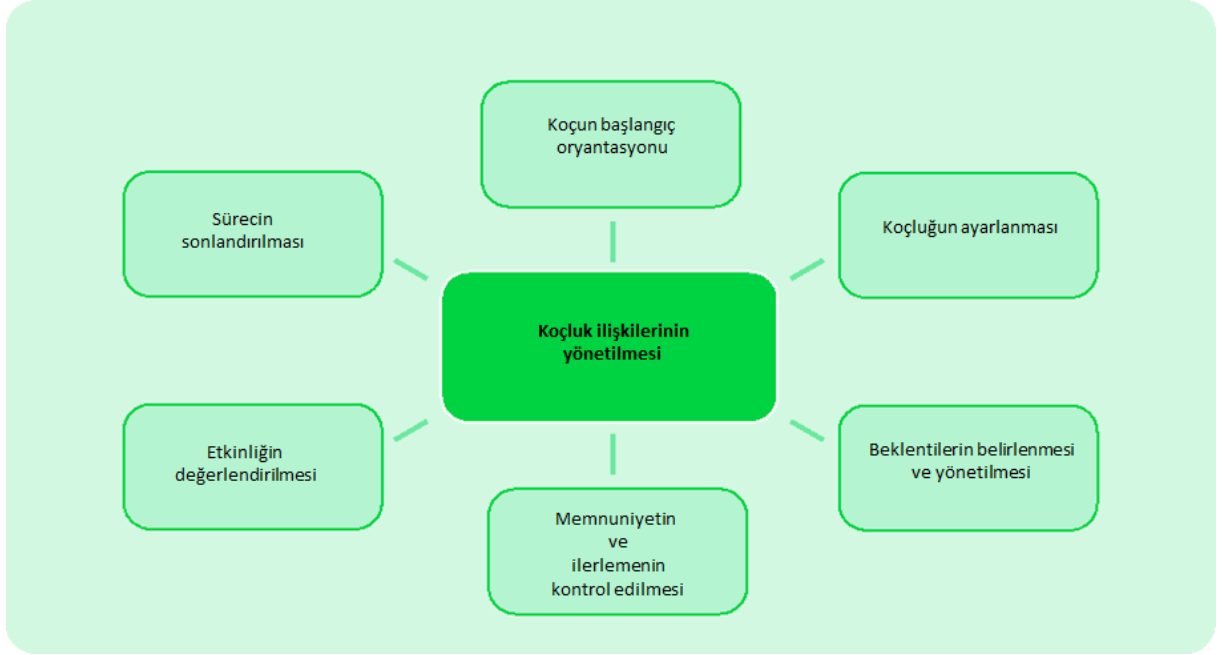


KOÇLUK SATIN ALMA SÜRECİNİN YÖNETİLMESİ

Şirketle çalışacak koç veya koçlar seçildikten sonra, koçun şirketi anlamasını ve koçluk ilişkisinin mümkün olduğunca sorunsuz ilerlemesini sağlamak için İnsan Kaynakları'nın gerçekleştirebileceği bir dizi aktivite mevcuttur.



1. Şirket ve koç arasında yapılacak ön görüşme

İlk aşamada koç ile bir bilgilendirme toplantısı düzenlenmelidir. Koçun hedefler ve koçluktan beklenen çıktılar konusunu net olarak anlamış olmasının yanı sıra, organizasyonel bağlamı anlaması da önemlidir. Toplantıdan önce şirketin geçmişi ile ilgili birtakım dokümanlar ve ayrıntılı bir bilgilendirme hazırlanmalıdır. Bunların bazıları seçme sürecinde kullanılmış olabilir, ancak bu konuların üzerinden tekrar geçilmesine değecektir. Toplantı sırasında aşağıdaki konular yararlı olabilir;

- Şirket vizyonu, misyonu, stratejisi, değerleri, lokasyonları, ürünleri, müşterileri, rakipleri ve diğer önemli organizasyonel konular
- Koçluk çalışması yürütme nedenlerinin stratejisi ve bağlamı
- Koçluk girişimi ya da programının organizasyonel hedefleri
- Koçluğun genel İnsan Kaynakları eğitim stratejisi ve aktiviteleri ile ne şekilde uyum sağladığı
- Şirketin liderlik ve yetkinlik modelleri de dahil olmak üzere koçluk süreci ve modelleri
- Elde edilmesi beklenen çıktılar/faydalar
- Koçluk programının tahmini zaman ölçütü
- Görevler ve sorumluluklar hakkında net bilgi (Koç/İnsan Kaynakları)
- İlerleyişin ve amaçlara ulaşımın değerlendirilmesi
- Gizlilik düzenlemeleri

- İdare – zaman ve masraf kayıtları, iptal bildirimleri, ilerleyiş güncellemeleri, vb.
- Şirketteki irtibat kişisi

Koça şirket ile ilgili hassas bilgiler verilecek ise, öncelikle gizlilik sözleşmesi imzalanmış olmalıdır. Ayrıca potansiyel problemlerin göz önünde bulundurulması ve etraflıca düşünülmesi için koçun tipik koçluk ikilemelerini nasıl ele alması gerektiğine dair bir tartışma da faydalı olabilir.

Kişinin sosyal açıdan güçlü ve zayıf yanları hakkındaki ilk algılar hakkında koça kısaca bilgi vermek için gizli bir seans yapılabilir. Gelişim merkezleri, değerlendirmeler ve 360 derece geribildirim çalışması bilgileri kullanılabilir.

2. Birey ve koç arasındaki yapılandırma görüşmesi

Koçluk sürecinin en önemli ve kritik aşamalarından birisi 'ilişkinin tasarımı'dır. Bu amacın net olarak ortaya konması, güvenin sağlanması için özenle ele alınmalıdır. Burada esas olan, samimiyetin, içtenliğin ve tutarlılığın ortaya konması, sürecin iyi anlatılması ve danışanın süreci sahiplenmesinin sağlanmasıdır. Gönüllülük esasına dayalı olmayan uygulamalarda koçluk çalışmasına başlamadan önce İnsan Kaynakları ve/veya bireyin yöneticisi tarafından bireye aşağıdaki konularda bilgi verilmelidir;

- Koçluk hizmeti alınmasının nedeni
- Neden kendilerinin seçildiği
- Kurumsal bakış açısından koçluğun amaçları
- Koçluk uygulamasının süresi (seans sayısı, her seansın uzunluğu)
- Koçun kim olacağı
- Bir koçluk seansının tipik bir özeti
- Güvenilirlik ve bilgilerin geri raporlanması
- Koçluğun nasıl değerlendirileceği

Koçluk çalışmasının başlangıcında, sürecin nasıl yürütüleceğini görüşmek amacı ile koç, birey ve bireyin yöneticisi arasında üçlü bir toplantı düzenlenir. İnsan Kaynakları da bu toplantıya dahil olabilir. Öncelikle tartışılması gereken konuların başında gizlilik, bilgi raporlanması, koçluk seanslarının yapısı, koçluğun etkinliğine ilişkin bilgilerin yöneticilere ve İnsan Kaynakları'na nasıl iletileceği gelmektedir.

Herhangi bir görüş ayrılığının en baştan ortadan kaldırılmasını sağlamak için beklentiler hakkında açık bir tartışmanın başlangıçta yapılması şarttır. Koçun orada bulunmasının amacı sorumluluğu bireyden almak değildir. Bireyler kendi öğrenme ve gelişimlerini harekete geçirme sorumluluğunu almalıdır. Koçluk görevi, bireyin amaçlarını/gelişim alanlarını belirlemesine yardım etmek (şirketin koçluğa ilişkin amaçlarına paralel), kendi farkındalığını oluşturmasına ve davranışında sürekli değişiklikler yapmasına yardımcı olmak için uygun eylemler planlamaktır.

Net hedefler belirlemenin yanı sıra, koçluk müdahalesinin başarısını değerlendirmek için ölçütler getirmek de önemlidir. Bunu gerçekleştirmek, özellikle insanların tavır ve

davranışlarını değiştirmek söz konusu olduğunda zor olabilir. Yine de hedefler mümkün olduğu kadar **SMART** olmalıdır, yani;

- **Spesifik (specific)** – böylece insanlar tam olarak ne beklendiğini bilir
- **Ölçülebilir (measurable)** – böylece sonuçlar değerlendirilebilir
- **Ulaşılabilir (achievable)** – kişilerin yetenekleri dahilinde
- **Gerçekçi (realistic)** – böylece başarı şansı yüksek olur
- **Zaman kısıtlı (timebound)** – belirli ilerleme noktaları ile

3. Koçluk görüşmeleri

Geniş parametrelerin tartışıldığı ve kabul edildiği ilk üçlü toplantıdan sonra, koç ve birey bir araya gelmelidir. İlk toplantıda koçluk ilişkisi hakkında gerçekçi beklentiler oluşturmak, ilk endişeleri tartışmak, güven yaratmak ve koçluk seansları sırasında tartışılacak konuların parametrelerini belirlemek çok önemlidir.

Ortalama koçluk programları, altı ila oniki görüşme arasında sürmekte ve nispeten kısa olmaktadır. Fakat bazı koçluk programları bir yıl ya da daha fazla sürebilmektedir. Koçluk sözleşmesinin süresi koçluk amaçlarına, bireyin özel ihtiyaçlarına ve ele alınması gereken konuların genişliğine dayanmaktadır. Seanslar genelde birer saat olarak öngörülmekle beraber bazı koçların uygulamalarında veya bazı durumlarda bu süre daha da uzun olabilir.

Gelişim planının hızının sürdürülebilmesi için koçluk seanslarının yeterli sıklıkta olması, ancak bireyin kararlaştırılan aktiviteleri üstlenmesi ve kendisine bir önceki seans üzerine düşünmesi için yeterli süre tanınması gerekmektedir. En mantıklı yaklaşım iki haftalık ya da aylık seanslar düzenlemektir. Koçluk seansının tam süresi hakkındaki fikirler değişkenlik göstermekte, ancak pek çok koç bir ila iki saatin uygun olduğunu belirtmektedir.

Koçlar her ne kadar bireyin ihtiyaçlarına bağlı olarak farklı yollarla koçluk yöntemlerini oluştursalar da çoğu koçluk ilişkisi nispeten basit bir yapıyı takip eder. Örneğin;

- Önerilen koçluk sürecinin amaçlarının belirlenmesi
- Koçluk öncesi mevcut durumu belirleyecek bir çalışma (mesela psikometri, 360 derece geribildirim)
- Yapılan çalışmanın sonuçları hakkında bireye geribildirimde bulunmak
- Daha spesifik eylem ve öğrenme planları geliştirmek ve iş etkinliğini artırmak için çeşitli yaklaşımları tartışmak
- Yeni yaklaşımlar uygulamak ve amaçlara yönelik ilerlemeyi incelemek için düzenli koçluk seansları
- Düzenli koçluk seansları bittikten sonra periyodik takip ve izleme çalışması

Bireysel koçluk seansları, tutarlı bir yaklaşımı devam ettirirken esnekliğe olanak tanıyan basit bir yapıya sahip olmalıdır. Tartışmayı yapılandırmak için sorulabilecek sorulara bazı örnekler şunlardır;

- Son seanstaki eylem noktalarından itibaren devam eden ilerleme hakkında neler hissediyorsunuz?
- Bu seansta hangi konuları konuşmak istersiniz?
- Ulaşmak istediğiniz başarı nedir?
- Sizi durduran faktörler nelerdir?
- Amacınıza/amaçlarınıza ulaşmak için neleri değiştirmeniz gerekiyor?
- Bir sonraki seanstan önce üzerinde durmak istediğiniz eylem noktaları nelerdir?

1. Kontrol

Koçluk uygulaması sırasında İnsan Kaynakları, birey, bireyin yöneticisi ve koçtan aldığı geribildirimlerle memnuniyeti ve ilerlemeyi izlemelidir. Koç ve şirket temsilcisi (İnsan Kaynakları), düzenli güncellemeler ve bilgilendirmeler gerçekleştirmeli, koçlukta ortaya çıkan geniş alanları tartışmalı (kararlaştırılan gizlilik yönergelerini ihlal etmeden) ve kişilerin amaçlarına nasıl ilerlediğini anlamalıdır. İnsan Kaynakları profesyoneli, şirkette bireyi ya da koçluk müdahalesini etkileyebilecek kilit gelişmelerden ve değişikliklerden koçu haberdar etmelidir.

İlk toplantıya katılanlarla birlikte, programın sonuna doğru ilerlemenin gözden geçirilmesi faydalı olacaktır. Böylece değerlendirme süreci başlamış olur ve koçun birey ile birlikte tamamlanmamış konuları ele alması mümkün olur.

Tüm koçluk ilişkileri başarıya ulaşmaz. Bunun çeşitli nedenleri olabilir ve bu durumlarda İnsan Kaynakları'nın taraflardan birinin (koç ya da birey) koçluk ilişkisinden çıkarılması konusunda bir mekanizmaya sahip olması gerekir. Bu süreç, şirket dışı koç ile yapılan sözleşme düzenlemelerinde belirtilmeli, bütün tarafların farkında olmasını sağlamak için başlangıçta yapılan üçlü toplantıda tartışılmalıdır. Koçluk sonlandırılırsa, birey alternatif bir koç seçmeyi tercih edebilir ya da alternatif bir gelişim yaklaşımı üzerine tartışılabilir.

2. Değerlendirme

Şirketlerin büyük çoğunluğu etkinliği ölçmek için sistematik olmayan kanıtlara güvenmekte, koçluk girişimlerinde genelde resmi değerlendirme bulunmamaktadır.

Fakat etkin değerlendirme koçluk için kritik öneme sahiptir. Değerlendirecek kadar önem verilmediğinde koçluk önemsiz bir müdahale olarak görülecektir.

Amaç ve performanslarla ilgili birebir görüşmeler dahilinde değerlendirme, koçluk için temel bir unsurdur. Değerlendirme, koçluk görevlendirmeleri için temel bir öğe olmalıdır.

Koçluk görevlendirmesi başlamadan önce koçluğun nasıl değerlendirileceğini planlamak çok önemlidir. İnsan Kaynakları, bireyin yöneticisi ve koç ile birlikte çalışarak ilerleme ve başarıyı takip etmenin gerçekçi yollarını önceden belirlemelidir. Değerlendirme, birçok farklı alana odaklanmalıdır; koçun performansı, şirketin koçluk sürecini yönetimini/idaresini iyileştirme amaçlı geribildirim, bireyin ve yöneticisinin koçluk müdahalesinden memnuniyeti, bireyin gerçekleştirdiği davranış değişikliği/gelişim seviyesi ve ticari sonuçlara olan etkisi.

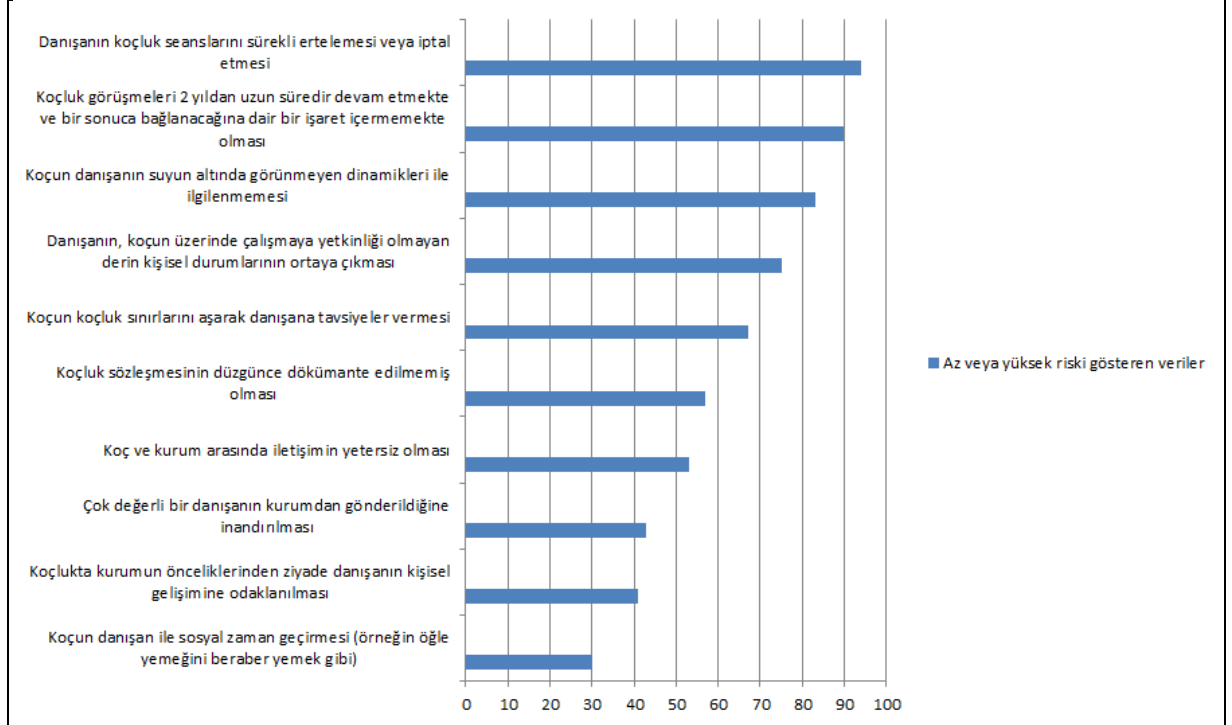
Birçok farklı İnsan Kaynakları aktivitesinde olduğu gibi koçlukta da yatırım getirisinin (ROI) oluşturulması zor olmakla birlikte, koçluğun verimlilik ve personel değişim hızı gibi ticari göstergeler üzerindeki etkisini izole etmek de güçtür. Yine de koçluk sürecinin genel etkinliği ve yarattığı memnuniyeti değerlendirmek için kullanılacak birtakım ölçütler belirlemek mümkündür. Birçok farklı opsiyon ve seçenek olmakla birlikte, hangisinin kullanılacağı koçluk ilişkisinin doğasına bağlıdır.

Farklı değerlendirme opsiyonları aşağıdaki şekilde gösterilmektedir;



Koçluk sürecinin etkinliği değerlendirilirken İnsan Kaynakları, birey, bireyin yöneticisi ve üst yönetimden alınan geribildirimler önemlidir. Gelecekteki eşleştirme kararlarında kullanmak üzere, koça ilişkin geribildirimler de kaydedilmelidir.

Koçluk ilişkilerinin başarısına ilişkin risk endikatörleri aşağıdaki grafikte gösterilmektedir;



Sürecin sonlandırılması

Koçluk görevlendirmesinin sonuna yaklaşıırken, ilerleyiş ve büyümeye devam etmeye uygun olabilecek gelişme ya da eylemler konusunda ve yeni öğrenilen beceri ya da davranışların ilerleyiş ve büyümelerini sürdürme ve destekleme konusunda koçun bildirim vermesi gerekir. Ayrıca koçun koçluk süresince ortaya çıkan başka gelişim eylemleri konusunda, birey, yöneticisi ve İnsan Kaynakları ile görüşmesi gerekir;

- Başka ne tür gelişme şekilleri devreye sokulabilir (mesela eylem öğrenme grupları, mentorlar)?
- İlerleyişin izlenmesi nasıl devam edecek?
- Birey performansı/gelişimi ile ilgili geribildirim almaya nasıl devam edecek?
- Başka hangi gelişim alanları saptanmıştır?

Koçluk ilişkisi sona erdikten sonra, İnsan Kaynakları ilerleme ve sonuçları değerlendirmek için bireyleri ve yöneticilerini takip edebilir. Bu aşamadan sonra, bireyin davranışlarında ayrıntılı değişiklikler yapmasına ve gerçekleştirdiği değişiklikleri desteklemesine yardımcı olmak için koçluğa devam edilmesinin uygun olduğuna karar verilebilir.

Araştırmaların gösterdiği üzere, diğer öğrenme ve gelişim müdahalelerinde olduğu gibi koçlukta da uygun ölçüm ve değerlendirme üzerine daha yakından eğilmek gerekmektedir;

- Öğrenme fonksiyonları etkinlik ölçütleri
- Kilit performans göstergeleri ve kıstasları
- Yatırım getirisi ölçümleri
- Beklenti getirisi ölçümleri