireylerin katılım becerileri geliştirilerek, bireysel yaratıcılığın ortaya çıkarılması ile bilgi sağlama ve beceri transferi gerçekleştirilmektedir (Kahramanoğlu, 2017: 167).

Kişisel yeteneklerin gelişiminde önemli bir role sahip olan koç ise, nitelik yetersizliği gördüğü işgörenin güçlü motivasyon sağlayıcısı konumunda olmasından dolayı örgüte dinamik bir ortam sağlar. Örgütlerdeki nitelik ve verimlilik standartlarını sağlayıcı ve belirleyici bir kişi olarak koç, bu bilgi ve tecrübe birikimini kullanarak işgörenin kendisine bağlılığını sağlayabilecektir (Akın, Ulukök, 2017: 298). İşsizlik için önemli olan işgören adayının ve işgörenin niteliğidir. Belirli kriterlerdeki niteliğe sahip olmayan kişiler hangi ortamda olursa olsun sürdürülebilir istihdamın kaynağı olamayacaktır. Bu nedenle gerek iş başındaki işgörenler için gerekse henüz iş hayatına başlama-yan işgörenler için nitelik artırıcı uygulamaların hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Bununla birlikte koçluk uygulanan öğrencilerin akademik başarılarının arttığı ve daha nitelikli hale geldiği (Karabacak, 2010: 90) yapılan araştırmalarda ortaya konulan önemli sonuçlardan birisidir. İş hayatı öncesinde işgören adayı pozisyonunda olan öğrencilerde görülen bu nitelik artışının, istihdam oranlarına olumlu yansıtacağı öngörülmektedir.

Barutçu ve Özbay'ın (2009) yaptığı araştırma sonuçlarına göre ise koçluk; yöneticilerin ve işgörenlerin performansına, sorun çözme becerisine, iletişim etkinliğine ve yetkilendirme başarısına olumlu kat-

kılar sağladığı belirlenmiştir. Dolayısıyla koçluk yaklaşımı, üstün performanslı işgörenler ve başarılı örgütler oluşturmada önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Koçluk eğitimlerinin, olması gereken şekilde örgütlerde uygulanması halinde işgörenlerin performansını arttırmaya yardımcı olduğu görülmektedir. Bunu işgörelere; hedeflerinin net şekilde belirlenmesinin sağlanması, başarı güdüsü kazandırma, beklenenin net olarak ortaya konulması, çalışanda cesaret, sorumluluk ve aidiyet duygusunun gelişimini sağlaması, problem çözme yeteneğinin geliştirilmesi, örgütte açık iletişimi gerçekleştirmesi, farkındalık ve farklılık yaratma ile gerçekleştirmektedir. Koçluk ile aynı zamanda işgörenin doğru unvan ve işte çalışıp çalışmadığı tespit edilmektedir. Koçluk uygulamaları, işgörenin değerli olduğu anlayışından yola çıkarak işgörenin kendi potansiyelini görmesini sağlamak mantığına dayanmaktadır (Arısoy, 2017: 135).

### **Araştırmanın Yöntemi**

İnsan kaynağındaki nitelik ve işsizlik sorunu son yılların en önemli konularından biridir. Bunun sonucunda yaşanan üretim ve verimlilik kaybı ile ortaya çıkan sosyal sorunların giderilmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Çünkü bir ülkenin refah düzeyini belirleyen en temel unsurlar olumlu ekonomik göstergelerdir. İşsizliğin ve sosyal sorunların yüksek olduğu ülkelerde refah düzeyi istenilen ve beklenen seviyelerde değildir. Ekonomik gelir düzeyinin düşük olduğu ekonomilerde suç oranlarının yüksek olması ve dolayısıyla sosyal sorunların artması refah kaybına neden olmaktadır (Ata, 2011: 113).

Koçluk uygulamaları, çalışanların performanslarını arttıracak önemli araçlardan biri olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre koçluk uygulamaları ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde ise işgören performansını geliştirmek için koçluk uygulamalarının etkili bir yöntem olduğu ifade edilmektedir (Yıldırım, 2011: 179-182).

Hız kesmeden devam eden rekabet ortamında bireyler ve örgütler gelişmek için yeni yöntemler aramaya devam etmektedir. Bu yöntemlerin birçoğunun değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla kariyer

gelişimi isteğinden kaynaklandığı görülmektedir. Bu kapsamdaki yeni yöntemlerden biri de koçluktur. Yapılan araştırma sonucunda; ideal kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve gelişimi yönünde yapılan çalışmaların örgütleri daha iyiye götürme yolunda etkin birer yöntem olarak kullanılması ile uzun süreli ve sürdürülebilir bir gelişim sağlanabileceği ortaya konmuştur (Aydın, 2007: 154-155).

Araştırma ile ilgili olarak gerekli teorik araştırmalar yapılmıştır. Bu kapsamda kuramsal veriler ilgili literatürden yararlanılarak çeşitli bilimsel araştırmalardan elde edilmiştir. Bu veriler konu açısından ele alınıp değerlendirilmiş ve soruna yönelik olarak model önerisi olarak sunulmuştur.

## Sonuç

Ülkemizde görülen yüksek nüfus artışı, kamu ve özel sektör yatırımlarının yeterince arttırılamaması, sermaye birikiminin yetersizliği, yabancı sermayenin az olması, işgücü niteliğinin modern sanayi ihtiyaçları ile uyumlu olmaması, mesleki eğitim ve işgücü piyasası arasındaki uyumsuzluk, hızlı teknolojik değişimler gibi nedenlerle Türkiye’de istihdam sorununun boyutları her geçen gün artmaktadır (Kanca, 2012: 2). Bu nedenle istihdama yönelik araştırmalar arttırılmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır.

Ülkelerin gelişmişlik düzeylerini belirleyen unsurlardan biri de örgütsel kalitedir. Yapılan araştırma sonucuna göre örgütsel kalitenin ekonomik kalkınma üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Örgütsel kalitenin ekonomik kalkınmaya etkisi, ekonomik kalkınmaya yeni başlayacak/başlamış (az gelişmiş ve gelişmekte) olan ülkelerde ve ekonomik kalkınmasını büyük çoğunlukla tamamlamış ülkelerde daha yüksektir (Alataş, 2014: 80). Türkiye’nin de gelişmekte olan bir ülke konumunda olması nedeniyle örgütsel kalitenin sağlanması halinde ekonomik kalkınmada olumlu yönde gelişmelerin yaşanabileceği ifade edilebilir.

Ülkemizde görülen işsizlik sorunu, sanayileşmede istenen düzeye gelinememesi, tarım toplumu niteliğinin belirli ölçüler içinde ağırlığının devam etmesi, hızla artan genç nüfus istihdamını sağlayacak yatırımların yeterli olmaması gibi nedenlerden dolayı

yapısal özellik taşımaktadır (Kanca, 2012: 4). Yapısal işsizlik; coğrafi farklılıklar, emek gücünün yapısı, meslek, yetenek ve endüstri gibi faktörlerden hareketle emek talebinin genel yapısı ile arasındaki uyumsuzluktur (Bozdağlıoğlu, 2008: 49). Başka bir ifade ile emek arzı ile emek talebinde yaşanan farklılık sonucu ortaya çıkan işsizliktir. Bunun sonucunda ise bir tarafta işgören aramayı sürdüren örgütler, diğer tarafta ise iş bulmaya çalışan işgören adaylarının olduğu bir tablo karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye’de istihdamın artırılması için işgören adayı ve mevcut işgörenlerin niteliklerinin iyileştirilmesi gerekmektedir. İş ve işgören özelliklerinin uyuşmamasından dolayı ortaya çıkan istihdam kayıpları makro ekonomiye büyük kayıplar yaşatmaktadır. Bu nedenle bireysel bazda nitelik artışı sağlanması amacıyla kişilere özel koçluk faaliyetlerinin uzman kişiler tarafından uygulanması büyük önem taşımaktadır.

Koçluk faaliyetleri ile bireylerin kendilerinin yeterli ve yetersiz oldukları alanları keşfetmeleri sağlanmalıdır. Yetersiz görülen alanlar ise uygun eğitim ve uygulama programları ile geliştirilmelidir. Bunun için gerek örgüt içinden gerekse örgüt dışından uzman kişiler istihdam edilmelidir. Koçluk faaliyetleri ile kişisel yetenekler geliştirilerek özellikle işgörenlerin daha nitelikli hale gelmesi sağlanacaktır.

Ancak kişisel yeteneklere dayanan rekabet stratejilerinin, örgüt açısından en büyük sakıncası ise, yeteneklerin örgüte karşı sadakatinin sağlanamadığı durumlarda yaşanmaktadır. Farklı yöntemlerle keşfedilen ve geliştirilen yetenekler, kurumsallaştırılamadığı ve örgütle özdeşleştirilemediği zaman, kolayca başka örgütlere gitmekte ve rekabet üstünlüğünün en temel unsuru olan yeteneklerini de beraberlerinde götürmektedirler. Bu kapsamda, örgüt yönetiminin, sahip olduğu insan kaynağının ekonomik, kültürel değerlerini, duygusal, psikolojik, ihtiyaç ve beklentilerini doğru analiz ederek, işgörenlerle duygusal bir bağlılık geliştirmesi oldukça önemli bir yöneticilik sorumluluğudur (Altuntuğ, 2009: 458).

Koçluk uygulamaları ile mevcut işgörenlerin motivasyon düzeyleri artmakta ve bu artış ile iş gören devir hızında da iyileşme görülmesi beklenmektedir. Çünkü motivasyonu artan işgörenlerin örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Örgütlerin göz ardı etmemesi gereken önemli noktalardan biri de işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleridir.

Ayrıca koçluk uygulamaları neticesinde işgörenlerin performansında görülen iyileşme de örgüt açısından önemli bir ekonomik kazanımdır. Koçluk faaliyetleri ile verimliliği artan işgörenlerin işten çıkarılma oranları da düşeceği için makro açıdan bakıldığında istihdama olumlu katkılar sunmaktadır.

Bunun yanında işgörenlerin işten ayrılmasının en önemli nedenlerinden biri de bağlı oldukları yöneticilerdir. Yüksek performanslı işgörenlerini kaybetmek istemeyen örgütler, yöneticilerinin yöneticilik yetkinliklerini arttırmak amacıyla koçluk eğitimi aldırılmaktadırlar. Ayrıca bu örgütlerde liderlik daha etkili uygulanmakta ve buna bağlı olarak personel devir oranı düşük olmaktadır. Koçluk faaliyetleri ile yöneticiler takımlarını daha iyi motive etmekte ve daha uyumlu bir çalışma ortamı oluşturulmaktadır (<http://www.dbe.com.tr>).

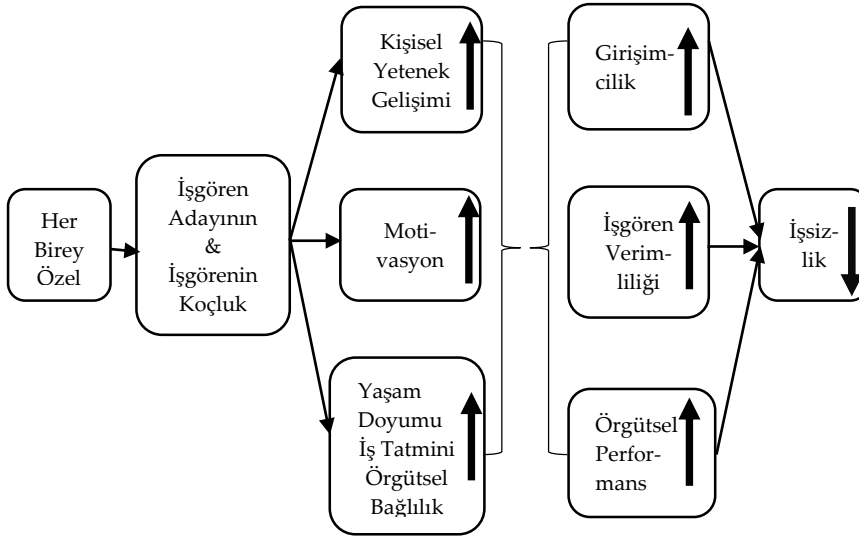
Günümüz iş dünyasında kişisel yeteneklere sahip işgörenler, en önemli rekabet unsurudur. İnsan kaynakları alanında yeni bir bakış açısı olarak ortaya çıkan kişisel yetenek yönetiminin örgütler tarafından dikkate alınması, onlara başarıya ulaşma açısından büyük avantaj sağlayacaktır. Yeni ve yaratıcı fikirlerle müşterilerine katma değer yaratmak isteyen örgütlerin, yeni yetenekleri ve aynı zamanda sahip olduğu işgörenleri iyi tanımaları gerekmektedir. Ayrıca işgörenleri iyi analiz ederek, onların beklentilerinin karşılanması ile de rekabetçi üstünlük ve başarı kendiliğinden gelecektir (Doğan, Demiral, 2008: 164).

Gelişmiş ülkelerde uzun yıllardır kullanılan koçluk uygulamaları Türkiye’de daha geç uygulanmaya başlamıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, Türkiye’deki örgütlerde personel özlük işleri, disiplin işlemleri gibi sadece kayıt tutmaktan öte gidemeyen rutin işlerin genellikle kullanıldığı; yetenek yönetimi, iş analizi ve iş değerlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının daha az kullanıldığı ve hatta koçluk - mentorlük uygulamasının neredeyse hiçbir örgüt tarafından kullanılmadığı belirlenmiştir (Bulut, 2008: 175).

Güncel bir araştırma sonucuna göre ise örgütlerde halen geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamaları devam etmektedir. Ayrıca yetenek yönetimi uygulamalarının örgütlerde yeterli düzeyde uygulanmadığı görülmektedir. Kişisel yetenek yönetiminin örgütler açısından mevcut durumu ise teorik bilgiyle sınırlı olup, uygulama düzeyinde çok önemli sorunların yaşandığı anlaşılmaktadır. Bu durumun

sebebi incelendiğinde ise örgütlerin geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kısır döngüsünden kurtulamadıkları gözlemlenmiştir (Altıntaş, 2018: 24).

Yapılan araştırmalar ve çalışmaların değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle işsizlikle mücadele önemli katma değer sağlayabilecek olan koçluk eğitimlerinin önemi aşağıdaki Şekil 2’de oluşturulan model ile ortaya konulmaktadır.



**Şekil 2: Koçluk Eğitiminin İşsizliğe Etkisi**

Her bireyin kendine has özelliklerinin olmasından dolayı (Oruç, Sarıbudak, 2015: 28) her birey özeldir. Bu özellikler bireylerin kişilik tarzları, öğrenme yapıları ve yaşam beklentileri gibi birçok alanda farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle bireysel eğitimler kişisel yeteneklerin keşfedilmesi ile birlikte başarıya ulaşmada daha önemli hale gelmektedir.

Hem işgören adaylarının hem de mevcut işgörenlerin özel koçluk eğitimleri ile iletişim, sorun çözme, farkındalık ve bireysel özelliklerinin daha iyi analiz edilmesi gibi elde edilen kazanımlar sonucu kişisel yetenek gelişimi sağlanacaktır. Bununla birlikte uzman koçlar sayesinde motivasyon düzeyleri de artan bireylerin yaşam doyumu

olarak ifade edilen yaşamlarına ilişkin algı ve değerlendirmelerini (Çivitci, 2012: 322) daha sağlıklı yapabilmelerinden dolayı yaşam doyumları da olumlu yönde etkilenecektir. Ayrıca işgörenlerin de iş tatminiyle birlikte örgütler için oldukça önemli olan örgütsel bağlılık düzeylerindeki pozitif yönlü bir gelişme hem işgören hem de örgüte önemli katma değer sağlayacaktır.

Kişisel yeteneklerin gelişimi, motivasyon, yaşam doyumunu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinde görülen her olumlu gelişme ile yaşama daha bağlı ve bireysel olarak daha nitelikli hale gelen bir toplum yapısı görülecektir. Böyle bir durumda ise işsizliğin önlenmesinde, ekonomik büyümenin hızlandırılmasında ve toplumsal yapıda yenilikçi bir sürecin başlatılmasında ana unsur olan girişimciliğin (Bozkurt vd., 2012: 230) artmasının yanında mevcut işgören verimliliği ve örgütsel performansta olumlu yönde etkilenecektir. Çünkü kişisel yeteneklerini keşfeden ve motivasyonu yüksek bireyler daha iyisini yapabilme arzusu içinde olacaktır.

Bir ekonomide genel olarak bahsettiğimiz bu gelişmelerin yaşanması ise işsizliğin azalmasını, istihdamın da artmasını sağlayacaktır. Bununla birlikte nitelikli bireylerin yapmış oldukları katma değerlerin daha fazla olmasından dolayı da ekonomik büyüme ve kalkınma hem daha hızlı hem de sürdürülebilir boyutta olması beklenmektedir.

Gerek ekonomik gerekse de toplumsal kayıplar yaşatan işsizlik, tüm ülkelerin temel sorunlarından biridir. Bu nedenle işsizliği azaltacak, refah düzeyini artıracak her çözüm önerisinin etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Görüldüğü üzere işsizlikle mücadelede koçluk faaliyetleri büyük önem taşımaktadır.

Türkiye’de koçluk uygulamaları henüz başlangıç aşamasında olmasına rağmen hızla gelişmeye devam etmektedir (<http://www.dbe.com.tr>). Son yıllarda koçluk uygulamalarının arttığı gözlemlense de henüz yeterli seviyede değildir. Nitelikli işgören yetiştirmek ve mevcut işgörenlerin daha nitelikli hale gelmesini sağlamak için kişilere özel, uygun koçluk faaliyetlerinin yürütülmesi yararlı olacaktır.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Role of Coaching Training in Personal Talent  
Development: A Model Proposal to Struggle  
Unemployment**

\*

Davut Karaman

*Alaaddin Keykubat University*

Rapid changes and developments in the world necessitate organizations, managers and employees to keep up with this change and development. Otherwise, it is inevitable that the relevant actors will disappear from the market. Today, the greatest source of survival is to be able to act in accordance with changing world order, production system and market conditions.

**Coaching Notion**

Societies are becoming more and more aware of what is happening in the world and are more affected by each other's actions and experiences. This interaction changes society order faster and more than expected. Societies that cannot organize their life styles according to changing basic characteristics are experiencing important problems. One of these problems is the problem of trained manpower (özkan, 2009: 114). Education is closely related to the problem of qualified employees. The quality of education determines the quality of employees and managers as the most basic determinant of the quality of the individual.

## **Coaching, Personal Talent and Talent Management**

Talent management is a management process in which the gap between the talents that they need and the existing talents they have is tried to be systematically closed and the human resources are in the center in order to be able to cope with the difficulties encountered by the organizations and to reach their goals by imagining their strategic plans (Çırpan and Şen, 2009: 110).

Talent management is expressed as the right occupations in the right jobs, at the right time, and in the right activities within the scope of the organization needs (Mucha, 2004: 99). The right choice of workers who have an important role in the future of the organization and the efficient employment of workers in order to ensure the development of talent during work will provide a great advantage in the intense competition.

## **Coaching and Performance**

Coaching is used in a very wide area in the world. Nowadays, successful management requires new skills to shape the potential of organizational workshops in terms of both personal development and organizational expectations. Coaching is regarded as one of these new talents. The aim of coaching in organization is a personalized developmental stage that aims to increase performance and to make the present potential more effective. Coaching is a concept that is being used frequently in various fields such as education, personal development, work life and health, and the scientific infrastructure is still being tried to be created (Pürçek, 2014: 2). Coaching does not see the anticipation of the many athletes due to the fact that today's true meaning, necessity and importance are not fully understood.

## **Coaching, Employment and Unemployment**

Unemployment is one of the most basic economic and social consequences of both developed and developing countries. The reasons for

unemployment vary according to developed and developing countries. Unemployment in developed countries is mainly due to the lack of demand and the lack of adequate employment in developing countries (Erol and aytur, 2017: 116). Individuals with advanced personal skills and entrepreneurial spirit are an important resource in the creation of new employment areas and in the sustainability of existing employment areas.

The coach who has an important role in the development of personal skills, provides a dynamic environment in the organization because of the fact that the employee is a strong motivator of his / her qualifications. As a person providing and setting standards for quality and productivity in organizations, Koç will be able to ensure his commitment to the job by using this knowledge and experience (Akın, Ulukök, 2017: 298). The important thing for unemployment is the nature of the occupation candidate and occupation. People who do not have qualifications in specific criteria will not be the source of sustainable employment, no matter what environment. Therefore, quality-enhancing applications must be implemented for the beginning of the business and for the beginning of the business life.

## **Method of Research**

Theoretical researches have been carried out regarding the research. It is necessary to make use of literature on theoretical quantities in this area. We have evaluated the subjects and criteria of these models and we are on the problem.

## **Results**

Due to the high population growth observed in our country, public and private sector investments cannot be increased sufficiently, capital accumulation is inadequate, foreign capital is low, labor quality is not compatible with modern industrial needs, incompatibility between vocational education and labour market, rapid technological changes in Turkey, The size of the problem of employment problem is increasing

every day (hook, 2012: 2). For this reason, research on employment should be increased and necessary measures should be taken.

Coaching activities should enable individuals to discover areas where they are inadequate and inadequate. Inadequate areas should be developed with appropriate training and implementation programs. For this purpose, experts from both the organization and outside the organization should be employed. Coaching activities will develop personal skills and will ensure that employees are more qualified.

Coaching practices increase the motivation levels of current employees and this increase is expected to improve at the rate of turnover. Organizational commitment of employees increases because of increasing motivation. One of the important points that organizations should not ignore is the level of organizational commitment of employees.

Every individual is specific because each individual has its own unique characteristics (Oruç, Saribudak, 2015: 28). These characteristics can vary from person to person, such as personality styles, learning styles and life expectancies. Therefore, individual trainings become more important in achieving success with the discovery of personal abilities.

Every positive development in the level of personal talents' development, motivation, life satisfaction, job satisfaction and organizational commitment will lead to a society structure that is more connected to life and more individualized. In such a case, existing job efficiency and organizational performance will be positively affected, as well as the increase in entrepreneurship (Bozkurt et al., 2012: 230), which is the main factor in preventing unemployment, accelerating economic growth and launching an innovative process in the social structure. Highly motivated individuals who are discovering their personal talents will be in desire to do better.

The fact that these developments are mentioned in general in an economy will lead to a decrease in unemployment and an increase in employment. However, economic growth and development are expected to be both faster and more sustainable, as the added value of qualified individuals is more.

Coaching practice in Turkey, although still in its early stages is continuing to develop rapidly (the <http://www.dbe.com.t>). Although

coaching has been observed to increase in recent years, it is not yet at an adequate level. It will be useful to conduct specific, appropriate coaching activities for the person to train qualified workforce and ensure that qualified workforce becomes more qualified.

## Kaynakça / References

- Akın, A., Ulukök, E., (2017). Koçluk yaklaşımı ile işgören geliştirme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 279-300.
- Aksoy, E. (2007). *İnsan kaynakları yönetiminde personel güçlendirme ve koçluk*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Alataş, S. (2014). *Ekonomik kalkınmayı belirleyen faktörler: Ampirik bir analiz*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Aydın.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Altınöz, M., Çöp, S., Çakıroğlu, D. (2014). Büro ortamında yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(3), 101-111.
- Altıntaş, M., (2018). İnsan kaynaklarında yeni bir yaklaşım: Yetenek yönetimine ilişkin nitel bir araştırma. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 24-43.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: Yetenek yönetim yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 453-460.
- Arısoy, B., (2017). Performans yönetiminde koçluk. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 132-136.
- Ata, A. Y. (2011). Ücretler, işsizlik ve suç arasındaki ilişki: Yatay-kesit analizi. *Çalışma ve Toplum*, 4, 113-134.

- Aydın, E. B. (2007). *Örgütlerde kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirmesi ve bir kariyer geliştirme programı olarak koçluk uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Baltaş, Z. (2011). *Kurum içi koçluk*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçu, E., Özbay, Ö. (2009). Koçluk yaklaşımının yönetici ve iş gören üzerine etkilerine ilişkin bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve alışmalar Dergisi (AKAD)*, 1(1), 47-62.
- Bayram, A., Yıldırım, Y., Ergan, S. (2017). Yönetici koçluk davranışı ile içsel pazarlama arasındaki ilişki. *III. IBANESS Kongreler Serisi*, 71-83.
- Bozdağlıoğlu, Y. E. (2008). Türkiye’de işsizliğin özellikleri ve işsizlikle mücadele politikaları. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 45-65.
- Bozkurt, Ö. Ö., Kalkan, A., Koyuncu, O., Alparslan, A. M. (2012). Türkiye’de girişimciliğin gelişimi: Girişimciler üzerinde nitel bir araştırma. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year*, 1(15), 230-247.
- Bulut, M. B. (2008). Kamu sektörü ve özel sektör işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi (Kayseri İli Örneği). *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(33), 175-191.
- elik, M., Zaim, A. H. (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20), 33-38.
- ınar, Z., (2007). Coaching ve mentoring. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3(1), 1-25.
- ırpan, H., şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: Yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.
- Çivitçi, A. (2012). Üniversite öğrencilerinde genel yaşam doyumunu ve psikolojik ihtiyaçlar arasındaki ilişkiler. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 321-336.
- Dağdeviren, O., (2017). *Yetenek kaşifi*, Ankara: Elma Yayınevi, İş ve Yönetim Serisi, 1. Basım.
- 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, İzmir.

- Demir, A. Z., Eliöz, M. (2016). Engelli bireylerin eğitim ve istihdamı için bir model önerisi. *The Journal of Academic Social Science*, 33, 76-90.
- Doğan, S., Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Eren, M. Ş., Akyüz, B. (2014). Koçluk faaliyetlerinin işgörenlerin içsel motivasyonu ve yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkileri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 167-182.
- Erol, H., Aytur, G., (2017). Türkiye’de işsizlik ve sendikalaşma ilişkisi üzerine ekonometrik bir analiz. *Aydın İktisat Fakültesi Dergisi*, 2(2), 116-127.
- Hawes, J. M., Rich, G. A. (1998). Selling and sales management in action: The constructs of sales coaching: supervisory feedback, role modeling and trust. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18(1), 53-63.
- İraz, R., Akgün, Ö. (2011). Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 14(1-2), 201-224.
- Jarosz, J. (2016). What is life coaching?: An integrative review of the evidence-based literature. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 14(1), 34-56.
- Kahramanoğlu, A., (2017). İnsan kaynakları yönetiminde personel güçlendirme ve koçluk. *Türk İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11, 155-168.
- Kalcık, F. (2017). Öğrenci başarısını desteklemede bir yol: Öğrenci koçluğu. *Bartın Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 53-67.
- Kanca, O. C., (2012). Türkiye’de işsizlik ve iktisadi büyüme arasındaki nedenselliğin ampirik bir analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 1-18.
- Karabacak, K. (2010). Akademik koçluk sisteminin öğrencilerin akademik başarısına etkisi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(20), 81-94.

- Koç, E., Şenel, M. C., Kaya, K. (2018). Dünyada ve Türkiye’de sanayileşme II-yapısal sorunlar, istihdam ve işsizlik. *Engineer & the Machinery Magazine*, 59 (691).
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works!. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78-90
- Köktürk, M. (2006). *Yaşanmış hikayelerle koçluk mentorluk*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- Mucha, T. R. (2004). The art and science of talent management. *Organization Development Journal*, 22 (4), 96-100.
- Oosthuizen, R. M., Koortzen, P. (2010). A competence executive coaching model. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-11.
- Oruç, Ş., Sarıbudak, D. (2015). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitim içerikli filmlerin eğitim ortamlarına etkisine ilişkin görüşleri. *Uluslararası Alan Eğitimi Dergisi*, 1(1), 19-41.
- Özgüler, V. C., (2018). İşgücü piyasalarında gençler ve mesleki yeterlilikler sistemi. *Verimlilik Dergisi*, 2, 115-132.
- Özkan, H. H. (2009). Bilgi toplumu eğitim programları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 113-133.
- Pürçek, K. I. (2014). Coach and coaching in education. *Journal of Education and Future*, (6), 1-14.
- Semerci, Ç. (2003). Eleştirel düşünme becerilerinin geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 28(127), 64-70.
- Sezer, H., Şahin, H. (2015). Koçluk: Tıp ve sağlık bilimleri. *TED*, 14(42), 33-42.
- Sezer, Ş. (2016). The effects of educational coaching on students’ academic motivation, error-oriented motivation and educational stress. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, December, 850-855.
- Shinn, M. M., Timmer, S. G., Sandoz, T. K. (2017). Coaching to improve mealtime parenting in treating pediatric obesity. *Clinical Practice in Pediatric Psychology*, 5(3), 232-247.

- Tanrıverdi, H., ve Alkan, M. (2018). Girişimcilerin, girişimcilik, inovasyon yapma, inovatif düşünce ve inovatif girişimcilik düzeylerinin incelenmesi. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 8(1), 1-26.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88(1), 87-108.
- Uğur, E. (2010). *Yönetici hemşirelerin koçluk becerileri ve öz-etkililik-yeterlilik algulamaları*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, E. (2011). *Çalışan performansının geliştirilmesinde koçluk uygulaması üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yıldız, S., Savcı, G., Kapu, H., (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 233-249.
- Davranış Bilimleri Enstitüsü (DBE), (2018). Türkiye’de koçluk, <http://www.dbe.com.tr/Kurumsal/tr/news/turkiyede-kocluk/> (Erişim Tarihi: 04.07.2018).

#### Kaynakça Bilgisi / Citation Information

Karaman, D. (2018). Kişisel yetenek gelişiminde koçluk eğitiminin rolü: İşsizlikle mücadele için bir model önerisi. *OPUS –Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 2146-2174. DOI: 10.26466/opus.442653