



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**MENTORLUK İLE BİREYSEL KARIYER ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

İLHAN ESAS

115100107

İstanbul, 2013



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**MENTORLUK İLE BİREYSEL KARIYER ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

İlhan ESAS

115100107

Danışmanı: Prof. Dr. M. Deniz BÖRÜ

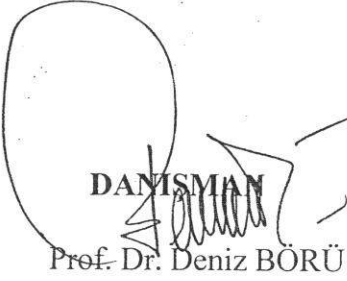
İstanbul, 2013

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

07/10/2013

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 115100107 numaralı **İlhan ESAS** "İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Mentörlük İle Bireysel Kariyer Arasındaki İlişki**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 04.10.2013 tarih ve 2013/11 sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 48. maddesi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında **ayçokluğu/oybirliği** ile **Kabul/Red-veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANISMAN
Prof. Dr. Deniz BÖRÜ

ÜYE
Doç. Dr. Fatma AYANOĞLU ŞİŞMAN

ÜYE
Doç. Dr. Hüseyin İNCE

ONAY

Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

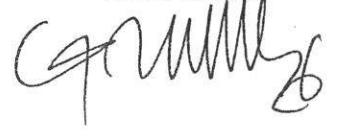
Tezim sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin

sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

07-10-2013

İlhan ESAS



YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi sunduğum “Mentörlük İle Bireysel Kariyer Arasındaki İlişki” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

07-10-2013

İlhan ESAS



ÖNSÖZ

Bireysel kariyer, mesleğimizi yaparken koyduğumuz hedefler doğrultusunda, iş deneyimi kazanırken, gerekli eğitimleri alıp, mesleki ve bireysel açıdan kendimizi gerçekleştirme sürecimizdir. Bireysel kariyer, özellikle işe ilişkin konumlardan, iş hayatında olunabilecek her türlü ilerlemeden ve iş yaşamında bulunulabilecek ileri mevkilerden bahsedilirken kullanılır. Mesela üniversiteye geçiş sürecinde olan bir bireyin ‘...kariyer sahibi olmak istiyorum’ diyerek bitirdiği cümlesi kariyerin tam olarak da bu anlamına denk düşmektedir.

Mentor ve Mentorluk ise, bir çeşit öğrenim ilişkisini ifade etmek için kullanılır. Homer’in Odyssey’ inde, babasını arayan Telemachus’ a rehber olarak hizmet veren bir karakterin isminden gelen Yunanca bir sözcüktür. Mentor, mentee’ lerle bir çalışma ilişkisi kuran ve öğrenmelerine, hedeflerini geliştirmelerine ve gerçekleştirmelerine yardımcı olmak için bilgi, görüş ve deneyimini kullanan kişidir. Mentorluğun, deneyimli bir kişinin bilgisini daha az deneyimli bir kişiye aktarmasından daha fazla şey olduğunu anlamak önemlidir.

Sonuç olarak, bireysel kariyer ve mentorluk arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalıştığımız bu araştırmanın, bizden sonraki öğrencilere ve çalışmalara yardımcı olması ve yeni ufuklar açması ümidiyle...

Tez çalışmam boyunca bana danışmanlığın ötesinde ilgi ve anlayış göstererek cesaretlendirici ve yönlendirici telkinlerde bulunan değerli hocam Prof. Dr. Meliha Deniz BÖRÜ’ ye çok teşekkür ederim. Ayrıca, yüksek lisans eğitimin sırasında ender bilgilerinden ve tecrübelerinden istifade ettiğim ve tez çalışmam döneminde de göstermiş oldukları çok değerli katkılarından ötürü değerli hocalarım Dr. Seyfi TOP ve Doç. Dr. Hüseyin İNCE’ ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, sadece bu çalışma ile sınırlandırmak istemediğim desteklerinden ötürü değerli arkadaşlarım; Muhammed Alp ÇİMŞİR, Erol KOÇYİĞİT ve İsmail Metin’ e ayrı ayrı teşekkür ederim. Elbette beni bu günlere kadar getiren ve bu çalışmam süresince sabrını, maddi ve manevi desteklerini benden hiç esirgemeyen değerli AİLEM’ e, EŞİM ve OĞLUM SALİH’ e gönülden teşekkür ederim. Sevgilerimle... İyi ki varsınız...

ÖZET

MENTORLUK İLE BİREYSEL KARIYER ARASINDAKİ İLİŞKİ

İlhan ESAS

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanı: Prof. Dr. M. Deniz BÖRÜ

Ekim, 2013 –107sayfa

Bu araştırma, mentorluk ile bireysel kariyer arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Çalışanların, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama durumu, yöneticisinin cinsiyeti, mesleki kıdem, mesleği isteyerek seçip seçmeme durumu, çalışma süresi, daha önce başka bir işte çalışıp çalışmama durumu, yöneticilik görevinin olup olmaması durumu ve son çalışılan işteki çalışma süresi şeklindeki sorulardan oluşan, kişisel bilgi formu, bireysel kariyer ve mentorluk ölçeği şeklinde üç bölümden oluşan anket 350 çalışana uygulanmıştır.

Yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk sağlama ve eğitim geliştirmesi ve terfi arasında, benimseme-onaylama, koruma ve eğitim geliştirme-terfi arasında, benimseme-onaylama, rol modeli olma ve eğitim geliştirme-terfi arasında, Danışmanlık ve eğitim geliştirme-terfi arasında, yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk sağlama ve performans geliştirme arasında, benimseme-onaylama, koruma ve performans geliştirme arasında, benimseme-onaylama, rol modeli olma ve performans geliştirme arasında, danışmanlık ve performans geliştirme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, bireysel kariyer, mentorluk.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN MENTORING AND INDIVIDUAL CAREER

İlhan ESAS

Thesis Master Programme of Business Administration

Consultant: Prof.Dr. M.Deniz BÖRÜ

October, 2013 - 107 pages

This research was carried out to investigate the impact of mentoring on individual career. Questionnaire study was conducted for this research and 350 workers participated survey also this questionnaire consists of three parts which were personal data form, individual career and scale of mentoring. The personal data form included gender, age, educational status, occupation, marital status, whether or not having a child of workers also gender, seniority of manager, situation of selection the profession willingly, working time, employment status before another, whether or not the task of state management and working time which is in the last job.

There is a statistically significant relationship among development of new relationships, saving new skills and providing coaching and development of education and promotion, among adopt-validation, protection, and development of education- promotion, among consulting and development of education-promotion, among development of new relationships, saving new skills and providing coaching and improvement of performance, among adopt-validation, being a role model and improvement of performance also between consulting and improvement of performance.

Key Words:Career, individual career, mentoring

TABLO LİSTESİ

Tablo 4.1. Güvenirlik Analizi Sonuçları	48
Tablo 4.2. Cinsiyet Dağılımı	50
Tablo 4.3. Yaş Dağılımı	51
Tablo 4.4. Eğitim Durumu Dağılımı	52
Tablo 4.5. Çalışılan Sektör Dağılımı.....	53
Tablo 4.6. Medeni Durumu Dağılımı.....	54
Tablo 4.7. Yönetici Cinsiyeti Dağılımı	55
Tablo 4.8. Mesleki Kıdem Dağılımı.....	56
Tablo 4.9. Çalışılan Mesleği İsteyerek Seçip Seçmeme Durumu Dağılımı.....	57
Tablo 4.10. Çalışma Kıdemi Dağılımı	58
Tablo 4.11. Daha Önce Başka İşyerinde Çalışıp Çalışmama Durumu	59
Tablo 4.12. Yöneticilik Görevi Olup Olmama Durumu Dağılımı	60
Tablo 4.13. Son Çalışılan İşyerinde Çalışma Süresi Dağılımı	61
Tablo 4.14. Bireysel Kariyer Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	62
Tablo 4.15. Mentorluğun Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	65
Tablo 4.16. Cinsiyete Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması	67
Tablo 4.17. Çalışılan Sektöre Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması	68
Tablo 4.18. Medeni Hale Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması	69
Tablo 4.19. Yönetici Cinsiyetine Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması.....	70
Tablo 4.20. Bu Mesleği İsteyerek Seçip Seçmeme Durumuna Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması	71
Tablo 4.21. Daha Önce Başka İşyerinde Çalışıp Çalışmama Durumuna Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması.....	72
Tablo 4.22. Yöneticilik Görevi Olup Olmama Durumuna Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması	73

Tablo 4.23. Yaşa Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması	74
Tablo 4.24. Mesleki Kıdeme Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması	76
Tablo 4.25. Çalışma Kıdemine Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması	78
Tablo 4.26. Şu Anki İşyerinde Çalışma Süresine Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması	80
Tablo 4.27. Eğitim Durumuna Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması	82
Tablo 4.28. Mentorluk ile Bireysel Kariyerin Boyutları Arasındaki Korelasyon ..	84

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 4.1. Cinsiyete İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği.....	50
Şekil 4.2. Yaşa İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği.....	51
Şekil 4.3. Eğitim Durumuna İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği.....	52
Şekil 4.4. Çalışılan Sektöre İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	53
Şekil 4.5. Medeni Duruma İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	54
Şekil 4.6. Yönetici Cinsiyetine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği.....	55
Şekil 4.7.Mesleki Kıdeme İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	56
Şekil 4.8.Çalışılan Mesleği İsteyerek Seçip Seçmeme Durumuna İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği.....	57
Şekil 4.9.Çalışma Kıdemine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği.....	58
Şekil 4.10.Daha Önce Başka İşyerinde Çalışıp Çalışmama Durumuna İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	59
Şekil 4.11.Yöneticilik Görevi Olup Olmama Durumuna İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği.....	60
Şekil 4.12.Son Çalışılan İşyerinde Çalışma Süresine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği.....	61

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TABLO LİSTESİ	iii
ŞEKİL LİSTESİ	v

1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Amacı	1
1.2. Araştırmanın Önemi	2
1.3. Araştırmanın Yöntemi	3

2. BÖLÜM

KARİYER VE BİREYSEL KARİYER

2.1. Kariyer Kavramı	4
2.1.1. Kariyerin Tanımı	4
2.1.2. Kariyerin Özellikleri	5
2.1.3. Kariyer Yolları	7
2.1.3.1. Geleneksel Kariyer Yolları	7
2.1.3.2. Çift Basamaklı Kariyer Yolları	8
2.1.3.3. Ağ Tipi Kariyer Yolları	8
2.1.4. Kariyer Evreleri	9
2.1.5. Kariyer Çeşitleri	14
2.1.5.1. Bireysel Kariyer	14
2.1.5.2. Örgütsel Kariyer	15
2.2. Bireysel Kariyerle İlgili Kavramlar	17
2.2.1. Bireysel Kariyer Yönetimi	17
2.2.2. Bireysel Kariyer Planlama	17

2.2.2.1. Bireysel Kariyer Planlama Tanımı.....	17
2.2.2.2. Bireysel Kariyer Planlamanın Önemi	18
2.2.2.3. Bireysel Kariyer Planlamanın Kapsamı.....	19
2.2.2.4. Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalar.....	20
2.2.2.4.1.Kendini Değerlendirme.....	21
2.2.2.4.2.Fırsatları Tanıma.....	21
2.2.2.4.3.Plan Hazırlama.....	21
2.2.2.4.4.Hedefleri Belirleme.....	22
2.2.3. Bireysel Kariyer Geliştirme	22
2.2.3.1. Bireysel Kariyer Geliştirmenin Tanımı ve Önemi.....	22
2.2.3.2.1. Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Koçluğu.....	23
2.2.3.2.2. Eğitim ve Geliştirme Koçluğu	24

3. BÖLÜM

MENTORLUK VE BİREYSEL KARİYER

3.1. Mentorluk.....	26
3.1.1. Mentorluğun Tarihçesi.....	28
3.1.2. Mentorluğun Yararları	29
3.1.3. Mentorluk Çeşitleri	31
3.1.4. Mentorluğun Etkili Olarak Uygulanmasında Temel Kurallar	37
3.1.5. Mentorda Bulunması Gereken Nitelikler.....	39
3.1.6.Mentordan Yardım Alanın Özellikleri.....	41
3.1.7. Yöneticinin Mentorluk Rolü.....	42
3.1.8. Mentorluğun Uygulanmasında Başarılı Olamama Sebepleri	42
3.2. Bireysel Kariyer Üzerinde Mentorluğun Etkisi	43
3.2.1. Bireysel Kariyer Planlama Geliştirme Üzerinde Mentorluğun Etkisi..	44

4. BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Örneklemi	46
4.2. Araştırma Verilerinin Toplanması	46
4.2.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular	46
4.2.2. Bireysel Kariyer ve Mentorluk Ölçeği.....	47
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	49
4.4. Bulgular.....	49
4.4.1. Çalışanların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular.....	49
4.4.2. Ölçeğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
4.4.3. Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular.....	67

5. BÖLÜM

SONUÇ

SONUÇ	86
KAYNAKÇA	93
EKLER	101
EK 1. ANKET FORMU	101

1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, mentorluk ile bireysel kariyer arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda, ankete katılım gösteren kişilerin konu ile ilgili olarak görüşlerine başvurulmuştur. Mentorluğun kariyer işlevini oluşturan oluşturulan faktörler; koçluk, koruma, yeni beceri kazandıran görevler verme, yeni ilişkiler geliştirme şeklinde 4 alt boyutta; mentorluğun psiko-sosyal işlevini oluşturan faktörler de, rol modeli olma, danışmanlık ve benimseme-onaylama şeklinde 3 alt boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın ana amacına bağlı olarak, kişilerin mentorluğa etki eden faktörlerin ve bireysel kariyerin, kişilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştığı sektör, medeni hal, çocuk sahibiolup olmama durumu, yöneticisinin cinsiyeti, meslekteki kıdemi, mesleğini isteyerek seçip seçmeme durumu, çalışma kıdemi, daha önce başka bir işte çalışma süresi, yöneticilik görevi, son bulunulan iş yerindeki çalışma süresi, şeklinde sıralanan özelliklerine göre farklılaşma durumu da araştırılmıştır.

Bu araştırmanın problem cümlesi; “Mentorluk ile bireysel kariyer arasında ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Burada cevaplanmaya çalışılan soruya, anketten elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve hipotez testleri yardımıyla cevap bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmada bu doğrultuda bir yöntem izlenilmiştir. Araştırmada ana amaca bağlı olarak geliştirilmiş olan hipotezler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

H₁:Mentorluğun kariyer işlevi (koçluk, koruma, yeni beceri kazandıran görevler verme, yeni ilişkiler geliştirme) demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştığı sektör, medeni hal, çocuk sahibi olup olmama durumu, yöneticisinin cinsiyeti, meslekteki kıdemi, mesleğini isteyerek seçip seçmeme durumu, çalışma kıdemi, daha önce başka bir işte çalışma

süresi, yöneticilik görevi, son bulunulan iş yerindeki çalışma süresi) göre farklılık göstermektedir.

H₂:Mentorluğun psiko-sosyal işlevi (rol modeli olma, danışmanlık, benimseme-onaylama) demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştığı sektör, medeni hal, çocuk sahibi olup olmama durumu, yöneticisinin cinsiyeti, meslekteki kıdemi, mesleğini isteyerek seçip seçmeme durumu, çalışma kıdemi, daha önce başka bir işte çalışma süresi, yöneticilik görevi, son bulunulan iş yerindeki çalışma süresi) göre farklılık göstermektedir.

H₃:Bireysel kariyer (rol modeli olma, danışmanlık, benimseme-onaylama) demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştığı sektör, medeni hal, çocuk sahibi olup olmama durumu, yöneticisinin cinsiyeti, meslekteki kıdemi, mesleğini isteyerek seçip seçmeme durumu, çalışma kıdemi, daha önce başka bir işte çalışma süresi, yöneticilik görevi, son bulunulan iş yerindeki çalışma süresi) göre farklılık göstermektedir.

H₄:Mentorluğun, kariyer ve psiko-sosyal işlevi bireysel kariyeri etkilemektedir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Liderler, kişisel tatmin ve memnuniyeti, profesyonelsinerjiyi ve yaratıcılıklarını geliştirmeyi, kariyer yenilemeyi, kişisel gelişimi mentorluktan öğrenmişlerdir. Mentorluk alan kişilerde mentorluğun birçok faydasını görmüşlerdir. Bunlardan birkaçı; liderlik haklarına ulaşmak, kariyer hareketliliği, daha iyi ödüllerle adaptasyonu yükseltmek, profesyonel yeterlilik, işletmelerde yüksek kabuldür. Aynı zamanda mentorluğun kurumlara da yararı büyüktür. Kabiliyetli insanların sayısını artırır ve sorumluluk duygusunu geliştirir. Ciro azalır ve gelişim artar. İyi bir mentor, işletmeyi iyi yönetir ve geleceği görür. Başarılı Mentorların görevleri; başarılı mentorların hareketleri, eğittikleri kişilerin hareketlerine yansır.

Başarılı mentorlar:

- Mentorluk ilişkisini geliştirir ve yönetir,
- Fırsatları ve tehlikeleri takip eder,
- Eğittiği kişinin gelişimine katkıda bulunacak gelişimlere açık olur,
- Önderlik yapar ve yardımlarda bulunur,
- Eğitir ve Öğretir,
- Örnek etkili lider davranışları gösterir,
- Motive eder ve ilham verir.

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesinde, analiz programları kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablo ve grafiklerle gösterilmiştir. Ayrıca ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır. Hipotez testleri bölümünde yerine göre gerekli görülen ikiden fazla bağımsız grup ANOVA parametrik testleri ya da iki bağımsız grup parametrik t testlerine yer verilmiştir. Ortalamaların karşılaştırılmasına ilişkin hipotez testlerinin tamamında hipotezler şu şekilde kurulmaktadır (Kalaycı, 2009: 82):

H_0 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklı değildir.

H_1 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklıdır.

Testin karar aşamasında p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise H_0 hipotezi reddedilir ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olduğu şeklinde yorum yapılır, aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise H_0 hipotezi reddedilemez ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olmadığı şeklinde yorum yapılır (Ergün, 1995: 86).

2. BÖLÜM

KARİYER VE BİREYSEL KARİYER

2.1.Kariyer Kavramı

2.1.1.Kariyerin Tanımı

Kariyer kelimesinin birbirinden farklı anlamları bulunmaktadır. Genel bir tanım olarak kariyer; tercih edilen meslekte ilerlemek ve bu süreçte daha fazla para kazanmak, sorumluluk kazanmak, itibar ve güç kazanmaktır (Argon ve Eren, 2004: 243)

Kariyer, bir bireyin iş yaşamında sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi ya da kendilerinin hayat boyu kişisel ve örgütsel hedeflerini belirlemede iş deneyimleri ve aktiviteleri ile ilgili bir süreci tanımlar (Şimşek ve Çelik, 2004: 11).

Kariyer, hem iş gören kişiler için hem de işletmeler için önem taşıyan bir kavramdır. Çalışanların niteliklerini, ilgi ve beklentileri ile zayıf ve güçlü yönlerini keşfetmelerine; işletmedeki kariyer fırsatları hakkında bilgi sahibi olmalarına; kariyer amaçlarını saptamalarına ve bu amaçlara ulaşma yollarını sağlayacak kariyer geliştirme teknik ve uygulamalara erişmelerine; işletmelerin de gelecekte ihtiyaç duyacakları personelleri önceden belirli bir sistem içerisinde yetiştirmelerine olanak sağlayacaktır(Uyargil vd., 2009: 264).

Kariyer kavramına ilişkin değişik yorumlamaları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkün olacaktır (Aytaç, 1997: 19):

- a) İlerleme, Gelişme, Terfi Etme: Bu sınıflandırma kariyer olgusunu, bir örgüt yapısında dikey bir hareketlilik olarak ele almaktadır.

- b) Bu sınıflandırmada kariyer başarısı, para ve terfi ile ilişkilendirilmektedir.
- c) Mesleki Özgeçmiş: Bu sınıflandırma, kişinin iş yaşamı boyunca yaptığı bir veya birden fazla işin toplamını, kariyer olgusu ile ilişkilendirmektedir. Farklı bir deyişle, kariyer bireyin objektif olarak sunulan bir iş tarihçesidir.
- d) Meslek, İş: bu yaklaşıma göre mevkiisi ve statüsü yüksek olan yöneticilik, uzmanlık, askeri veya tıp gibi işler kariyer olarak ifade edilmekte; aşçılık, işçilik, memurluk gibi görevler de iş olarak tanımlanmaktadır.
- e) Mesleki Tecrübe: Bu yaklaşıma göre ise kariyer olgusu bir kişinin hayatı boyunca işi ile ilgili tecrübeleri ve etkinlikleri ile ilişkili olarak kazanılmış tutum ve davranışları ifade etmektedir. Bu sınıflandırma, bireyin hayatı boyunca kazandığı objektif özellikleri olan işleri ile sübjektif bir görünü olan tutum ve davranışları kapsamaktadır. Meslek, tecrübe ifade edilen bireyin herhangi bir alanda uzmanlaşması ya da o konuda ihtisas sahibi olması gerekmektedir.

2.1.2.Kariyerin Özellikleri

Kariyer ile ilgili tanımlamalara bakıldığında; kavrama ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde hepsindeki ortak nokta, bireylerin başarı oranlarını gösteren, iş yaşamı boyunca ilerlemesi ve işletme içerisinde hiyerarşik yapıda hızlı bir şekilde dikey hareketlilik gösterdiğini ifade eden bir terim olarak kullanılmalarıdır. *“Bu anlamda bir bireyin kariyeri, onun sadece sahip olduğu işleri değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını hayata geçirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o firmada ilerleyebilmesi anlamında kullanılmaktadır.”* (Şimşek ve Çelik, 2004: 12).

Kariyer olgusundaki tanımlar ne kadar çeşitlilik gösterse de bu kavramın yanlış anlaşılmasını engellemek adına kariyer ile ilgili bazı özellikleri belirtmek gerekir (Şimşek vd., 2004, s.14; Şimşek vd. 2007:14 ; Argon ve Eren, 2004:243).

- a. Kariyer kavramı sadece yüksek mevkide ya da hızlı gelişme fırsatları bulunan sorumlulukları taşıyan kişilerle alakalı değil, işe ya da örgütsel statüye bakılmadan çalışanın çalışma hayatı boyunca yaptıkları işler toplamını ifade etmektedir. Örgüt içerisinde yöneticilerin kariyeri olabileceği gibi işveren tarafından istihdamı sağlanan çalışanlarında bir kariyeri olabilmektedir.
- b. Sadece dikey hareketliliğin yani bir üst konuma terfi etmenin meydana çıkardığı değişiklikleri değil, aynı işte dikey değişiklik olmadan da çalışma süreçlerini kapsamaktadır. Yani çalıştığı konumdan memnun olan ve yükselmeyi düşünmeyen çalışanın da bir kariyer olgusundan bahsedilebilir.
- c. Kariyer kavramı tek bir işletmede ya da aktivite alanında işe alım ile aynı anlama gelmemektedir. Birden fazla işletme ve birden fazla aktivite ile ilgili olabilir. Son zamanlarda birden fazla aktivite alanını ve işletmeyi kapsayan kariyer yolları, ilgili tecrübe kazanmış personel sayısı oldukça fazladır.

İşletmelerin çalışanların kariyerleri üzerinde tek yönlü kontrole sahip olduğu fikri artık söz konusu değildir. Artık çalışan da kendi kariyerinin planlamasını ve kontrolünü yapmada söz sahibidir. Bu bakımdan hem örgütün hem de kişinin kendisinin kariyer olgusu üzerindeki etkileri yadsınamamaktadır.

Son zamanlarda kariyer ile ilgili beklentiler, farklı yaşlarda olan personeller için farklı anlamlar ve değerler taşımaktadır. Örnek vermek gerekirse, 25 yaşındaki bir bireyin kariyerden beklentileri ile kariyer hedefleri 45 yaşındaki bir bireyden oldukça farklılık gösterebilmektedir.

2.1.3. Kariyer Yolları

Kariyer yolları "*çalışanların kariyer ilerlemelerinin tatmin konusundaki kişisel duyguların ve sübjektiflikten uzak zincirleme deneyimlerinin objektif olarak belirlenmesi*"dir. Harvey W.Bowin'e göre ise kariyer yolları "*bireyin, arzu ettiği kariyer amaçlarına ulaşması için yol gösteren iş pozisyonları dizisidir*". Genel anlamda kariyer yolları kişinin arzu ettiği hedeflerine ulaşması için işletme içerisindeki rotalar olarak görülmektedir (Kök ve Halis, 2007:104).

2.1.3.1. Geleneksel Kariyer Yolları

Geleneksel kariyer yolları diye adlandırılan bu yol, dikey hareketlilik (hiyerarşik) üzerine kurulu olan bir kariyer anlamı ifade etmektedir. Hiyerarşik bir yapıda basamaklar arası ilerlemek genellikle amaçlanan bir kariyer yolu olmuştur. Bu geleneksel yol, çalışanın aynı meslek alanı içerisinde birinden bir diğerine dikey olarak yani sürekli yükselerek ilerlemesini ifade etmektedir (Aytaç, 1997: 201). Geleneksel manada izlenen gelişim çizgisi çerçevesinde bireyler kariyeri; doğrusal, uzmanlık isteyen ve süreklilik gösteren bir kavram olarak tanımlamaktadırlar. Bu ifadeye paralel olarak geleneksel kariyer modeli, kariyer konusundaki yapılandırılmış araştırmaların büyük bir çoğunluğuna ışık tutmuştur (Seymen, 2004: 82)

Son zamanlarda iş metotları ve işgücündeki değişimler ve gelişmeler sebebiyle geleneksel kariyer yönteminin kullanımı yetersiz kalmaktadır. Çünkü (Yılmaz, 2006: 120):

- a) Kariyerler ilerleme gösterdikçe personellerin ihtiyaç hiyerarşisindeki dalgalanmalar,
- b) Personellerin örgüte bağlılıklarındaki azalma,
- c) Örgüt birleşmeleri, küçülmeler, gelişme ve düşüş olayları sebebiyle orta basamak yönetim pozisyonlarının azalması,
- d) İş yönetiminde ve teknolojiye bağlı değişimler,

- e) İş güvencesinin ortadan kalkması,
- f) Sürekli eğitim ve yetenek genişlemesine özendirme gibi sebeplerden dolayı geleneksel kariyer yolu yetersiz kalmaktadır.

2.1.3.2.Çift Basamaklı Kariyer Yolları

Teknik ve yahut uzmanlık eğitimi almış kişiler; yönetim basamaklarında ilerlemek ve kariyerlerini bu doğrultuda geliştirmeyi arzulamaktadırlar. Ülkemizde de bu yöndeki eğilimin özellikle son zamanlarda artış gösterdiği söylenebilmektedir. Bu nedenle mesela mühendislik eğitimi ya da başka alanlarda mesleki eğitim almış kişilerin, örgüt yönetimi alanında mastır eğitimi olarak yönetici pozisyonları amaçladıkları görülmektedir. Çift basamaklı kariyer yolları, teknik ve yönetsel boyutu ifade etmekle beraber, bu süreçte ortaya çıkabilecek sorunların çözümüne ilişkin bir yaklaşım olarak meydana gelmektedir. Bu özelliklerin, teknik yeteneklerin daha önemli olduğu, alt yönetim basamaklarında daha başarılı olma ihtimali yüksek iken, kişilerarası ilişkilerin ve kavramsal yetilerin önem arz ettiği, üst yönetim basamaklarında, sürekli başarılı olmaları olası görünmemektedir (Uyargil vd. 2009: 288).

2.1.3.3. Ağ Tipi Kariyer Yolları

Son zamanlarda, kariyer, örgüte bağlılık, yetenekler ile değer ve tutumlar gibi olguların artık örgütlerden ziyade personeller tarafından tanımlandığı bilinmektedir. Bu yönelimin bir göstergesi olarak, geçici veya sözleşmeli personellerin oransal artışı göz önünde bulundurulmaktadır. İş yaşamının tümünü firmada geçirme fikrini zaman geçtikçe geride bırakmakta ve personellerin bir örgütte kalma süreleri kısalmaktadır. Önceden örgütlerin çok sayıda iş değiştiren bireylere bakışı, bu bireylerin bir örgütte tutunamaması olarak değerlendirilirken, son zamanlardatecrübe birikimi olarak değerlendirilmekte ve hatta örgüte yeni bakış açıları getireceği fikriyle özellikle tercih sebebi olmaktadır(Seymen, 2004: 84-85).

2.1.4. Kariyer Evreleri

Kariyer, bireyin yaşamı boyunca kazandığı deneyimlerinin, bilgi birikimlerinin, becerilerinin, yetki ve sorumluluklarının bütünüdür ve bu kavram, mesleğin ilk yıllarında hiç sona ermeyecek bir olgu olarak görülebilir. Bu süreçler, kişiden kişiye değişmekle beraber her aşamaya yönelik beklenti ve gereksinimlerin de değiştiği gözlemlenmektedir(Kök ve Halis, 2007: 10).

Kariyer basamaklarına yönelik çeşitli metotların ortaya konulduğu görülmektedir. Modellerin büyük çoğunluğu yaşa, geri kalan kısmı ise iş yaşamındaki çalışma sürelerine bağlı oluşturulmuştur. Örneğin; Daniel Levinson ve arkadaşları tarafından yaşa bağlı olarak oluşturulan *Araştırma - Muhakeme - Kurma - İlerleme - Sürdürme - Gerileme* şeklindeki altı aşama; De Cenzo ve arkadaşları tarafından beş aşamada incelenmektedir. Yine Greenhouse tarafından da *İş İçin Hazırlık (0-25) - İlk Örgüte Girişi (18-25) - Kariyere Başlangıç (25-40) - Kariyer Ortası (40-55) - ve Kariyer Sonu (55-Emeklilik)* olarak beş aşamada incelenmiştir. Steers tarafından ise, *Keşif - Pekiştirme - Sürdürme ve Azalma* biçiminde dört aşama olarak sıralanmıştır (Kök ve Halis, 2007: 10).

Hangi kültürden gelirse gelsin tüm personellerin kariyer süreci keşfetme, kurma, orta kariyer, geç kariyer ve gerileme olmak üzere beş ayrı dönemden oluşmaktadır. Bunlar(Argon ve Eren, 2004: 256-257):

1. Keşfetme

Çalışanlar açısından kariyerlere ilişkin pek çok kritik seçimin yapıldığı dönem okuldan işe geçiş dönemidir. İlk olarak ailelerin yönlendirmeleri, bu da daha çok aile üyelerinin sahip oldukları meslekler üzerine şekillenmektedir, öğretmenler, arkadaşlar, televizyon gibi medya araçları gibi çevresel faktörler bireyin kariyer seçimi yapmasında önemli rol oynarlar.

Bu aşamadaki birey etkinlikleri araştırmakta, farklı iş alanlarını tecrübe edinmekte, ilgi ve yeteneklerini açığa çıkarmakla beraber eğitim ve gelişim yoluyla daha fazla bilgi ve beceri kazanmakta, ailesine bağımlılığını azaltmaktadır. Bu dönem bireyin kendisini ispatlama ve meslek alternatiflerini gözden geçirme sürecini kapsar (Gürüz ve Yaylacı, :194-195). Kök ve Halis'e göre 'Keşif-Arama' dönemi olarak da adlandırılan bu dönem onlara göre 14 ile 25 yaş arası çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini içine almaktadır. Genel olarak okul bitiminden işe başlama dönemine kadar gelen bu süreçte; kişilik, beceriler ve tutumlar kadar, çevresel faktörlerin yani anne-babanın maddi kaynakları ile ailenin sahip olduğu kariyer olgusunun derecesi gibi faktörlerin bireyin kariyer seçiminde etkili olduğu görülmektedir (Kök ve Halis, 2007:11).

2. Kurma

Kurma aşaması, iş arama ile başlayan ve işe kabul süreci ile işi öğrenme sürecini de kapsayan; gerçek dünyadaki başarı ya da başarısızlığa ait ilk deneyimin yaşandığı dönemdir. Bu dönemdeki belirsizlikler mevki ve başarılı olma kaygılarından kaynaklanmaktadır.

Bu evrede kişi başarılı bir şekilde kalıcı olmak maksadıyla aday toplama süreçlerinde görüşmeler yapar, işi kabul eder ve örgüte uyum göstermeye ve iyi olduğunu ispatlamaya çalışır. Bireyler aynı zamanda performans ve geribildirim yoluyla kendi performansları, başarı ya da başarısızlıkları hakkında bilgi toplayabilirler. Bu bakımdan bu dönem, bireysel kariyer gelişimin en hızlı olduğu ve yoğun geçtiği bir dönemdir (Argon ve Eren, 2004: 195).

Çalışanın, iş alternatiflerini keşfetmesiyle başlayan bu dönem kendi içinde üçe ayrılmaktadır (Kök ve Halis 2007: 12):

- **İş Arama ve Bulma:** İş olanaklarının az olmasına karşın işsizlik oranının yüksek olduğu ülkemize benzer ülkelerde bu evre önem teşkil etmektedir. Bu dönem uzun bir sürece yayılabilmekle beraber iş olanaklarındaki yetersizlik sebebiyle son zamanlardapek çok kişi istediği işe girememekte yalnızca bir gelir sahibi olmak için ekonomik yaklaşımda bulunarak iş yaşamına farklı bir iş ile başlamaktadır.
- **İşe Başlama ve Oryantasyon:**Bu aşama, birey işe başlamış olup işine adapte olabildiği bir dönemi kapsar. Bireyin edindiği yeni çevreye uyum sağlayabilmesi ve işini kavrayabilmesi bu dönemin en önemli amaçları arasında yer alır. Özellikle iş yaşamına ilk kez başlayan kişiler bu dönemde pek çok problem ile karşılaşabilmektedir.
- **Yerleşme ve İlerleme:**İşe başlama ve oryantasyon sürecini atlatan birey daha önemli bir sürece adım atar. İşine ve çevresine uyum sağlayan birey işinde istikrar sağlamak ve mesleğinde gelişmek gayesi içerisine girer.Başarı elde etmek ve yükselmek için birey mesleğine dört elle sarılmakta diğer taraftan ise iş bilgisini, tecrübesini geliştirmeye çalışmaktadır. Üretken olduğu bu evrede kişi işinde ehlileştikçe daha fazla yetki ve sorumluluk almak isteyecektir ve böylelikle mesleğinde ilerleme kaydedecektir. Bu dönemin amaçları doğrultusunda gerçekleştirilen örgütün kariyer yönetimi ile ilgili faaliyetleri yanında bireyin de, kendi kariyer hedefleri ile örgütün beklentilerinin uyumsallaştırılması, mesleki gelişim için çaba göstermesi gibifaaliyetleri bulunmaktadır. Bundan dolayı öncelikle, birey kariyer yönetiminin ana ilkelerini daha sonra bağlı olduğu örgütün kariyer yönetim ve politikalarını son olarak da yetkinlik ve kurum içi ilişkilerini geliştirme metotlarını öğrenmesi gerekir.

3. Orta-Kariyer(36-55 yaş arası)

Pek çok insan, ilk kariyer ikilemiyle orta kariyer evresinde karşılaşır. Bu dönem, bireylerin performanslarının kurma aşamasındaki gelişimini sürdürme, durağanlaştırma ve düşürmeye başlamaları açısından bir düzey belirleme dönemidir. Esasen, önceki verimliliğine rağmen bireyin bir "öğrenen" olmayı sürdürüp sürdürmeyeceği kararı bu evrede verilir (Argon ve Eren, 2004: 257).

Orta kariyer, aslında tahmin edildiğinin aksine sıkıcı ve artık çalışanın ilgisini kaybettiği bir dönem değildir. Çoğunlukla çalışanlar buna benzer durumlar yaşasa da, bu kısır döngüden kurtulup, çalışma yaşamlarında yepyeni bir başlangıç yapan çalışanlar da bulunmaktadır. Örneğin, farklı bir sektöre geçmek, kendi işini kurmak ya da akademik kariyere devam edip unvan almak bunlardan bazılarıdır. Bu dönemi yaşayan çalışanların, işlerine olan ilgilerini canlı tutabilmek için örgütlere ve özellikle insan kaynakları bölümlerine önemli görevler düşmektedir (Kök ve Halis 2007: 14).

4. Geç-Kariyer(Kariyer Sonu)

Orta-kariyer evresinde gelişimini sürdürme kararı veren bireyler için, geç-kariyer düzeyi, bireye genellikle bir parça rahatlama lüksüyle birlikte, "tecrübeli bir çalışan" rolünü oynama olanağını sağlayan görece kararlı bir evredir. Diğer taraftan geç-kariyer evresi, bireyin geçmişte düşündüğü gibi dünyayı değiştiremeyeceği ya da sonsuza kadar etkili olarak kalamayacağı gerçeğini de beraberinde getirir (Argon ve Eren, 2004: 257).

Kariyer ortası devresinde karşılaşılan sorunların bir kısmı bu döneme taşınır. Bu devrede yükselme eğilimi gösterenlerin oranı çok düşüktür. Bireyin kariyeri daha çok durgunluk sürecine girmektedir. Özellikle bu dönemde bireyler, performanslarının, hareketliliklerinin (mobilitenin) azaldığı ve hâlihazırdaki işlerinde kilitlenip kaldıklarını fark edebilirler. Bu dönemde ayırt edici nitelikte olabilecek bir konu, kişinin yaşam algılamasının olumluluğu ve çevresiyle geliştirdiği yapıcı ve tutarlı ilişkilerdir.

Çünkü bu devrede olumlu algılamaya sahip kişilerin, kendini geliştirme ve yenileme gayretlerinin varlığı dikkat çekmektedir. Bu nedenle, hareketlilikleri azalan, hatta kilitlenip kaldıklarını düşünen bireylerin aksine, bu devrede yüksek performansı olan kişinin ilgiyi üzerine çekmesi, daha çok öğretici ve koruyucu görev alarak yaşamsal gelişim anlayışını devam ettirmesi mümkündür. Dolayısıyla, bu aşama için yaşama ve çalışma biçiminde yeni düzenlemelerin yapılacağı bir dönemdir, demek yanlış olmayacaktır. Örgüt çalışanlarının tatmin, motivasyon ve verimliliklerini artırıcı şekilde bir dizi program geliştirilebilir. Çünkü kariyer, etkili yönetildiğinde çalışanlar tatmin olur ve ileri düzeyde motive olarak amaçlarına daha kolay ulaşabilirler (Kök ve Halis, 2007: 14-15).

5. GerilemeAzalma (Emeklilik)

Pek çok insan için kariyerinin en zor dönemini emekliliğe en yakın olduğu dönem oluşturur. Ancak özellikle kariyerini başarıyla sürdürmüş ve yüksek performans sergilemiş olan bireyler için "emeklilik" kolaylıkla kabul edilebilecek bir olgu değildir. Çünkü yaşlı insanlar temelde "rolsüz bir rol" oynamaya başka bir ifadeyle, yıllar boyunca başarılarıyla oluşturdukları kimliklerinin temel parçasından vazgeçmeye zorlanmaktadır. Ancak bu zorlama, sadece yasalar ve örgüt politikası gibi birtakım faktörlerden değil, bilişsel, devinişsel vb. süreçlerde doğal olarak meydana gelen gerilemelerden kaynaklanmaktadır (Argon ve Eren, 2007:257).

Emeklilik bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı dönemdir. Bu aşamada bireyler çalışırken yapma imkanı bulamadıkları resim yapma, çiçek yetiştirme, aktif dernek üyeliği gibi yollarla kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayabilirler (Gürüz ve Yaylacı, :196).

Emeklilik, kişinin kariyerinin son bulmasıdır. Emeklilik, genel olarak 55-65 yaşlarında yaşanan bir olgu olmakla birlikte, bazı bireyler için bu kavram yaşanan bir şok anlamına gelmektedir. Özellikle, mevcut işin kaybedilmesi, bireylerin bir boşluk içine düşerek kendini yararsız görmesine neden olmaktadır.

Emeklilik, aslında birey yaşamında yeni kariyer haritalarının, yeni hedeflerin başladığı bir dönemdir. Bu açıdan bir grup birey emekliliğe ayrılma planı yaparken, bir grup birey örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerden örgütün yararlanmasını sağlamaktadır. Hatta bu aşama bireylerin çalışırken yapma imkânı bulamadıkları resim yapma, çiçek yetiştirme vb. gibi kendini geliştirme ihtiyaçlarına da fırsat veren bir dönemdir. Bununla birlikte, genel olarak emeklilik devresi bireylerin kazanılmış iş kimliklerinin kaybına yol açtığı ve kendilerini yararsız ve verimsiz hissettikleri bir dönemdir (Kök ve Halis, 2007: 16).

2.1.5. Kariyer Çeşitleri

2.1.5.1. Bireysel Kariyer

Kariyer planlaması, doğru meslek seçimiyle başlamaktadır. Bir iş alanının seçimi, kim olduğunun ve neyi istediğinin belirlenmesi yönündeki bir kişisel değerlendirmeyi gerektirmektedir. Buna göre birey, bir yandan neyi yapmaktan zevk aldığını düşünmeli, diğer yandan becerileri ve potansiyel yeteneklerini dikkate almalıdır. Bu durum, bireyin kariyer seçiminde bazı faktörlerin etkili olduğunu göstermektedir (Demirbilek, 1994: 76). Bu faktörler; fiziksel ve temel girdiler; zihinsel özellikler, aile, okul, etnik gruplaşma, cinsiyet, meraklar, yaş, iş deneyimleri, deneyimleri ve kişiliğidir (Aytaç, 1997: 60). Bu faktörler doğrultusunda birey kendi kendine "benim için önemli olan nedir?", "gerçekte çalışmaya olan isteğim ne ölçüdedir?" şeklinde sorular sormalıdır. Bu ve benzeri soruların yardımıyla bireyin kendisini doğru bir şekilde tanıması mümkündür (Demirbilek, 1994: 76).

2.1.5.2. Örgütsel Kariyer

Örgütsel kariyer planlaması, çalışanların işletmeye ilişkin belirsizliklerini azaltan, onların geleceklerini objektif bir bakış açısıyla görmelerine imkan sağlayan, ilerisi için gerçekçi planlar yapmalarına destek veren ve yaptıkları işten yüksek tatmin duyabilmeleri için kullanılan işletme-birey bütünleşmesini temel alan bir yöntemdir(Kaynak, 1996: 163).

Örgütsel kariyer planlaması, çalışanların kariyerlerini geliştirmeyi ve iş doyumunu yükseltmeyi amaçlayan faaliyetlerdir. Örgütsel kariyer planlaması; bireysel kariyer planlarının, işletmenin gerçek ihtiyaç ve hedeflerine doğru yönlendirilmesini sağlamaktadır. İşletme yönetimi kariyer planlamasıyla ilgili bilgi ve yardım sağlayarak, kariyer planlarını işletmenin amaçlarına ve bireyin yeteneklerine uygun olarak yönlendirebilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 323).

İşletme amaçlarıyla bireysel amaçların birbirlerine uyumlaştırılarak örgütsel etkililiğe ve bireysel tatmine olanak sağlayan kariyer planlaması uygulamalarının amacına ulaşabilmesi için açıklık ilkesine uyulması gerekmektedir. İşletme bireye, birey de işletmeye karşı açık olmalıdır. Örgütsel planların ve bireyi bekleyen olanakların açık bir biçimde ortaya konması; bireylerdeki kaygı, endişe ve gerilimi azaltarak, bireylerin işletmeye karşı daha olumlu tutumlar içinde olmasını sağlar. Bu da beraberinde, bireylerin yaptığı işten tatmin olmalarını ve giderek çalıştıkları işletmeye daha fazla bağlanmalarını sağlamaktadır. İşletmenin, kariyer planlaması süreci içinde bireye sunduğu alternatifler, bireyin değerleri ile uyum içerisindeyse, bireyin işletmeye karşı bağlılığı artar, bu da örgütsel amaçların gerçekleşmesi yolunda çok önemli bir adımdır. Örgütsel kariyer planlamasının başarıyla uygulanması durumunda(Barutçugil, 2004: 322);

- Çalışanların yüksek verimle çalışmaları sağlanır,
- İşletmenin hedeflerine ulaşması kolaylaşır,
- Çalışanların iş tatmini ve huzuru sağlanır,

- Çalışanların devir hızı ve insan kaynaklarının maliyeti azalır,
- Kurumsal bağlılık güçlenir ve aidiyet duygusu gelişir,
- İnsan kaynaklarından optimal düzeyde yararlanılması kolaylaşır,
- Çalışanların potansiyelleri ve performansları artar.

İşletme, çalışanların içsel dürtü, yetenek ve eğilimleri ile işletmenin hedeflerini bütünleştirecek bir ortam oluşturursa, çalışanların iş doyumunu ve örgütsel başarının gerçekleştirilmesi sağlanmış olacaktır. Günümüzde birçok işletme, insan faktörünün öneminin anlaşılması üzerine, bireye ve onun ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik programlar hazırlayarak uygulamaya başlamıştır. İşletmeler örgütsel kariyer planlama sürecini gerçekleştirirken aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirmelidir (Anafarta, 2005: 5):

- Gelecekteki personel gereksinimlerini belirleme,
- Kariyer basamaklarının net ve açık bir şekilde belirlenmesi,
- Bireysel olanakları belirleme,
- Bireysel gereksinimler / istekler ile işletme gereksinimlerini / fırsatlarını uyumlaştırma,
- İşletme kariyer sisteminin incelenerek; denetlenmesi ve eşgüdüm sağlanması.

Bireysel açıdan kariyer planlaması; kişinin becerisi, bilgisi, amaçları ve iş ile ilgili beklentileri üzerine odaklanırken; örgütsel açıdan kariyer planlaması ise daha çok işletme ihtiyaçları ve hedefleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Etkili bir kariyer planlaması, bu iki boyutu en yüksek biçimde uyumlaştıran bir çalışma olmalıdır. Hedeflerin uyumlaştırılmasında, personelin kariyeriyle ilgili beklentileri yer alırken, diğer yandan işletmenin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçları söz konusudur (Kaynak, 1996: 164).

2.2. Bireysel Kariyerle İlgili Kavramlar

2.2.1. Bireysel Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi, yönetici konumundaki çalışanların işgücü gereksinimlerini tatmin etmek, karşılayabilmek adına, çalışanların kendi hedeflerini gerçekleştirebilmelerini sağlayacak yolları, planları ve stratejileri oluşturma ve uygulama süreci olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede kariyer yönetimi ile hem yönetici konumundakilerin hem de çalışanların mesleki gelişim gereksinimleri birleştirebilir ve böylelikle de çift yönlü bir yarar oluşturulabilir (Gürüz ve Yaylacı, 2000:185).

Kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme uygulamaların kapsayan bir süreçtir ve aynı zamanda insan kaynağının performanslarından en etkili bir biçimde nasıl faydalanacağına odaklanmaktadır (Argon ve Eren, 2004: 246).

2.2.2. Bireysel Kariyer Planlama

2.2.2.1. Bireysel Kariyer Planlama Tanımı

Kariyer planlama sürecinde örgütsel ve bireysel olmak üzere iki yön söz konusudur. Örgütsel yön, kişinin işe uygun bir şekilde gelişmesini sağlayacak kariyer yolları ile ilgili iken; bireysel yön ise kişinin kendi hedef ve beklentilerinin ifade edilmesi ile ilgilidir (Argon ve Eren, 2004: 251).

Kariyer planlama, kariyer yönetiminin bir parçasıdır ve kariyer hedefleriyle örgütsel imkanların uyumsallaştırılmasını içerir. Kişi ve bulunduğu örgüt, yönetimde ve kariyer planlamasının gerçekleştirilebilmesinde birlikte çalışmaktadırlar.

Bu süreçte, öncelikle kişi ya da işletme tarafından bireyin kişisel becerilerini, beklentilerini ortaya koymalı daha sonra iş performansını değerlendirerek iş yaşamı süresince tanımlanan pozisyonlar için bireyin kendisine yeterli nitelikleri kazandıracak etkinlikler oluşturmalıdır (Şimşek, 1999: 340) (Argon ve Eren, 2004:251).

2.2.2.2. Bireysel Kariyer Planlamanın Önemi

Kariyer planlamanın kişiye sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kök ve Halis, 2007: 90):

- i. Kariyer planlama ile personellerin ihtiyaçları daha fazla karşılanabilmekte; özellikle artan kendini geliştirme olanakları ile tanınma, saygınlık ve güç beklentileri de doyurulabilmektedir.
- ii. Kariyer planlaması ile çalışanların fiziksel, sosyal ve zihinsel yetilerinden yönetici pozisyonundaki kişilerin haberdar olmaları ve çalışanın bu yetilerini maksimum seviyede kullanmaları sağlanmaktadır.
- iii. Personellerin kariyer amaçlarını belirleyerek, sahip oldukları yeteneklerini harekete geçirmeleri sağlanmaktadır.
- iv. Kariyer planlaması çalışanların sahip oldukları becerileri her an kullanıma açık bir hale getirmek için personelleri teşvik etmektedir. Çalışanın işinden memnuniyet sağlamasına ve kendini güçlü hissetmesine yol açmaktadır.
- v. Farklı geçmişe ve eğitime sahip kişilere kariyer planlama konusunda destek vererek çalışanların bağlı oldukları örgütle daha fazla bütünleşmesine katkı sağlamaktadır.
- vi. Kariyer planlaması ile birey daha çok para, daha iyi bir iş, artan sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik yetisi kazanmaktadır.
- vii. Bireysel kariyer için giderek artan ilginin ve dikkatin aynı zamanda örgüte bağlılık duygudurumunu arttırarak işten çıkmalarının azalmasına neden olmaktadır.

Bireylerin elde etmek istedikleri başarıları için kariyerlerini planlama konusunda “GET” formülü yardımcı olabilmektedir. “Üç adımda kariyer planlama süreci” olarak da adlandırılan bu yöntem çalışanların kariyer planlarını oluşturmasını tavsiye etmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2000: 191).

1. **G- (Get to Know Yourself) Kendini Tanıma:**Kişinin kendini değerlendirme yoluyla kendisi hakkında bilgi sahibi olmasını ifade eder. Kişi, kendi değerlendirmesi için ilgi alanlarını, değerlerini ve tutumlarını, yetenek ve kişiliğini gözden geçirebilir. Bu noktada kişi kendine şu soruları sormalıdır: “ben kimim”, güçlü ve zayıf yönlerim hangileridir”, “ne yapmak istiyorum”, “performansımı ve potansiyel gücümü nasıl arttırabilirim”, neler yaparsam mutlu olurum” vb. gibi. Bu soruların cevabı kişinin yapısını ve ilerlemek istediği yolu gösterecektir.
2. **E-(Explore Careers) Kariyerleri Araştırmak:**Farklı meslekler hakkında ayrıntılı bilgiler toplamak bu aşamada gerçekleşir. Kariyerler hakkında bilgi toplamanın yolları, alanında çalışan bir kişiyle yapılan görüşmeler, işletmelerin çeşitli yerlerdeki tanıtımları, staj sistemi, danışmanlık hizmetleri vb. olarak belirtilebilir. Önemli olan nokta bireyin kişiliği, bilgi ve becerileri doğrultusunda uygun olan kariyer ve iş alanlarının belirlenmesi ve doğru seçimi yapabilmesidir.
3. **T- (Take Action) Harekete Geçmek:** Bireyin ikinci aşamada gerçekleştirdiği bilgi toplama yoluyla hangi kariyerin kendisine uygun olduğu hakkında karar alması, daha sonraki süreçte bir hareket planı gerçekleştirmesi ve bu planı uygulamasıdır.

2.2.2.3. Bireysel Kariyer Planlamanın Kapsamı

Bireysel Kariyer Planlama, bütün çalışanların kendi kariyer amaçlarını belirleme, planlama sürecidir. Başka bir ifade ile hayatı boyunca çalışabileceği iş alanlarını, amaçlarını ve geleceğin üzerine yükleyeceği sorumluluklarını içselleştirerek kendisinin planlamasıdır (Gürüz ve Yaylacı 2000:185).

Bu sebeple kariyer planlamasında, aşağıda ifade edilen hedefler doğrultusunda hareket edilmelidir (Argon ve Eren, 2004:251).

- i. İnsan kaynağının etkili bir şekilde kullanımı,
- ii. Terfi etme ve yükselme gereksinimlerinin tatmin edilebilmesi için çalışanların geliştirilmeleri,
- iii. Daha önce bulunmadığı ve tecrübe etmediği bir alana giren çalışanların değerlendirilmeleri,
- iv. İyi bir eğitim ve kariyer fırsatlarının bir sonucu gereği iş başarısının ve performansının yükseltilmesi,
- v. Çalışanbağlılığı ve iş doyumunun ölçülmesi,
- vi. Kişisel eğitim ve gelişme gereksinimlerinin, daha etkin bir biçimde saptanması.

2.2.2.4. Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamaları

Bireysel kariyer planlama, kişinin kendi yetenek ve ilgi alanlarını değerlendirmesi, kariyer fırsatlarını incelemesi, kariyer amaçlarını belirlemesi ve bu doğrultuda uygun ve geliştirici uygulamaları açığa çıkarması aşamalarını kapsar. Bireylerin her dönemde kariyer planlaması yapmaları veya bu planları sık sık revize etmeleri gerekmektedir. Bireyler, iş değiştirmelerinde, iş ile ilgili performans değerlendirmelerinde, yeni iş arayışı içerisine girdiklerinde bu tür kariyer planlamalarına gereksinim duymaktadırlar (Gürüz ve Yaylacı, :190-191).

Bireysel kariyer planlamanın aşamaları Mathis ve Jackson (2003) tarafından ifade edilmektedir (Kök ve Halis, 2007:95-96):

- i. Kendini değerlendirme aşaması,
- ii. Fırsatları tanıma aşaması,
- iii. Hedefleritespit etme aşaması,
- iv. Planların hazırlanması ve uygulanması.

2.2.2.4.1.Kendini Değerlendirme

Bireysel kariyer planlamasının iş aşaması 'kendini değerlendirme' aşamasıdır. Bu aşamada birey kendine bir takım sorular sorup kendini tanımaya ve kendisi için neyin önemli olup olmadığını belirlemeye çalışmaktadır. Bireyin kendisine sorduğu bir takım sorulara aşağıdaki gibi belirtilebilir:

- a) Ben nasıl biriyim?
- b) Ne yapmak istiyorum?
- c) İyi bir konuma ileriki süreçte nasıl ulaşabilirim?
- d) Sahip olduğum güçlü yönlerim ve sahip olmadığım eksik yönlerim nelerdir?
- e) Karşılaşılabileceğim zorluklarla nasıl başa çıkabilirim? (Kök ve Halis, 2007: 96).

2.2.2.4.2.Fırsatları Tanıma

Bu aşamada sorulacak olan sorular, bireyleri daha gerçekçi amaçlar için yönlendirecektir. Bu sorulardan bazıları: "başka hangi kariyer alanlarına uygunum?", "işletmedehangi alanlarda ilerleme, gelişme imkânı var?", "diğer tekliflerireddedersemacaba ne olur?" vb. şeklindedir (Kök ve Halis, 2007:99).

2.2.2.4.3.Plan Hazırlama

Bu aşamada bireyler, amaçlarına ulaşmak için planlarını uygulamaya geçirmektedirler. Bireyler, bu noktada kariyer planının sadece bulunduğu konumdan yükselmek demek olmadığı, sahip olduğu becerilerin geliştirilmesi ve yeni becerileri kazanması demek olduğunu unutmamalıdır. Aynı zamanda kişiler kariyer kararları vermeden önce, kendilerini değerlendirmeye alıp işinin gereksinimlerini karşılamaya yönelik olup olmadığını öncelikli olarak değerlendirmesi gerekmektedir.

Bundan dolayı, "niçin bu işi yapmak istiyorum?", "yapmak istediğim alanda acaba başarılı olabilir miyim?", "sahip olduğum bilgi ve beceriler bu işe uygun mu?", "ilgi duyduğum alan ile kariyer hedeflerim uyuyor mu?", "Bu alanda ilerlersem piyasada iş bulma ihtimalim yüksek midir?" sorularını düzgün bir şekilde cevaplaması son derece önemlidir. "Doğru iş doğru insan" kavramı, uygulama başarısı, planlama başarısıyla yakından ilişkilidir. Bireylerin planlama için yaptıkları değerlendirmelerdeki eksiklikler tercihlerle sonuçlanacak; yanlış tercihler yapmaları ise onların işte tatmin olamamalarına, verimsiz çalışmalarına, moral bozukluğu ve bunların sonucu olarak da stres, gerginlik ve sıkıntılar yaşamaları söz konusu olacaktır. Yani tam anlamıyla "meslek intiharı" oluşacaktır (Kök ve Halis, 2007:99).

2.2.2.4.4.Hedefleri Belirleme

Amaçları belirleme çalışanların gelecekteki hedeflerini planlamalarına ve onlar hakkında karar vermelerine yardımcı olacaktır. Her çalışanın sahip olduğu özelliklerin farklı olması aynı zamanda, süreç içerisinde kişilerin değer ve ihtiyaçlarının değişmesi gibi unsurlar insanların kariyer hedeflerini ve yönelimlerini birbirinden farklı yapmaktadır (Kök ve Halis, 2007:99).

2.2.3.Bireysel Kariyer Geliştirme

2.2.3.1. Bireysel Kariyer Geliştirmenin Tanımı ve Önemi

Kariyer geliştirme, en geniş ifadeyle, iş görenlerin kariyerlerini yönlendirmelerine fayda sağlamak amacıyla düzenlenen ve geliştirilen bir süreçtir (Argon ve Eren, 2004:254).

Psikolojik bakımdan sağlıklı bireyler, potansiyel olarak gelişim gösterildikçe kendini gerçekleştirme güdüsü yönünde kariyerlerini geliştirme ve arttırma ihtiyacı duyarlar.

Birey bakımından bu olgu sağlıklı bir gelişimi ifade eder. Ancak, söz konusu sağlıklı gelişim, bireyin kariyerini planlama kademesinde kişisel gerçeklerini gözettiği ve onlara kendine ters düşmeyecek ilkeler ışığında şekillendirdiği ölçüde devam eder. Bu ilkelere bağlı kalarak meydana getirilen kariyer planlama ve kariyer geliştirmenin bireyler açısından önemi şu şekilde açıklanmaktadır (Aytaç, 1997: 171):

- a) Kişiyi işletme içinde terfi imkânlarını gösterir ve terfi etme olanağı sağlar.
- b) Kişisel gelişim ve ilerleme fırsatı sağlar.
- c) Bireylere az rastlanılan hususlarda da kariyer hedefleri belirleyerek, potansiyel yeteneklerini kullanabilme imkânını sağlamaktır.

2.2.3.2. Bireysel Kariyer Geliştirme Uygulama ve Teknikleri

Kariyer geliştirmenin temel noktası, bireysel ve örgütsel gereksinimlerin en uygun bir şekilde uyumunu sağlama sürecidir (Kök ve Halis, 2007:5).

2.2.3.2.1. Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Koçluğu

Kariyer danışmanları; fırsatlar, amaçlar, beklentiler ve standartlar sağlayarak, kişilerin potansiyellerini gerçekleştirmelerine destek vermektedirler. (Aytaç, 1997: 141-142).

Kariyer danışmanları, işletme içi ve işletme dışı olarak iki şekilde belirlenebilir. İşletme içi danışmanların psiko-sosyal açıdan yetkin düzeyde, işletme kültürü bilincine sahip ve işletme gerçeklerini bilen, olgun ve deneyimli kişiler olmaları, uygulama başarısı sağlanması açısından oldukça önemlidir. Üst yönetim bu özelliklere sahip bir kişiyi işletme içinde bulamıyorsa, işletme dışına yönelecek ve bu alanda hizmet verecek özel kuruluşlara ya da eğitim kurumlarına başvurabilir (Ceylan, 2004: 189).

Koç; yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve bireysel eksikliklerini güçlendirmek için görevlendirilen işletme dışı danışmanlardır. Koçlar bir bakıma yöneticilerin özel kariyer yönlendirme danışmanlarıdır. Çalışanların kariyer planları yapmasında koçlar yardımda bulunurlar(Özden, 2001: 166).Örgütlerde bir kariyer koçu bireylere aşağıdaki konularda yardımcı olabilmektedir(Şimşek vd.,2004: 153):

- Araştırmada, araç ve tekniklerden yararlanmada yardımcı olmak,
- Mülakat teknikleri ile ilgili bilgi vermek,
- Doğru endüstride doğru iş bulmak,
- Kariyer değişimlerinde yardımcı olmak,
- Bireysel çıkmazlarda çözümler aramak(aile, iş, yerleşme, yaş, fiziksel engeller),
- Bir iş teklifini nasıl müzakere edileceği hakkında bilgi vermek,
- Doğru referanslara sahip olduğunuzdan emin olmanızı sağlamak,
- Deneyimlerinden faydalanmak.

2.2.3.2.2.Eğitim ve Geliştirme Koçluğu

Bilgi toplumunda konumu ve işi her ne olursa olsun kişilerin ve örgütlerin eğitim ve gelişme ihtiyaçları her geçen gün artmaktadır. Bu gelişmeler ışığında birçok örgüt de personelinin eğitim ve gelişmesine büyük yatırımlarda bulunmaktadır ve günün değişen ve gelişen koşullarına uygun, esnek eğitim programları uygulayarak çalışanların sıkılmadan, istekli bir şekilde takip edebilecekleri bir öğrenme ortamı oluşturmaktadır. Bu eğitim ve geliştirme faaliyetleri, örgütün o anki gereksinimlerine ve hizmetin nereden alınacağına bağlı olarak hem örgütün içinde, hem de dışında gerçekleştirilebilmektedir.

Eğitim ve geliştirme programları üç sınıfa ayrılır (Aytaç, 1997:145):

- a) **Oryantasyon eğitimi:**İşe yeni başlayan birine işlerin nasıl yapıldığını anlatma ya da yeni terfi almış birine yeni bir sũreç, prosedũr tanıtma veya yeni işe başlayanlarla danışmanların tanışmasıdır.
- b) **Teknik becerilerin eğitimi:**Yeni beceriler, yeni teknolojiler ya da son yenilikler üzerinde yoğunlaşmak üzere tasarlanır. İşyeri içinde görevli uzmanlarca verilebildiği gibi, üniversite öğretim üyeleri tarafından da verilebilir.
- c) **Yönetimsel becerilerin eğitimi:**Yöneticilerin sahip olması gereken becerilerin artırılmasını amaçlamaktadır. İşyeri şartlarının tartışıldığı kısa seminerler ya da üniversitelerce verilecek belirli zamanlarda yöneticilik görevi geliştirme kursları olabilir.

Eğitim ve geliştirme programları aynı bir merdiven gibi düşünũlerek aşağı basamaktan yukarı doğru çıkılmaktadır. Merdivenin ilk basamağında, işletmenin mevcut bilgi kapasitesi ile istediği ve ulaşmayı hedeflediği bilgi düzeyi belirlenir. Merdivenin ikinci basamağında ise verilecek eğitimin hedefleri ve öğrenilecek bilgilerin belirlenmesi gerekir. Eğitim metodunun belirlenmesi, merdivenin üçũncũ basamağını meydana getirmektedir. Burada esas bilgiye dayalı veya pratiğe yönelik iş başı eğitiminin alınacağı, yoksa çalışanların eğitim için işletme dışına mı gönderileceği ya da bu iki yöntemin bileşiminden oluşan bir metot mu izleneceği gibi stratejik kararın verilmesi sũreci gündeme gelmektedir. Eğitim ve geliştirme programlarının genel olarak başarisının değerlendirildiği merdivenin dördũncũ basamağında, eğitimin amacına ulaşıp ulaşmadığı ve öğrenme sũrecinin başta belirlenen amaçlar açasından nasıl bir netice doğurduğunun belirlenmesi önemlidir(Kutal ve Büyũkuslu, 1996: 151).

3. BÖLÜM

MENTORLUK VE BİREYSEL KARIYER

3.1. Mentorluk

Mentorluk, genel olarak az tecrübeye sahip ve akıl hocasından ders alan olarak adlandırılan kişi ile yeterli tecrübeye sahip ve akıl hocası olarak adlandırılan kişi arasındaki ilişkiyi tanımlamakta kullanılan bir terimdir. Geleneksel olarak mentorluk, yetişkin süpervizör ile iş yaşamı, akademik ya da kişisel gelişim anlamında kendini geliştirmek isteyen ve buna yeni başlayan kişi arasındaki iki ögeli, yüz yüze ve uzun süreli ilişki olarak görülmektedir (Donaldson, Ensher, ve Grant-Vallone, 2000: 233-249).

Bir akıl hocasının yani “mentor”un genel tanımı “daha alt düzeydeki bir çalışanın kariyerine rehberlik yapma pozisyonunda olan birisi”dir (Thomas, 2001; Akt. Palmer ve Bailey,2008:45).

Mentorluk yoluyla çok tecrübeli insanlar bilgilerini verimli ve etkin olarak başkalarına aktarabilirler. Örneğin akıl hocaları yetiştirdikleri kişilere bireysel problem çözme konusunda birçok uygulamalar yoluyla yardımcı olabilirler ve bu şekilde yeniden tanımlanan bir kariyer başarısı yetiştirdikleri kişilerin kariyer adaptasyon süreçlerini önemli ölçüde kolaylaştırabilir (Lamire,Sava ve Cagnon1999; Akt. Sahstri ve Withane,2004:35). Akıl hocalığı ayrıca tecrübeli bir insanın tecrübesiz bir insana yardım ettiği veya danışmanlık yaptığı kişilerarasındaki ilişkileri de kapsar (Gibb, 1999;Akt. Sahstri ve Withane,2004:35).

Bir mentor, diğer bir insana yeni bir iş konusunda veya kişisel durumlarında önemli bir değişiklik yaşayan, kariyer gelişimi veya kişisel gelişim konularında kişilere yardım eden bir kişidir.

Yardıml alan kişi sıklıkla “öğrenici” veya “akıl hocalığı alan kişi” olarak adlandırılır (McKimm, Jollie ve Hatter, 2003: 1).

Öncelikle bilinmelidir ki **mentorluk kasıtlı ve istendik** bir süreçtir. İkinci olarak ise mentorluk olgusunun bir **besleme süreci** olduğunun ve bu yardımcı olduğunun bilinmesinde fayda vardır. Üçüncü olarak ise mentorluk **içe dönük** bir süreçtir ve mentorun bilgeliğinin faydalanan kişi tarafından edinilip uygulanması söz konusudur. Çağdaş dünyada mentorlar eğitim ve iş ortamlarında bireylerin gelişiminde elzem bir rol oynamışlardır. Profesyonel bir kariyer için mentorluk 1970’li yılların ortalarında bir araştırma konusu haline geldi. Caffarella, mentorluk olgusunu “daha tecrübeli olanın daha az tecrübeli olanla hem kişisel hem de mesleki gelişim için çalıştığı yoğun bir ilgi-alaka sürecidir” diyerek tanımlamıştır (Caffarella,1992; Akt. Wong ve Premkumar,2007:3). Mentorluk ilişkileri potansiyel olarak psiko-sosyolojik gelişimi kolaylaştırma potansiyeline sahiptir. Bu yardımcı alan kişiler daha yüksek düzeyde kendine güven ve saygı duyarlar. Mentorlar da yansıtıcı düşünce ve iletişim duygulardan ve gelecek neslin gelişimine katkıda bulunmaktan dolayı kişisel tatmin duygusundan faydalanırlar. Yetişkin öğrenimi prensiplerine dayanarak mentorluk olgusunun doğasıyla ilgili üç varsayım yapılabilir:

- Mentorluk hem mentor hem de bu yardımcı alan kişi için güçlü bir gelişim tecrübesi olabilir.
- Mentorluk işbirliği içinde yapıldığı takdirde çok daha başarılı olan bir süreçtir.
- Mentorluk hazırlık ve adanmışlık gerektiren yansıtıcı bir süreçtir (Wong ve Premkumar,2007:3-4).

Mentorluk şemaları aşağıdaki olguları destekleyebilir (McKimm, Jollie ve Hatter, 2003: 2):

- Özel olarak tanımlanan gruplar,
- Gelişim ve işe dayalı öğrenim programları,
- Değişim veya geçiş yoluyla bireyler veya kurumlar,
- Kurumların ve bireylerin artırılmış verimlilikleri.

3.1.1. Mentorluğun Tarihçesi

Mentorluk olgusunun kökeni Yunan mitolojisine kadar uzanır. Odysseus Truva Savaşı'na katılmak için evinden ayrıldığında eski bir aile dostunu, Mentor'u evi ve hane halkıyla ilgilenmesi ve özellikle de oğlu Telemachus'u eğitmesi için geride bırakır. Mentor terimi bu nedenle bilge ve güvenilen bir danışman ve nasihatçi anlamını da taşır. Bazı Afrikalı bilim adamları bu tür bir rolün Afrika'da Yunanistan'dan çok önce var olduğunu söylemişlerdir. Açıkça bellidir ki mentorluk olgusu yeni bir şey değildir. Eski Yunan, Roma, Çin, Hint ve Afrika medeniyetlerinde önemli roller oynamış bir olgudur. "Çıracılık" uygulaması ve nesillerle ilgili bilgilerin diğer nesle aktarılması geçmiş topluluklarda aynı kavramın gündeme gelmiş olmasını akla getirmektedir. Mentorluk, yüzlerce yıl boyunca değişik kültürlerde uygulanmış gelmiştir. Fakat ancak son yıllarda özel sektör tarafından keşfedilmiştir. Şimdilerde artık sivil toplum tarafından da bir liderlik gelişim mekanizması olarak benimsenmiştir (Deans vd.,2006:4).

Tarih göstermiştir ki tıpkı eski bir ormandaki ağaçlar gibi kendilerinden önce gidenlerin izinde insanlar da iyiye ve güzele doğru gelişme gösterme eğilimindedirler. Yunan mitolojisinde bilgelik tanrıçası Athena bir mentor olarak düşünülmüş ve Truva Savaşı'nda Telemachus'a rehberlik etmesi ve ona bakması için görevlendirilmiştir. *Odyssey* efsanesinde ise mentorların faaliyetlerine işaretler vardır (Anderson & Shannon, 1988; Akt. Deans vd.,2006:3).

Mentorluk, Türk kültürüne dayalı bir uygulama olan XIII. Yüzyılda uygulanmaya başlayan Ahilik ile benzer özellikler gösterdiği dikkat çekmiştir. Hamilik ilişkisinde de tıpkı mentorlukta olduğu gibi deneyimli bir çalışan diğer bir adıyla hami (ahilikte usta) ve deneyimsiz iş gören (ahilikte çırak) üzerine kuruldu (Özen Kutanis,2004:3; Akt. Cantimer,2008:18). Ayrıca mentorluk kavramı Osmanlı Devleti'ndeki yüzyıllar boyunca uygulanmış olan Lalalık sistemi diğer bir adıyla şehzadelerin eğitmeni ve danışmanı, olarak adlandırılan sistemle de benzerlik taşıdığı görülmektedir (Kavraz,2006:1; Akt. Cantimer,2008:18). Mentorluğun 70'li ve 80'li yıllarda verimliliği artırmaya yönelik olarak performans sorunlarına bir çözüm olarak sunulduğugörülmektedir (Barutçugil,2004:359-360;Akt. Cantimer,2008:18).2000'li yıllarda ise mentorluk, performans ile ilgili sorunların çözümlerinin yanı sıra takım kurma, lider geliştirme ve kariyer yönetimi gibi konulara odaklandığı görülmüştür. (Ceylan, 2004;Akt. Cantimer,2008:18). Bunun nedeni performansla ilgili sorunların koçluk yaklaşımıyla daha etkili bir şekilde çözüldüğü ve yönetildiğinin farkına varılmasıdır(Ceylan, 2004; Barutçugil, 2004:360;Akt. Cantimer,2008:18).

3.1.2. Mentorluğun Yararları

Mentorluk süreci, hem mentor hem de akıl hocalığı yaptığı kişiye kariyerleri bağlamında faydalı olabilecek etkili bir yönetim aracıdır ve aynı zamanda kuruma da misyonunu yerine getirmede faydası dokunur (Cox,1993;Akt. Palmer ve Bailey, 2008:45). Mentorlar bir kurumda üst düzey yöneticilerdir veya yönetim kurulu üyeleridir ve mentorluk yaptıkları kişilerin kariyer basamaklarını kolaylaştırıp besleyebilirler. Kram, akıl hocalığının mentorluk yardımı alan kişilere kurumun gayri resmi yanlarını ve iç bilgilerini veren bir süreç olduğunu da iddia etmektedir. İyi bir akıl hocalığı süreci bu yardımı alan kişilerin tam potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olur (Kram,1985; Akt. Palmer ve Bailey,2008:45).

Sonuçlar göstermektedir ki mentorluk faaliyetleri müdürlerin ve profesyonellerin iş tecrübesini zenginleştirmek ve çalışanların yavaşlama-gerileme durumlarının azaltılması için kullanılabilir. Bu çıktılar muhtemelen çalışanların performansını artıracaktır. Artırılmış performans ise muhtemelen bir kurumun mali kazanç portföyü dâhil olmak üzere birçok alandaki işleyişini pozitif olarak etkileyecektir (Foster, Shastri ve Withane,2004:42).

Mentorluk olgusunun kurumsal sosyalleşmeye de olumlu etkisinin olduğu bulgusuna rastlanmıştır (Ostroff ve Kozlowski 1993:170-183; Akt. Ragins ve Cotton,1999:529). Ayrıca mesleki tatmin (Koberg ve diğerleri, 1994;Akt. Ragins ve Cotton,1999:529) ve azaltılmış iş hacmi düşüşü (Viator ve Scandura, 1991:20-30;Akt. Ragins ve Cotton,1999:529) de gözlemlenmiştir.

Çalışmalar göstermiştir ki mentora sahip olan veya kendileri mentor olan çalışanların daha fazla terfi almışlardır, daha yüksek gelire sahiptirler ve mentor olmayan veya bir mentoru olmayan diğer çalışanlara göre iş tatmininde daha yüksek değerdendirler (Ragins, Cotton,2000:939-951; Akt. Salami,2010:501). Diğer çalışmalar ise mentorluk tecrübesi olan çalışanların daha yüksek oranda kurumsal adanmışlık gösterdiklerini ve iş yavaşlatma niyetlerinin azaldıklarını ortaya koymuştur (Lentz ve Allen,2009:358-384; Akt. Salami,2010:501).

Koçlar ve öğretmenler olarak akıl hocaları sorumlu oldukları insanların sosyo-ekonomik destek sağlamaktadırlar ve kendine güven ve kendine saygı duygularını geliştirmektedirler (Whitely ve diğerleri,1991:331-351;Akt. Foster, Shastri ve Withane,2004:35). Sponsorlar olarak akıl hocaları sorumlu oldukları insanların başka müdürlerle çalışma ve işbirliği yapmalarını gerektirecek görevler vererek veya özel projeler üreterek onlara aktif bir şekilde müdahalelerde bulunmaktadırlar. Özetlemek gerekirse mentorluk olgusu bir kurumdaki çalışanların gelişim ve “ilerleme-gerilememe” konularında yapılan güçlü bir müdahaleden ibarettir (Geiger-Dumond ve Boyle,1995:51-54;Akt. Foster, Shastri ve Withane,2004:35).

Mentorluğun yararlarını aşağıdaki maddeler olarak sıralamak mümkündür (McKimm, Jollie ve Hatter, 2003: 3-4):

- Kendi öğrenme açıklarıyla ilgili farkındalığı artırır,
- Eleştiri yapma ve alma yeteneğini geliştirir,
- Güncel kurumsal ve profesyonel bilgiler geliştirir,
- Network fırsatları sunar,
- Liderlik, kurumsal ve iletişimsel yetenekleri geliştirir,
- Uyarı ve yansıtma yeteneklerini geliştirir,
- Kurum içerisinde bir profil ortaya çıkarır,
- Mesleki tatmini artırır,
- Bilgi ve tecrübenin aktarılması için fırsatlar sunar,
- Uyaran öğeler sağlar,
- Kariyer geliştirme fırsatları sunar.

3.1.3. Mentorluk Çeşitleri

Mentorluk, birincil ve ikincil olmak üzere iki alt sınıfa ayrılabilir (Whitely ve diğerleri, 1991:331-351; Akt. Foster, Shastri ve Withane,2004:35). Birincil veya klasik mentorluk, çalışanların kariyer ve psikoloji konularında üst düzey yönetimden yardım aldıkları uzun ve yoğun bir gelişimci ilişkiyi içerir (Kram, 1985;Akt. Foster, Shastri ve Withane,2004:35). İkincil mentorluk ise, uzmanlaşmış bir gelişim fonksiyonu icra eder (Zey, 1984; Akt. Foster, Shastri ve Withane,2004:35). Kram, iç psikolojik gelişim fonksiyonlarından ziyade sponsorluk ve görsellik gibi konuları da kapsayan ikincil mentorluk olgusunun dış kariyer gelişim-odaklı fonksiyonlara yoğunlaştığını iddia etmektedir (Kram,1985; Akt. Foster, Shastri ve Withane,2004:35).

Mentorluğun kariyer işlevi ile bireylerin iş yaşamı içindeki gelişme fırsatlarını değerlendirme, iş yaşamına ait zorlukları öğrenme ve kendini ifade edebilme yeteneği kazanması amaçlanmaktadır (Fowler ve O'Gorman, 2005:51;Akt. İbrahimoglu ve diğerleri, 2011:299).

Koçluk, koruma, yeni beceriler kazandıran görevler ve yeni ilişkiler geliştirme terimleri Kram tarafından tanımlanmış kariyer destekli davranışlar tanımlarıdır(Noe, 1988: 459; Akt.İbrahimoglu ve diğeri, 2011:299).

Fikirleri paylaşma, geribildirim sağlama, iş hedeflerini başarmaya yönelik stratejiler belirlemeye yardımcı olma işlevleri koçluk terimini içermektedir. Genç ve deneyimsiz çalışanın karşılaşılabileceği olası tehditleri ve gereksiz riskleri azaltma işlevlerini ise koruma işlevi gerçekleştirmektedir.Genç ve deneyimsiz çalışanın (mentee) kariyer yolunda ilerlemesini sağlayacak yeni fırsatlar sunan, yeni bilgi ve beceri kazandıran görevler verme işlevini gerçekleştiren ise yeni beceriler kazandıran görevlerdir. Aynı şekilde genç ve deneyimsiz çalışanın (mentee) karar alıcılar gözünde değer kazanmasını ve geleceğe yönelik fırsatları elde edebilmesini sağlayacak görevleri sunma işlevi ise yeni ilişkiler geliştirme olarak tanımlanmaktadır (İbrahimoglu ve diğeri, 2011:297-318).

Psiko-sosyal fonksiyonlar ikinci geniş kategoriye oluştururlar. Bu davranışlar kişilerarası konulara hitap ederler ve mentorluk ihtiyacı olan kişinin yeterlik, kendine yetme ve profesyonel - kişisel gelişimine katkı sağlarlar. Psiko-sosyal fonksiyonlar kişilerarası ilişkilerin ve bunların altındaki duygusal bağın kalitesine bağlıdır. Psiko-sosyal fonksiyonlar mentorluk ihtiyacı olan kişiyi etkiler ve hayatın diğer alanına genişler (Ragins ve Cotton,1991:530; Akt. Ragins ve Cotton,1999:530). Kram, mentorların dört psiko-sosyal fonksiyon sağlayabileceği teorisini ortaya atmıştır: mentorluk ihtiyacı olan kişiye profesyonel bir kabul ve teyit hissi; problem-çözme ve danışmanlık; saygı ve destek (dostluk) ve kimlik ve rol model. Ayrıca mentorluk olgusunun ya hep ya hiç bağlamında bir olgu olmadığını bilmek önemlidir. Belli bir mentor bu fonksiyonlardan bir veya birkaçını sağlayabilir (Kram,1985;Akt. Ragins ve Cotton,1999:530).

Mentorluk ilişkileri, resmi veya gayri resmi olabilir. Resmi mentorluk ilişkileri genelde iş yerinde organize edilir ve kurum, kariyer gelişimi için mentorları sağlar.

Gayri resmi mentorluk ise genellikle kendiliğinden gelişir ve büyük ölçüde psiko-sosyaldır ve duygusal destek ve ortak ilgi alanlarını keşfederek yardım alan kişinin kendine güven duygusunu geliştirmeyi hedefler (Wong ve Premkumar,2007:3).

Mentorluk rolünü psiko-sosyal ve kariyerle alakalı olarak iki kategoriye ayırmak mümkündür. Psiko-sosyal mentorlukta mentor, rehber ya da arkadaş gibi bir rol içerirken, kariyer ile alakalı olan mentorlukta ise mentor koç ya da destekleyici gibi roller üstlenmektedir.(Noe, 1988:65-78).

Mentorluğun her bir yapısı, önemli mentorluk işlevlerini ve istenilen sonuçların desteklenmesi için elverişli olabilir. Örneğin, eşle mentorluğun yapısı psiko-sosyal işlevler için avantajlı olabilirken,süpervizör mentorluk kariyer anaçları için avantajlı olabilir (Ensher ve diğerleri, 2001:419-438).

Birçok kurum, mentorluk olgusunun önemli faydaları olduğunu kabul etmektedir ve gayri resmi mentorluk ilişkileri kurmaya çabalamışlardır (Zey,1985:53-57; Akt. Ragins ve Cotton,1999:529). Resmi ve gayri resmi mentorluk arasındaki temel bir fark gayri resmi olanın spontane gelişmesi ve resmi olanın ise kurumsal müdahale ve yardımla -genellikle gönüllü görevlendirme veya mentorlarla bu desteği alanları buluşturmak şeklinde-gelişmesidir. İkinci bir fark da resmi mentorluğun genellikle diğerinden çok daha kısa süreli olmasıdır (Douglas,1997;Akt. Ragins ve Cotton,1999:529).

Geleneksel mentorluk olgusu, birebir akıl hocalığı yapmak şeklindedir, fakat ko-mentorluk, akran grubu içinde mentorluk veya grup mentorluk gibi başka türleri de vardır. Mentorluk aynı zamanda bu yardımı alan tarafından da başlatılabilir ve bir diğer bireyden öğüt veya destek arayan biri tarafından gayri resmi olarak da sürdürülebilir. Sıklıkla insanlar kendilerinin mentorluk yaptıklarının veya bir mentorları olduğunun farkında değildirler. Bu tür bir mentorluk bir kurumun içinde veya dış mekânlarda da oluşabilir(McKimm, Jollie ve Hatter, 2003: 1).

Resmi ve Gayri Resmi Mentorluk İlişkileri: Resmi ve gayri resmi mentorluk arasında belirgin farklar vardır ve bu farklar mentorun fonksiyonlarını ve kariyer çıktılarını etkileyebilir. Bu farklar ayrıca mentorluk olgusunun yapısını da etkiler (Ragins ve Cotton,1999:530).

Mentorluk ilişkisinin başlaması: Gayri resmi mentorluk ilişkisi ortak bir kimlik ve kariyer ihtiyacı ile gelişir. Mentorlar, kendilerinin genç versiyonları olarak gördükleri kişileri seçerler ve bu ilişki onlara bir tür üretkenlik hissi ve gelecek nesillere katkılar da sağlar. Mentorlar genellikle hayatlarının başarılarını tekrar değerlendirme gerektiren kariyer-ortası basamaktadırlar (Erikson,1963;Akt.Ragins ve Cotton,1999:530). Üretkenlik mentorların durgunluğu engellemelerini ve bir sonraki yaşam basamağına gitmelerini sağlar. Mentorluk ihtiyacı olan kişi rol model olarak gördükleri mentorları seçerler. Bu kişiler profesyonel bir kimlik geliştirmelerini de içeren kariyerlerinin ilk safhasındadır. Rol modelleme mentorluk ihtiyacı olan kişiye bu safhada ilerleme imkanı da sağlar. Bu ortak kimlik gayri resmi mentorluk olgusuna yol açar ve ebeveyn-çocuk ilişkisine benzemeye başlar.

Mentorluk olgusunun yapısı: Resmi ve gayri resmi mentorluk uzunluk ve şekil yönünden farklılık gösterir. Gayri resmi mentorluk, 3-6 yıl arası sürer (Kram,1985;Akt.Ragins ve Cotton,1999:531). Oysa resmi mentorluk, genellikle 6 ay ve 1 yıl arası sürmek üzere sözleşme altına alınmıştır. Gayri resmi mentorluk üyeleri ne zaman isterlerse buluşabilirler fakat resmi mentorluk olgusunda bu buluşmaların modu, sıklığı ve yeri taraflar arasında yapılan bir sözleşmeyle sabitlenmiştir (Zey 1985; Akt.Ragins ve Cotton,1999:531). Resmi mentorluk olgusunun hedefi bu ilişkinin başlangıcında belirlenmiştir ve program koordinatörü tarafından takip edilmektedir. Gayri resmi mentorluk olgusunun hedefleri ise zaman içerisinde gelişir ve bireylerin kariyer ihtiyaçlarına göre şekillenir. Bu bağlamda üç tür potansiyel çıktı vardır. İlk olarak mentorluk ilişkisinde psiko-sosyal ve kariyer gelişim fonksiyonları bağlamında daha fazla zaman söz konusudur.

Mentorluk olgusunun kariyer çıktıları bağlamında hemen ortaya çıkan bir etkisi yoktur. Faydalarının ortaya çıkması zaman alır (Ragins ve Cotton,1999:531).Kram, mentorluk olgusunun faydalarının bu ilişkinin süresinden daha uzak zamanlara genişleyeceğini ileri sürmüştür (Kram,1985;Akt.Ragins ve Cotton,1999:531).

Chao ise mentorluk olgusunun faydalarının zaman içerisinde devam ettiğini söylemiştir. Bu zamana bağlı etki özellikle yılda genellikle bir defa yapılan terfiler ve tazminatlar düşünülünce ayrı bir önem kazanır. Bu sebeple gayri resmi kariyer müdahalelerinin sonuç vermesi için daha fazla zamana ihtiyaç vardır (Chao,1997; 15-28; Akt.Ragins ve Cotton,1999:531). İkinci olarak, mentorluk ihtiyacı olan kişinin resmi mentorluk olgusunda mentorlarının kendileriyle olan ilişkilerinin mecburiyetten kaynaklandığını düşünmeleri söz konusudur. Her iki taraf da bu ilişkinin kısa vadeli olduğunu ve mentorun bu süreden sonra başka bir kişiye atanacağını bilmektedirler. Bu faktörler güven oluşumunu ve duygusal yakınlaşmayı etkileyebilir. Üçüncü olarak, resmi ilişkiler kariyer hedeflerine kilitlenmiştir ve kısa vadeli dirler ve mevcut pozisyona endekslidir (Geiger-DuMond ve Boyle 1995:51-54;Akt.Ragins ve Cotton,1999:531). Bu tablonun aksine gayri resmi mentorlar, uzun vadeli kariyer ihtiyaçlarıyla ilgilenmektedirler. Bazı durumlarda mentorluk ihtiyacı olan kişinin ihtiyaçları kurumunkilerin önüne geçebilir ve mentor bir başka kuruma transferi bile tavsiye edebilecektir. Bu sebeple gayri resmi mentorluk, kariyer konusunun sadece bir tek kurumla sınırlı olmadığını ve “sınırsız” olduğunu kabul eder (Arthur ve Rousseau 1996; Akt.Ragins ve Cotton,1999:531).

Mentorluk ilişkisindeki süreçler: Resmi ve gayri resmi mentorluk ilişkilerinde farklı fonksiyonlara yol açabilecek dört ek süreç vardır. İlk olarak resmi mentorlar diğerlerine göre daha az motive olmuş olabilirler (Ragins ve Cotton 1991:939-951; Akt.Ragins ve Cotton,1999:531). İkinci olarak, resmi mentorlar daha az etkili ve daha az verimli iletişim ve koçluk yeteneklerine sahip olabilirler (Kram,1985 Akt.Ragins ve Cotton,1999:531).

Resmi mentorlar olgusunun verimliliğini etkileyebilecek olan üçüncü bir faktör ise farklı departmanlardan gelen farklı bireylerin farklı programlara uygun olmaları konusudur. Son olarak resmi mentorluk yapan mentorların diğerlerinden daha görünür olmasından dolayı daha kendine güven duymaları ve bu sayede diğer üyeler tarafından taraf tutma olarak algılanabilecek olan bazı kariyer gelişim davranışları sergileyebileceklerini belirtmek gereklidir. Gayri resmi mentorlar, genel olarak bu tür davranışlara tarafsız olarak katılırlar ve kendi mentorluk ihtiyacı olan kişileri daha fazla destekler ve kurumdaki bazı ters etkilere karşı onları savunurlar (Kram, 1983:608-625; Akt.Ragins ve Cotton, 1999:31). Resmi mentorluk ilişkileri kamu türü ilişkilere benzer ve program koordinatörleri tarafından takip edildikleri için resmi mentorlar diğerlerine göre mentorluk ihtiyacı olan kişi lehine müdahalede bulunurlar (Ragins ve Cotton,1999:531).

Koçluk Sistemi ve Mentorluk Arasındaki Farklar: Koçluk ve mentorluk sistemi üzerine mevcut bulunan geniş literatür her iki terim için de tek bir tanım ortaya koymamaktadır. Aksine bu konuda genel bir resim ortaya koyan bir “terimler bileşkesi” mevcuttur. Literatürün çoğu koçlar ve mentorlar tarafından kendi tarz ve durumlarına uygun olarak kullanabilecekleri olan farklı modellerden oluşmaktadır. Birçok tanıma göre koçluk ve mentorluk aynı prensipleri paylaşmaktadırlar. Fakat koçluk ve mentorluk aynı prensipleri paylaşıyor olmalarına karşın koçluk sistemi asıl olarak mevcut işteki performansa odaklanmıştır ve gelişim araçlarını ön plana alır. Mentorluk ise uzun vadeli hedeflere ve gelişim yeteneğine odaklanmıştır (Clutterbuck,2001;26; Akt.Deans ve diğerleri, 2006:5-6). Koçluk sisteminin tanımlanması iki şekilde yapılabilir. Bunlardan ilki Performans gelişimine veya belli bir yetkinliğin geliştirilmesine odaklanmış olan kısa vadeli müdahaledir. İkinci ise Öğrenme ve gelişimin gerçekleşmesi için gereken bir süreçtir ve bu sayede gelişimin olması için performans ortaya koymayı hedefler (Parsloe,1999;Akt.Deans ve diğerleri,2006:6).

Mentorluk olgusunun tanımlanması ise insanların kendi öğrenme sistemlerini yönetmeye, potansiyellerini maksimize etmeye, yeteneklerini

geliştirmeye, performanslarını artırmaya ve olmak istedikleri insan olmalarına yönelik yardım ve destek sağlama olarak yapılmaktadır (CIPD,2004;Akt.Deans ve diğerleri, 2006:6).

İki metot arasındaki başlıca farklılıklar aşağıda vurgulanmıştır(Clutterbuck,2001;26; Akt.Deans ve diğerleri, 2006:6):

Koçluk Sistemi

- * Görevle ilgilenir
- * Yetenek ve performansa odaklanır
- * Başlıca yönetim rolüne odaklanır
- * Koç tarafından veya koçla gündem oluşturma
- * Öğrenciye dönüt vurgulanır
- * Tipik olarak kısa vadeli bir ihtiyaca yöneliktir
- * Dönüt ve tartışmalar asıl olarak açıktır
- * Dönüt ve tartışmalar asıl olarak alakalıdır

Mentorluk

- * Görevin ardındaki olgularla ilgilenir
- * Yeterlik ve potansiyele odaklanır
- * En iyi çalışmasını çevrim dışı olarak sergiler
- * Öğrenci tarafından belirlenen gündem
- * Öğrenci tarafından dönüt ve yansıtma
- * Tipik olarak uzun vadeli sıklıkla “yaşam boyu”olgulara yöneliktir
- * Dönüt ve tartışmalar asıl olarak açıktır ve sezgisel konular ve davranışlarla

3.1.4. Mentorluğun Etkili Olarak Uygulanmasında Temel Kurallar

Mentorluk,başarıya odaklanırken yardımsever, kişisel ve karşılıklı ilişkilerin kurulduğu bir öğrenim sürecidir. Bu süreçte duygusal destek ana öğedir. Mentorluk ilişkisinde bu yardımı alan kişiler tecrübeli mentorlar ile konuşarak bilgi ve yetenek paylaşımında bulunurlar ve bunları kendi düşünce ve uygulamalarına aktarırlar. Tutorluk (=belletmenlik) ve koçluk ise belli bir alanda yetkinliğe odaklı akademik ve profesyonel yardım olarak ele alınabilir. Mentorluk süreci, üç model altında ele alınabilir;çıraklık, yetkinlik ve yansıtmacı model. Çıraklık modelinde, bu yardımı alan kişi mentorunu gözlemler ve öğrenir.

Yetkinlik modelinde ise mentor, bu yardımı alan kişiye performans ve ilerleme konusunda sistematik dönüt sağlar. Yansıtmacı modelde de mentorun yardım ettiği kişi yansıtmacı bir uygulamacı haline gelir. Bu öğrenme amacı yansıtmacı modele katılır. Bu modelde mentorluk istendik, besleyici ve kavrayışlı bir süreç olarak karşımıza çıkar ve hem mentor hem de bu yardımı alan kişi tarafından güçlü bir tecrübe birikimi ile sonuçlanır. Burada dört aşamada kendini gösteren bir mentorluk ilişkisi söz konusudur. Hazırlama, müzakere, yaptırabilirlik ve ulaşma-kapanış aşaması (Wong ve Premkumar,2007:1).

Mentorun faaliyetleri, teknik yardım verme, rol ve sorumlulukları açıklığa kavuşturma, öğrenme tecrübelerini, fırsatları ve boşlukları tanımlama ve analiz etme, analiz ve yansıtmayı teşvik etme, öğrenme ve iş yapılandırması ve sorgulama, dinleme ve dönüt sağlama ile göğüsleme gibi aktiviteleri kapsar. Başlangıçta mentor, güvenli ve korunmalı bir ortam sağlayacaktır ve destekleyici, koruyucu ve rehber olacaktır. Fakat akıl hocalığı yardımı alan kişi kendine güven geliştirip daha az bağımlı hale gelince mentorun daha analitik, yansıtmacı, eleştirel ve zorlayıcı role bürünmesi gerekecektir. Mentorlar bu ilişkiye tecrübe, perspektif, objektiflik ve mesafe getirirler. Hem kurum hem de birey için uzun vadeli bir bakış açısı sunabilirler. Öğrenciye, hedeflerine varma konusunda yardım etmede etkilidirler ve ona empati, açık yüreklilik ve dürüstlük sunarlar. Ayrıca kendi tecrübelerini paylaşma konusunda da isteklidirler ve yardım alan kişinin kendisine eşit olma ve hatta kendisini geçme konusunda da tehdit algılamamalıdır. Aynı zamanda yardım alan kişinin mentorlarının zayıflıklarını ve eksikliklerini tespit etmeleri konusunda da bunu tehdit olarak görmemelidirler (McKimm ve diğerleri,2003:4).

Mentorluğun etkili bir şekilde uygulanabilmesi için temel kurallar aşağıda sıralandığı gibidir; (Barutçugil, 2004:368; Akt.Cantimer,2008:23-25):

- Pozitif bir ortam oluşturulmalıdır.
- Öğrencinin kişiliğinin geliştirmesine yardım edilmelidir.
- Sağlıklı bir iletişim ortamı sağlanmalıdır.

- Öğrenen kişi bağımsız kılınmalıdır.
- Mentor-öğrenci ilişkisi monoton, sıkıcı bir ilişki olmaktan kurtarılmalıdır.
- Öğrenciye sorumluluk verilmelidir.
- Hata yapmanın korkulacak bir şey olmadığı öğrenciye gösterilmelidir.
- Mentor ve öğrencisinin birlikte planladığı amaçları olmalıdır.
- Öğrencinin araştırma yapması sağlanmalıdır.
- Öğrencinin gelişiminde küçük basamaklar kullanılmalıdır.
- Mentor gerektiğinde talimat vermelidir.
- Öğrencinin risk alması sağlanmalıdır.
- Mentor ve öğrencisi birbirini korumalıdır.
- Mentor ve öğrencisi birbirine bağlı olmalıdır.
- Mentor bu ilişkiyi essiz bir deneyim olarak algılamalıdır.

3.1.5. Mentorda Bulunması Gereken Nitelikler

Kram, mentor olan bireylerin artan yeterlikten ve kendilerinin artan öz-saygılarından ve güven duygularından da faydalandıklarını iddia etmektedir. Mentorlar, genellikle kariyerlerinde orta veya ileri düzeylerde bulunan yüksek düzeyde tecrübeli, bilgili, yetenekli ve mentorluk yaptıkları kişilere faydalı olabilecek olan bireylerdir (Kram,1985; Akt.Palmer ve diğerleri,2008;45).

Collins (1983) iyi bir mentorun şu özelliklere sahip olmasını öngörmektedir:

- Sabırla dinleyebilmek,
- Mentorluk yardımı alan kişiyle ilişki kurabilmek,
- Kendine yetme duygusunu besleyebilmek,
- Korunmalı bir zaman dilimi oluşturmak,
- Kendini karşıdakinin yerine koyabilmek,
- Yapıcı olabilmek.

Ayrıca başarılı bir mentorluk ilişkisinin gerçekleştirilebilmesi için bir mentorun aşağıdaki yetkinliklere sahip olması beklenmektedir; (Çınar, 2003: 21-22; Akt.Cantimer,2008:26):

- İnsan odaklı olmak, insanları sevmek, kendisiyle ve insanlarla barışık olmak,
- Belirsizliklere ve hatalara hoşgörüyü yaklaşmak,
- Şirketine ve işine değer vermek,
- Kendine güvenmek, özgüvenini sergilemek ve başarı duygusu aşlamak,
- Çalışanlara, astlarına saygı ve güven duymak, onların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak,
- Esnek ve yaratıcı olmak,
- İletişim ve özellikle aktif ve empatik dinleme becerilerine sahip olmaktır.

Mentorluk yetenekleri, kurumsal ve kişilerarası yetenekler olarak ikiye ayrılabilir (McKimm ve diğerleri,2003:3-4):

Kurumsal yetenekler

Planlama
çalışmaları
Sözleşmeler yapma
Kayıt tutma
Yapılandırma
bilgilendirici
Zaman yönetimi

Zamanlama
Değerlendirme
Rapor yazma
Sınırları koruma
Aksiyon planlama
Öncelikleri belirleme
Kolaylaştırma
İnceleyici olma

Kişilerarası yetenekler

Müzakereler ve etkileme

Dinleme
Yapıcı dönütler sağlama
Müdahale-emrivaki-

Göğüsleyici, rahatlatıcı,
katalitik etkili
Destekleyici
Sorgulayıcı
Motive ve teşvik edici
Öz-farkındalık
Koçluk-Öğretim
Yansıtma
Yargılayıcı olmama
Önyargılı olmama

3.1.6. Mentordan Yardım Alanın Özellikleri

İyi bir dinleyici, öğrenen, iletişimci, yeniliğe açık ve öğrendiklerini uygulayıcı olmak mentorluk hizmeti alan öğrencide bulunması gereken özellikler arasındadır (Meyer ve Mabaso,2007; Akt. Yirci,2009:45).Mentorluk sürecinin kalitesini ve verimini öğrencinin bu sürece etkin ve istekli bir şekilde dahil olmasının arttırdığı çok açık bir gerçektir. Öğrencilerin mentorlarını olağanüstü güçlere sahip insanlar olarak görmeleri ve onlara önemli bir destek ve rehberlik kaynağı olarak yaklaşmaları süreç için önem teşkil etmektedir. Mentorluk ilişkisi süresince öğrencilerin dürüst ve işbirlikçi bir yaklaşım ortaya koymasıda sorumluluklar arasında yer almaktadır(Cohen, 1999; Akt. Yirci,2009:45).

Lee etkili bir mentorluk ilişkisinin oluşması için öğrencinin üzerine düşen görevleri şu şekilde sıralamıştır (Lee,2006;Akt. Yirci,2009:45);

- Etkili bir mentorluk ilişkisine hazır olmak,
- Hedeflerini belirlemek,
- Açık, samimi bir iletişim kurmak,
- Planlı olmak,
- Paylaşıcı olmak,
- Öğrenmeye istek duymak,
- Yeni öğrenmeler için risk almak ve
- İyimserlik ve etkili problem çözme arasında denge kurmak.

Etkili bir mentorun, mentorluk yardımı alan kişinin cinsiyeti, çalıştığı alanlar, etnik kökeni, sosyo-ekonomik statüsü ya da engel teşkil edici statüsü açısından farklı olması gerekmesine rağmen, mentorluk yardımı alan kişiler demografik değerler olarak kendilerine en yakın mentorunu tercih edebilmektedir (Frierson, Hargrove, & Lewis, 1994).

3.1.7. Yöneticinin Mentorluk Rolü

Koçlar ve öğretmenler olarak akıl hocaları sorumlu oldukları insanların sosyo-ekonomik destek sağlamaktadırlar ve kendine güven ve kendine saygı duygularını geliştirmektedirler (Whitely ve ark. 1991). Sponsorlar olarak akıl hocaları sorumlu oldukları insanların başka müdürlerle çalışma ve işbirliği yapmalarını gerektirecek görevler vererek veya özel projeler üreterek onlara aktif bir şekilde müdahalelerde bulunmaktadırlar. Özetlemek gerekirse, mentoring olgusu bir kurumdaki çalışanların gelişim ve “ilerleme-gerilememe” konularında yapılan güçlü bir müdahaleden ibarettir (Geiger-Dumond ve Boyle, 1995).

Sonuçlar göstermektedir ki, müdürlerin mentoring faaliyetleri çalışanların iş tecrübesini zenginleştirmek ve çalışanların yavaşlama-gerileme durumlarının azaltılması için kullanılabilir. Bu çıktılar muhtemelen çalışanların performansını artıracaktır. Artırılmış performans ise muhtemelen bir kurumun mali kazanç portföyü dâhil olmak üzere birçok alandaki işleyişini pozitif olarak etkileyecektir.

3.1.8. Mentorluğun Uygulanmasında Başarılı Olamama Sebepleri

Mentorluk uygulamasında başarılı olamamasebeplerinin bazıları şu şekilde açıklanabilir (Vatan,2009:22):

- Fazla direktif verici yaklaşım,
- Zayıf iletişim,
- Fazla içli dışlı olunması,
- Dinlememek,
- Empati yoksunluğu,
- Mahremiyetin bozulması,
- Diğer iş yüklerinden sıyrılamamak,
- Zaman kısıtlılığı,
- Etkin olmayan planlama,
- Rollerin anlaşılmaması,
- Beklentilerin yetersiz tanımlanması,
- Fazla süreç odaklı/ bürokratik olma.

Bu başarısızlık sebeplerinin yanı sıra zararlı bazı mentorluk tipleri de bu süreci başarısız kıldığı görülmüştür. Bunları aşağıdaki sıralanmaktadır (Barker,2006; Akt. Vatan,2009:22-23).

1-Gözardı ediciler:Bu mentor tipi, destek ve yardım için hiçbir zaman bulunamayan, telefonlara cevap vermeyen, bildirdiği görüşme saatleri içerisinde asla odasında bulunmayan tipler olarak adlandırılmaktadır.

2-Baştan savıcılar:Bu tip mentorlar, mentorluk yardımı alan kişinin gelişiminden tamamen kendisinin sorumlu olduğuna inanarak öğrenmeyi kolaylaştırıcı hiçbir eylemde bulunmazlar.

3-Engelleyiciler:Bu mentor tipinde ise mentor, mentorluk yardımı alan kişinin başarılı olma çabalarını, bilgi gizleme yöntemleri ile engellemektedir.

4-Yıkıcı eleştiriciler:Bu mentor tipinde,mentor yardım alan kişiyi ne kadar eleştirirse ve başarılarını engellerse, onları gerçek hayatın acımasızlıklarına hazırlayabileceğini düşünmektedir.

3.2. Bireysel Kariyer Üzerinde Mentorluğun Etkisi

Araştırmalar akıl hocalığı ilişkisinin bireyin kariyer gelişimini önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir. Bu ilişkiden hem akıl hocalığı yapan mentor, hem de akıl hocalığı alan kişi faydalanmaktadır. Araştırmalar akıl hocalığı yardımı alan kişinin kariyer bağlamında bu süreçten yüksek düzeyde moral ve tatmin alarak faydalandığını ortaya koymuştur (Scandura,1992; Akt. Palmer ve Bailey,2008: 45).

Mentorluk ilişkileri,kurumlardaki çalışanlar için kritik kariyer kaynaklarıdır. Mentorlar, ileri düzey tecrübe ve bilgi birikimine sahip bireylerdir ve ilgilendikleri kişilerin kariyerlerine yükselen bir grafik çizmeye adanmışlardır (Hunt ve Michael, 1983; Kram, 1985; Akt. Ragins ve Cotton, 1999:529)). Mentorlar bu yardımı alan kişilere iki genel tür davranış veya fonksiyon sağlayarak faydalı olurlar: yardımı alan kişinin kurumdaki ilerleyişini kolaylaştıracak olan kariyer gelişim fonksiyonları ve yardımı alan kişinin kişisel

ve mesleki gelişimine katkıda bulunacak olan psiko-sosyal fonksiyonlar (Kram, 1985;Akt. Ragins ve Cotton, 1999:529). Bir mentorun varlığı pozitif kariyer çıktılarıyla örtüşen bir durumdur: Yardımı alan kişiler daha fazla terfi alırlar (Dreher ve Ash, 1990; Scandura, 1992;Akt. Ragins ve Cotton, 1999:529); daha fazla gelire sahip olurlar (Chao, Walz ve Gardner, 1992; Dreher ve Ash, 1990; Whitely, Dougherty ve Dreher, 1991;Akt. Ragins ve Cotton, 1999:529) ve daha fazla hareketlilik içinde (Scandura, 1992;Akt. Ragins ve Cotton, 1999:529) ve bu yardımı almayanlara göre daha fazla kariyer tatmini içinde olurlar (Fagenson,1989;Akt. Ragins ve Cotton, 1999:529).

Kram'ın mentor rol teorisine göre mentorlar, iki geniş kategoride mentorluk fonksiyonu sağlayabilirler. Birincisi, kariyer gelişim fonksiyonu sağlayabilirler ve bu sayede yardım alanlara kurumda ilerleme yollarını gösterirler. Kram,mentorların beş spesifik kariyer gelişim fonksiyonu sağlayabileceklerini iddia etmiştir: terfileri ve katmansal hareketleri sağlamak (sponsorluk); mentor ihtiyacı olan kişiye yardım etmek (korumak); zorlayıcı görevler sağlamak (zor görevler) ve yardım alan kişinin görseelliğini artırmak.Kariyer gelişimi fonksiyonu, mentorun kurumdaki güç ve pozisyonuna bağlıdır.Kariyer gelişimi fonksiyonu, kurumun mentorluk kullanan personeline ve kurumun kendisine odaklanır. (Kram,1985; Akt. Ragins ve Cotton,1991:530).

3.2.1. Bireysel Kariyer Planlama Geliştirme Üzerinde Mentorluğun Etkisi

Mentorluk ilişkileri kurumlardaki çalışanlar için kritik kariyer kaynaklarıdır. Mentorlar, ileri düzey tecrübe ve bilgi birikimine sahip bireylerdir ve ilgilendikleri kişilerin kariyerlerine yükselen bir grafik çizmeye adanmışlardır (Hunt ve Michael, 1983; Kram, 1985; Akt. Ragins ve Cotton, 1999:529). Mentorlar, bu yardımı alan kişilere iki genel tür davranış veya fonksiyon sağlayarak faydalı olurlar: yardımı alan kişinin kurumdaki ilerleyişini kolaylaştıracak olan kariyer gelişim fonksiyonları ve yardımı alan kişinin kişisel ve mesleki gelişimine katkıda bulunacak olan psiko-sosyal fonksiyonlardır. (Kram, 1985;Akt. Ragins ve Cotton, 1999:529). Bir mentorun varlığı pozitif

kariyer çıktılarıyla örtüşen bir durumdur: Yardımı alan kişiler daha fazla terfi alırlar (Dreher ve Ash, 1990; Scandura, 1992;Akt. Ragins ve Cotton, 1999:529); daha fazla gelire sahip olurlar (Chao, Walz ve Gardner, 1992; Dreher ve Ash, 1990; Whitely, Dougherty ve Dreher, 1991;Akt. Ragins ve Cotton, 1999:529) ve daha fazla hareketlilik içinde (Scandura, 1992;Akt. Ragins ve Cotton, 1999:529) ve bu yardımı almayanlara göre daha fazla kariyer tatmini içinde olurlar (Fagenson,1989;Akt. Ragins ve Cotton, 1999:529).

Mentorluk olgusunun, kurumsal sosyalleşmeye de olumlu etkisinin olduğu bulgusuna rastlanmıştır (Ostroff ve Kozlowski 1993:170-183; Akt. Ragins ve Cotton,1999:529). Ayrıca mesleki tatmin (Koberg ve diğerleri, 1994;Akt. Ragins ve Cotton,1999:529) ve azaltılmış iş hacmi düşüşü (Viator ve Scandura, 1991:20-30;Akt. Ragins ve Cotton,1999:529 de gözlemlenmiştir.

Mentoring ilişkileri, alt düzey ve üst düzey bir çalışan arasındaki kişilerarası tecrübe olarak tanımlanabilir. Bu ilişkide üst düzey çalışan (mentor) destekler, rehberlik eder ve çeşitli görevlere, fonksiyonlara ve kültüre yönlendirir (Kram, 1985). Mentor olma veya bir mentora sahip olma olguları bu araştırmada çokça yer almıştır (Lankau & Scandura, 2002). Örneğin çalışmalar göstermiştir ki mentora sahip olan veya kendileri mentor olan çalışanların daha fazla terfi almışlardır, daha yüksek gelire sahiptirler ve mentor olmayan veya bir mentoru olmayan diğer çalışanlara göre iş tatmininde daha yüksek değerdendirler (Ragins, Cotton & Miller, 2000). Diğer çalışmalar ise mentoring tecrübesi olan çalışanların daha yüksek oranda kurumsal adanmışlık gösterdiklerini ve iş yavaşlatma niyetlerinin azaldıklarını (Lentz 2004; Lentz &Allen, 2009) ortaya koymuştur (Allen, Eby, Proteet, Lentz & Lima, 2004; Lankau & Scandura 2002; Lentz 2004; Ragins ve ark. 2000). Ayrıca artan iş performansı da rapor edilmiştir (Lentz 2004; levenson, Van der Stede & Cohen 2006).

4.BÖLÜM

UYGULAMA

Bu bölümde, çalışma kapsamında gerçekleştirilmiş olan alan araştırmasının amacı ve yöntemi, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analizi, sınırlılıklar ve bulgular şeklinde sıralanan başlıklara yer verilmiştir. Veri toplama aracındaki sorular yani araştırmanın değişkenleri ve araştırmanın amacı, örnekleme gibi bilgilerinin tanımlanması ile araştırmanın kapsamı belirlenmiştir. Daha sonra ise araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

4.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnekleme İstanbul İli'nde kamu ve özel sektörde çalışan 350 kişiden oluşmaktadır.

4.2. Araştırma Verilerinin Toplanması

Çalışma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular örneklem grubundaki çalışanlara yöneltilmiştir. Bu sorular, yani çalışmadaki değişkenler şu başlıklar altında toplanmıştır:

4.2.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular

Anketin bu bölümü, çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama durumu, yöneticisinin cinsiyeti, mesleki kıdem, mesleği isteyerek seçip seçmeme durumu, çalışma süresi, daha önce başka bir işte çalışma durumu, yöneticilik görevinin olup olmaması durumu ve son çalışılan işteki çalışma süresi şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin veri toplanmasına yönelik kişisel bilgi sorularından oluşmaktadır.

4.2.2. Bireysel Kariyer ve Mentorluk Ölçeği

Veri toplama araçlarından biri olarak “Bireysel Kariyer ve Mentorluk Ölçeği” kullanılmıştır. Örneklem grubundaki çalışanların kariyerlerine etki eden faktörlere ilişkin maddeleri “1: Kesinlikle katılmıyorum” ve “5: Kesinlikle katılıyorum” olmak üzere 1’den 5’e puanlamalarına yönelik olarak hazırlanmış Beşli Likert ölçeğinde 60 madde bulunmaktadır.

Yapılan faktör analizi sonucunda (EK 1) 25 maddeden oluşan bireysel kariyer ölçeğinin 3 faktörü olduğu belirlenmiştir. Performans geliştirme-terfi faktörü 7 maddeden (15., 17., 18., 20., 21., 22., 23. maddeler) oluşmaktadır. Eğitim geliştirme-terfi faktörü 5 maddeden (1., 2., 3., 7., 11. maddeler) oluşmaktadır. Performans geliştirme faktörü de 2 maddeden (9. ve 10. maddeler) oluşmaktadır. 35 maddeden oluşan mentorluk ölçeğinin de 4 faktörü olduğu belirlenmiştir. Yeni ilişkiler geliştirme-yeni beceriler kazanma ve koçluk faktörü 13 maddeden (11., 13., 15., 16., 18., 19., 24., 25., 27., 28., 29., 30. maddeler) oluşmaktadır, benimseme-onaylama ve koruma faktörü 7 maddeden (14., 22., 31., 32., 33., 34., 35. maddeler) oluşmaktadır, benimseme-onaylama ve rol modeli olma faktörü 7 maddeden (4., 5., 6., 7., 8., 12., 17. maddeler) oluşmaktadır ve son olarak da danışmanlık faktörü 3 maddeden (1., 2., 3. maddeler) oluşmaktadır. Faktör analizi sonucunda ölçekten çıkarılan bireysel kariyer ifadeleri 4., 5., 6., 8., 12., 13., 14., 16., 19., 24., 25. maddelerdir. Mentorluk ölçeği ifadeleri 9., 10., 20., 21. ve 26. maddelerdir.

Ankette kullanılan ölçeğin, elde edilen veriler ile geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach’s Alfa değeri hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach’s Alpha (α) değerine göre karar verilir (Kalaycı, 2009: 405).

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

Tablo 4.1. Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	n
BİREYSEL KARİYERBOYUTLARI		
Performans geliştirme-terfi	,899	7
Eğitim geliştirme-terfi	,866	5
Performans geliştirme	,799	2
MENTORLUK BOYUTLARI		
Yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk yapma	,976	13
Benimseme-onaylama ve koruma	,947	7
Benimseme-onaylama ve rol modeli olma	,935	7
Danışmanlık	,906	3

Tablo 4.1'de Bireysel kariyerboyutlarından performans geliştirme-terfi boyutunun Cronbach's Alpha değerinin 0,899 olması yüksek güvenilirlik kategorisinde, eğitim geliştirme-terfi boyutunun Cronbach's Alpha değerinin 0,866 olması yüksek güvenilirlik kategorisinde, performans geliştirme boyutunun Cronbach's Alpha değerinin 0,799 olması oldukça güvenilirlik kategorisinde olduğunu göstermektedir. Mentorlukboyutlarından, yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk yapma boyutunun Cronbach's Alpha değerinin 0,976 olması yüksek güvenilir kategorisinde, benimseme-onaylama ve koruma boyutunun Cronbach's Alpha değerinin 0,947, benimseme-onaylama ve rol modeli olma boyutunun Cronbach's Alpha değerinin 0,935, danışmanlık boyutunun Cronbach's Alpha değerinin 0,906 olmaları yüksek güvenilirlik kategorisinde olduklarını göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamız, anketimize katılımı sağlanan ve 350 kişiden oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. rneklemdeki sınırlılık araştırma evreninin tamamının incelenmesinin olanaksızlığıdır. Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayımı araştırmamızın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca seçilen örneklem grubunun ana kütleyi/evreni yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden ana kütleye genelleme yapılabilceği varsayılmıştır.

4.4. Bulgular

Bu bölümde anketteki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo ve grafiklerle gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bu cevapların analiz edilmesi ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

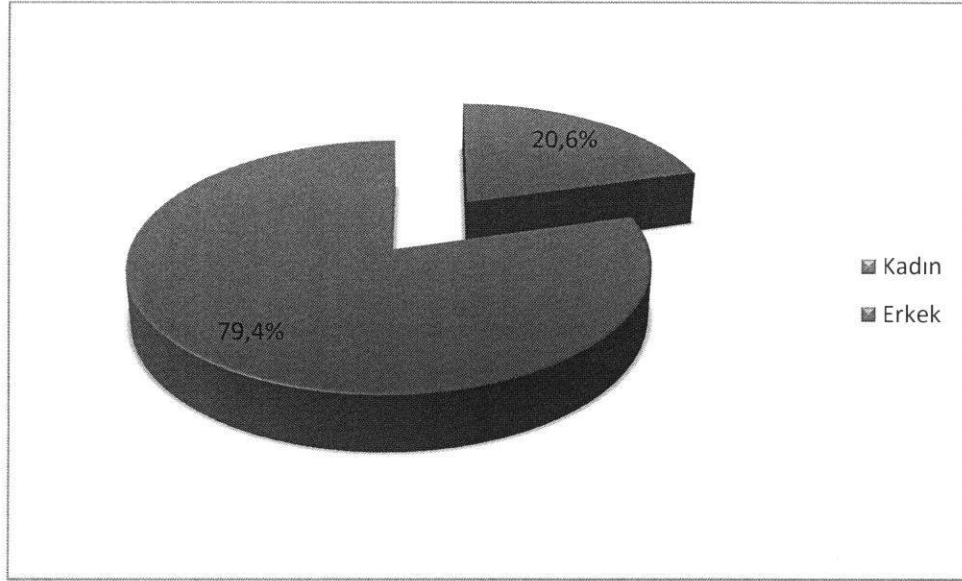
4.4.1. Çalışanların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın örneklemine oluşturan çalışanların kişisel özelliklerine ilişkin bilgilerin frekans ve yüzde dağılımları tablolar kullanılarak yorumlanmaktadır.

Tablo 4.2. Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Kadın	72	20,6
Erkek	278	79,4
Toplam	350	100,0

Şekil 4.1’de cinsiyete ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmiştir.



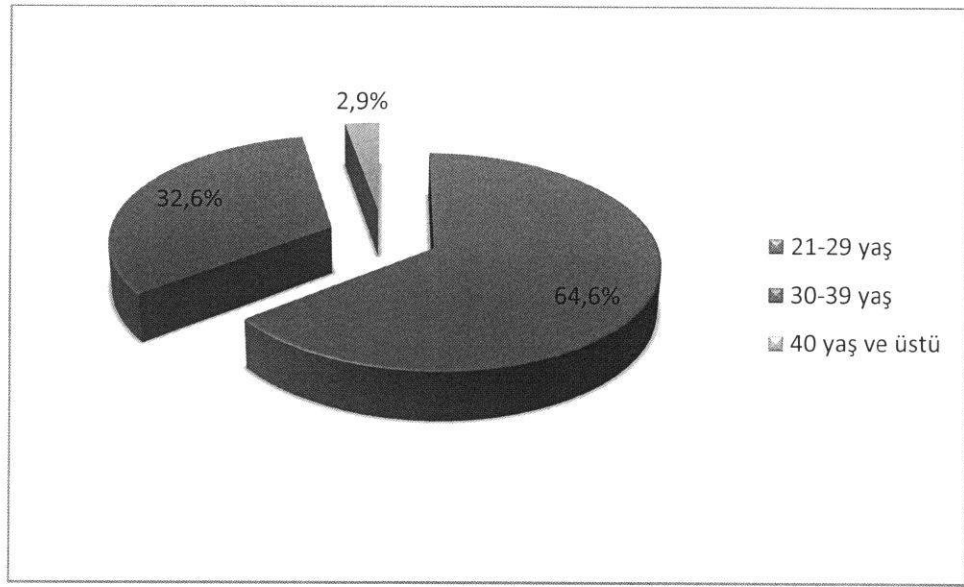
Şekil 4.1. Cinsiyete İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Katılımcıların %79,4’ünün erkek, %20,6’sının kadın olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.3. Yaş Dağılımı

	Frekans	Yüzde
21-29 yaş	226	64,6
30-39 yaş	114	32,6
40 yaş ve üstü	10	2,9
Toplam	350	100,0

Şekil 4.2’de yaşa ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmiştir.



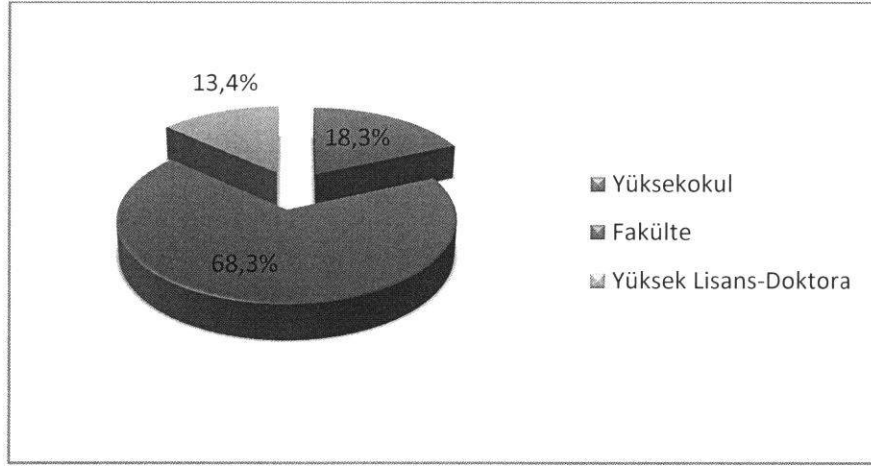
Şekil 4.2. Yaşa İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Katılımcıların %64,6’sının 21-29 yaş arasında, %32,6’sının 30-39 yaş arasında, %2,92’lik kısmı da 40 yaş ve üstündedir.

Tablo 4.4. Eğitim Durumu Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Yüksekokul	64	18,3
Fakülte	239	68,3
Yüksek Lisans-Doktora	47	13,4
Toplam	350	100,0

Şekil 4.3’de eğitim durumuna ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmiştir.



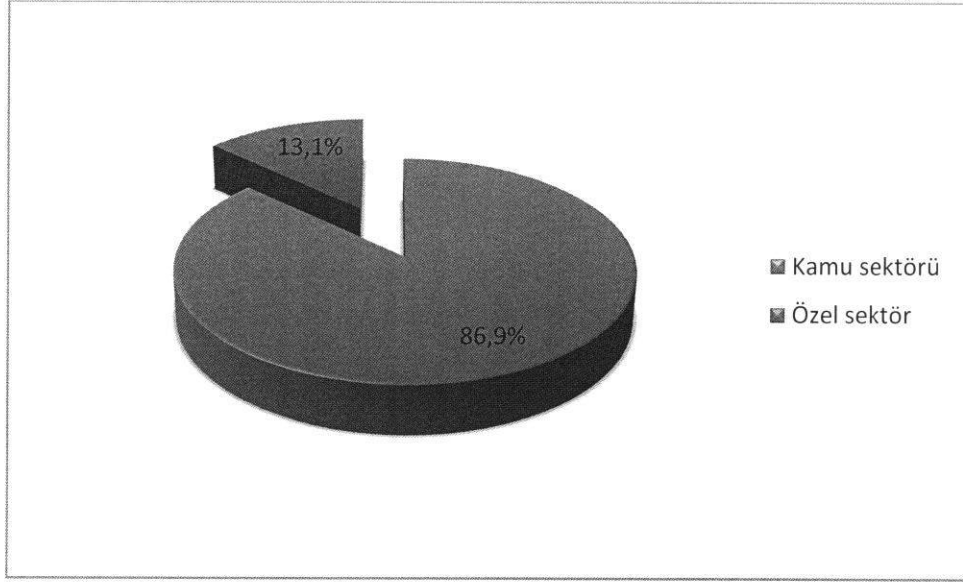
Şekil 4.3. Eğitim Durumuna İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Katılımcıların %68,3’ünün fakülte, %18,3’ünün yüksekokul, %13,42lük kısmında yüksek lisan-doktora mezunu olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.5. Çalışılan Sektör Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Kamu sektörü	304	86,9
Özel sektör	46	13,1
Toplam	350	100,0

Şekil 4.4’de çalışılan sektöre ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmiştir.



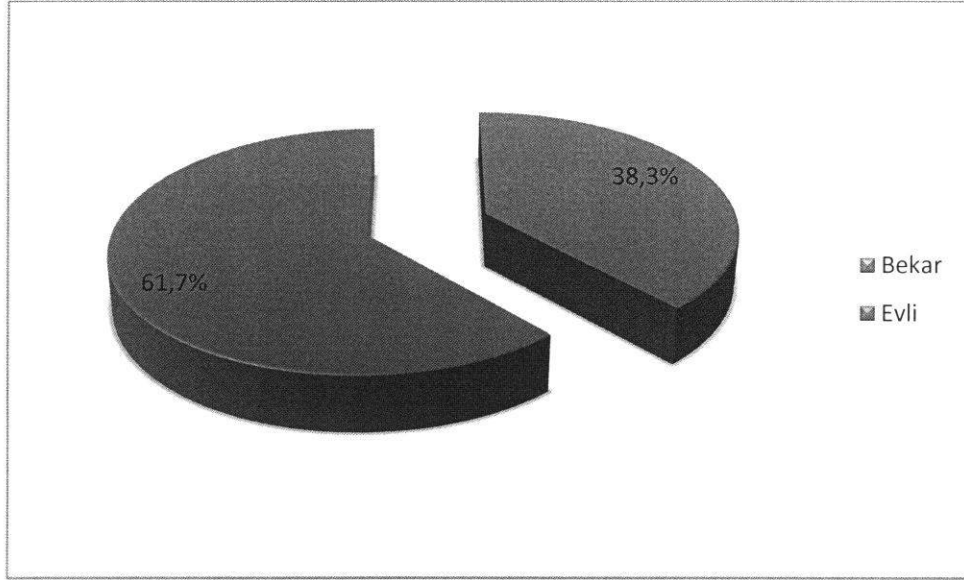
Şekil 4.4. Çalışılan Sektöre İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Katılımcıların %86,9’unun kamu sektöründe, %13,1’lik kısmında özel sektörde çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 4.6. Medeni Durumu Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Bekar	134	38,3
Evli	216	61,7
Toplam	350	100,0

Şekil 4.5’de medeni duruma ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmiştir.



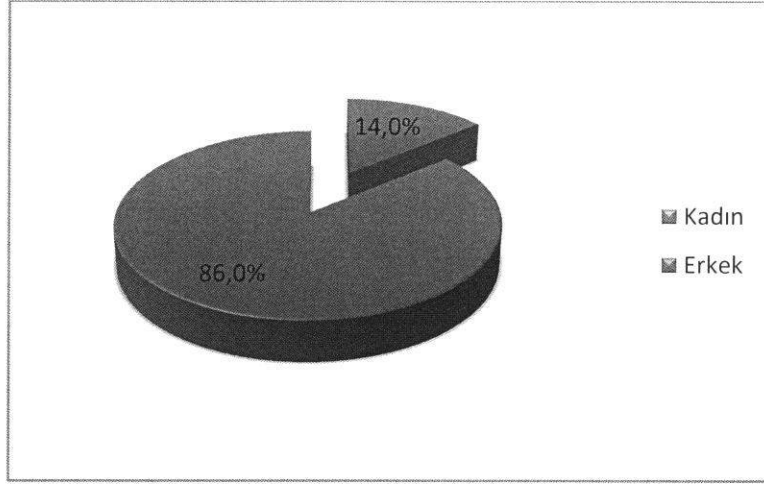
Şekil 4.5. Medeni Duruma İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Katılımcıların %61,7’sinin evli, %38,3’ünün de bekar olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.7. Yönetici Cinsiyeti Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Kadın	49	14,0
Erkek	301	86,0
Toplam	350	100,0

Şekil 4.6’da yönetici cinsiyetine ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmiştir.



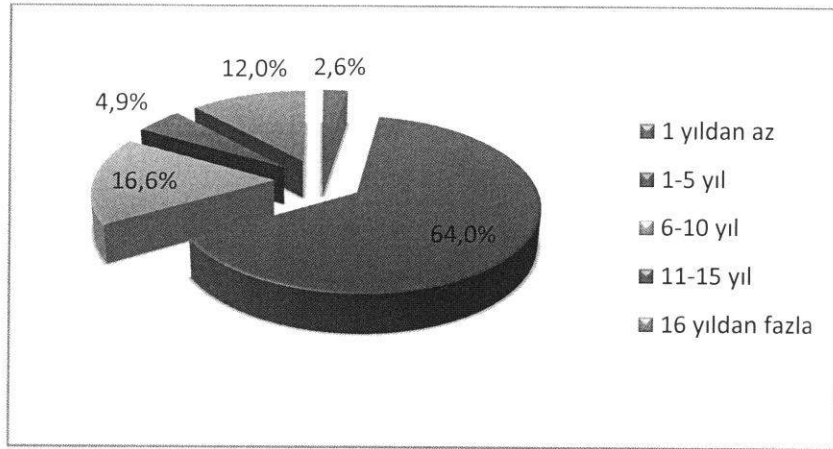
Şekil 4.6. Yönetici Cinsiyetine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Katılımcıların çalıştıkları firmadaki yöneticilerinin %86,0’ının erkek, %14,0’ının kadın olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.8. Mesleki Kıdem Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	9	2,6
1-5 yıl	224	64,0
6-10 yıl	58	16,6
11-15 yıl	17	4,9
16 yıldan fazla	42	12,0
Toplam	350	100,0

Şekil 4.7’de mesleki kıdeme ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmiştir.



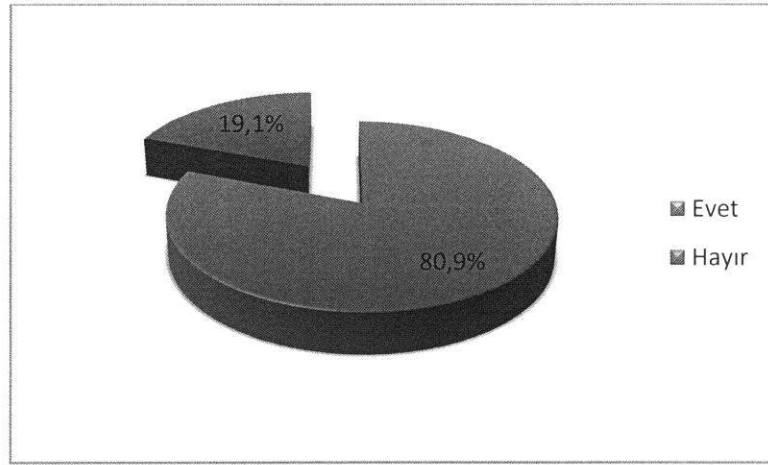
Şekil 4.7. Mesleki Kıdeme İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Katılımcıların %64,0'ının 1-5 yıl, %16,6'sının 6-10 yıl, %12,0'ının 16 yıldan fazla, %4,9'unun 11-15 yıl ve %2,6'sının da 1 yıldan az meslek tecrübesi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.9. Çalışılan Mesleği İsteyerek Seçip Seçmeme Durumu Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evet	283	80,9
Hayır	67	19,1
Toplam	350	100,0

Şekil 4.8’de çalışılan mesleği isteyerek seçip seçmeme durumuna ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmiştir.



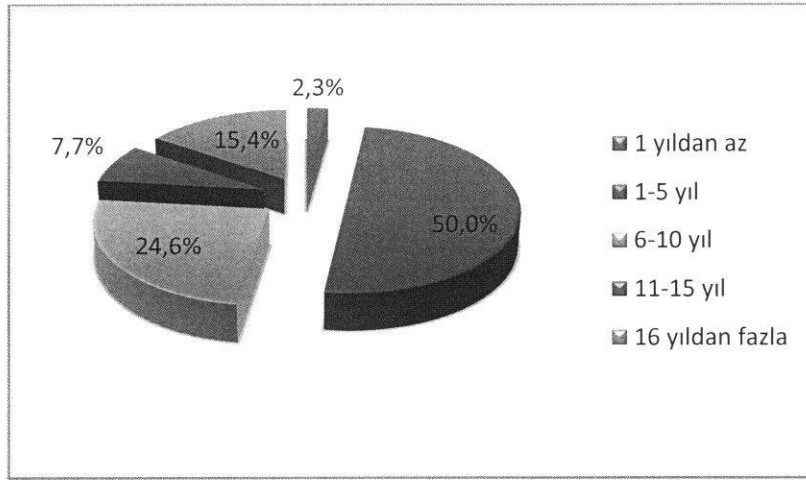
Şekil 4.8. Çalışılan Mesleği İsteyerek Seçip Seçmeme Durumuna İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Katılımcıların %80,9’unun mesleğini isteyerek yaptığı, %19,1’lik kısmında isteyerek yapmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4.10.Çalışma Kıdemi Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	8	2,3
1-5 yıl	175	50,0
6-10 yıl	86	24,6
11-15 yıl	27	7,7
16 yıldan fazla	54	15,4
Toplam	350	100,0

Şekil 4.9'da çalışma kıdemine ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmiştir.



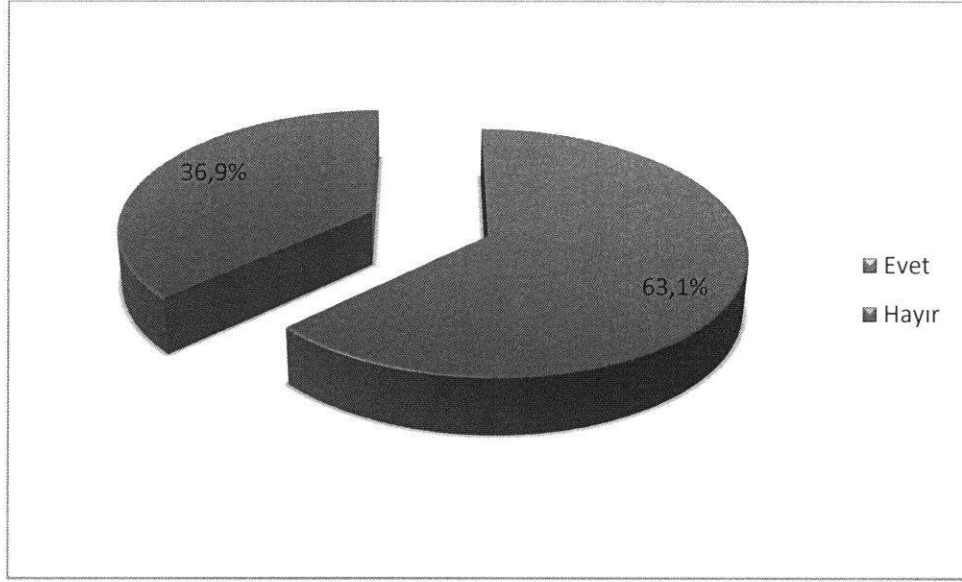
Şekil 4.9. Çalışma Kıdemine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Katılımcıların %50,00'ının 1-5 yıl arasında, %24,6'sının 6-10 yıl arasında, %15,4'ünün 16 yıldan fazla, %7,7'sinin 11-15 yıl arasında, %2,3'lük kısmında 1 yıldan az iş tecrübesi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.11. Daha Önce Başka İşyerinde Çalışıp Çalışmama Durumu

	Frekans	Yüzde
Evet	221	63,1
Hayır	129	36,9
Toplam	350	100,0

Şekil 4.10'de daha önce başka işyerinde çalışıp çalışmama durumuna ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmiştir.



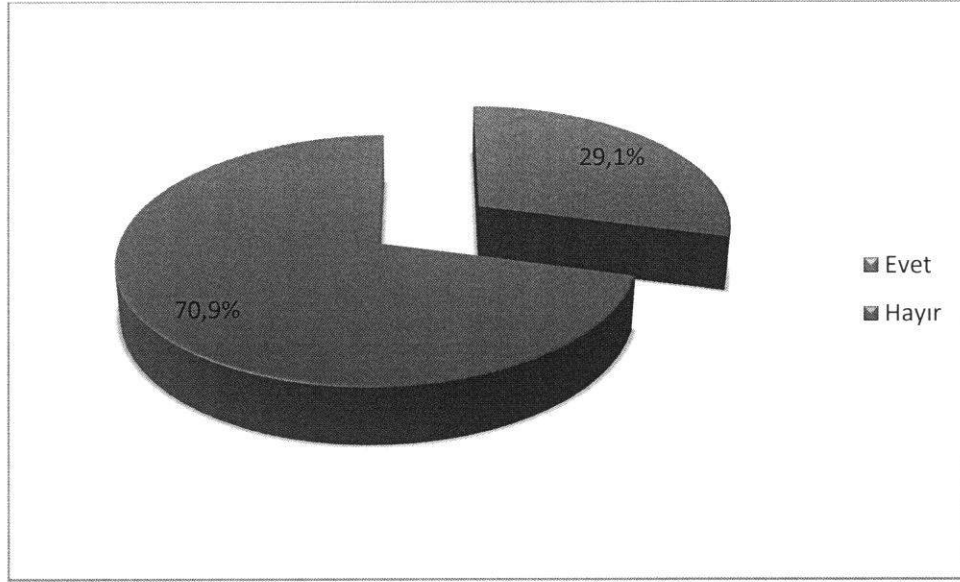
Şekil 4.10. Daha Önce Başka İşyerinde Çalışıp Çalışmama Durumuna İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Katılımcıların % 63,1'inin daha önce başka bir iş yerinde çalıştığı, %36,9'unun da çalışmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4.12.Yöneticilik Görevi Olup Olmama Durumu Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evet	102	29,1
Hayır	248	70,9
Toplam	350	100,0

Şekil 4.11’de yöneticilik görevi olup olmama durumuna ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmiştir.



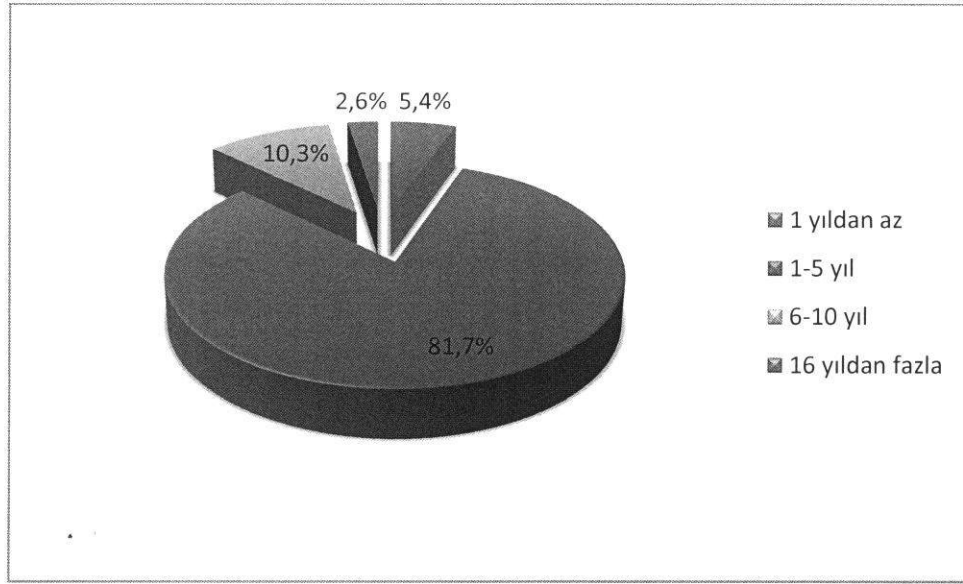
Şekil 4.11.Yöneticilik Görevi Olup Olmama Durumuna İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Katılımcıların %70,9’unun yöneticilik görevinde bulunmadığı, %29,1’lik kısmının bulunduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.13. Son Çalışılan İşyerinde Çalışma Süresi Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	19	5,4
1-5 yıl	286	81,7
6-10 yıl	36	10,3
16 yıldan fazla	9	2,6
Toplam	350	100,0

Şekil 4.12’de son çalışılan işyerinde çalışma süresine ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmiştir.



Şekil 4.12.Son Çalışılan İşyerinde Çalışma Süresine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Katılımcıların %81,7’sinin şu anda çalıştığı işte 1-5 yıllık tecrübesinin olduğu, %10,32’sinin 6-10 yıllık, %5,42’sinin 1 yıldan az, %2,6’lık kısmının da şu anda çalıştığı işte 16 yıldan fazla tecrübesinin olduğu belirlenmiştir.

4.4.2. Ölçeğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bireysel kariyer ve Mentorluğun kariyer işlevlerine ilişkin ölçeklerinin ortalama ve standart sapmalarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler bu bölümde yorumlanmaktadır.

Tablo 4.14. Bireysel Kariyer Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	X	SS
PERFORMANS GELİŞTİRME-TERFİ BOYUTU		
15.Çalıştığım kurumda, çalışanlara verilen mevcut terfi imkânlarının geliştirilerek, çalışanlar için düzenli ve devamlı olarak bir yükselme olanağı tanınmasının olumlu olacağını düşünüyorum.	4,3971	0,7528
23. Çalıştığım kurumda, başarılı olan personelin ödüllendirilmesinin geliştirilmesinin ve sistemli hale getirilmesinin olumlu olacağını düşünüyorum.	4,3686	0,7821
22. Çalıştığım kurumda, yüksek makamlara ulaşmak için ilgili alanda Yüksek Lisans - Doktora yapma veya belirli bir süre uzmanlaşma şartının getirilmesinin olumlu olacağını düşünüyorum.	4,2057	0,8815
18. Çalıştığım kurumda, uzmanlaşmanın, değerlendirme, terfi, atama ve yer değiştirmeler üzerinde etkili olmasının olumlu olacağını düşünüyorum.	4,0429	0,7874
20. Çalıştığım kurumda, hizmet içi eğitimlerin geliştirilerek tüm personele yılın belirli dönemlerinde periyodik olarak eğitim verilmesinin olumlu olacağını düşünüyorum.	4,0057	0,6599
21. Çalıştığım kurumda üst düzey yönetici olabilmek için her bir rütbede terfi sınavının uygulanmasının ve belirli bir süre ihtisas eğitimi verilmesinin olumlu olacağını düşünüyorum.	3,8486	0,9409
17. Çalıştığım kurumda, Personelin Sicil Değerlendirmesinde Batılı ülkelerde olduğu gibi personelin de katılımına imkân verilmesinin olumlu olacağını düşünüyorum.	3,8029	1,0509
EĞİTİM GELİŞTİRME-TERFİ BOYUTU		
7.Çalıştığım kurumda, atamaların, personelin mesleki bilgi ve başarı düzeyi ve gösterdiği performans göz önüne alınarak ve objektif olarak yapıldığını düşünüyorum.	3,1290	1,1270
2. Çalıştığım kurumda, hizmet öncesi verilen eğitimin mesleki bilgi ve beceri kazandırmada etkili ve verimli olduğunu düşünüyorum.	2,9771	1,1528
3.Çalıştığım kurumda, düzenlenen hizmet içi eğitimlerin personelin gelişimlerini sağlamak için yeterli olduğunu düşünüyorum.	2,9514	1,1754
1. Çalıştığım kurumda, personel seçme ve yerleştirme politikasının sağlıklı ve sistemli olduğunu düşünüyorum.	2,8600	1,2620
11.Çalıştığım kurumda, personelin verimliliğini ve motivasyonunu doğrudan etkileyen ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin yeterli olduğunu düşünüyorum.	2,4710	1,0880
PERFORMANS GELİŞTİRME BOYUTU		
9. Çalıştığım kurumda, personelin (sicil) değerlendirilmesinde kişilerin bilgi, yetenek, ahlak ve başarılarının dikkate alındığını düşünüyorum.	3,2914	1,1181
10. Çalıştığım kurumda, personelin değerlendirilmesinde kullanılan sicil raporlarındaki kriterlerin yeterli olduklarını düşünüyorum.	3,0943	0,9781

(X: Ortalama, SS: Standart Sapma)

Çalışanlar performans geliştirme-terfi yönünden $4,3971 \pm 0,7528$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, çalışanlara verilen mevcut terfi imkânlarının geliştirilerek, çalışanlar için düzenli ve devamlı olarak bir yükselme olanağı tanınmasının olumlu olacağını düşünmektedir. $4,3686 \pm 0,7528$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, başarılı olan personelin ödüllendirilmesinin geliştirilmesinin ve sistemli hale getirilmesinin olumlu olacağını düşünmektedir. $4,2057 \pm 0,8815$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, yüksek makamlara ulaşmak için ilgili alanda yüksek lisans - doktora yapma veya belirli bir süre uzmanlaşma şartının getirilmesinin olumlu olacağını düşünmektedir. $4,0429 \pm 0,7874$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, uzmanlaşmanın, değerlendirme, terfi, atama ve yer değiştirmeler üzerinde etkili olmasının olumlu olacağını düşünmektedir. $3,8486 \pm 0,9409$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda üst düzey yönetici olabilmek için her bir rütbede terfi sınavının uygulanmasının ve belirli bir süre ihtisas eğitimi verilmesinin olumlu olacağını düşünmekte kararsız kalmaktadır. $3,8029 \pm 1,0509$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, Personelin Sicil Değerlendirmesinde Batılı ülkelerde olduğu gibi personelin de katılımına imkân verilmesinin olumlu olacağını düşünmekte kararsız kalmaktadır.

Çalışanlar eğitim geliştirme-terfi yönünden, $1290 \pm 1,1270$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, atamaların, personelin mesleki bilgi ve başarı düzeyi ve gösterdiği performans göz önüne alınarak ve objektif olarak yapıldığını düşünmede kararsız kalmaktadır. $2,9771 \pm 1,1528$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, hizmet öncesi verilen eğitimin mesleki bilgi ve beceri kazandırmada etkili ve verimli olduğunu düşünmemektedir. $2,9514 \pm 1,1754$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, düzenlenen hizmet içi eğitimlerin personelin gelişimlerini sağlamak için yeterli olduğunu düşünmemektedir. $2,8600 \pm 1,2620$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, personel seçme ve yerleştirme politikasının sağlıklı ve sistemli olduğunu düşünmemektedir. $2,4710 \pm 1,0880$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, personelin verimliliğini ve motivasyonunu doğrudan etkileyen ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin yeterli olduğunu düşünmemektedir.

Çalışanlar performans geliştirme yönünden $3,2914 \pm 1,1181$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, personelin (sicil) değerlendirilmesinde kişilerin bilgi, yetenek, ahlak ve başarılarının dikkate alındığını düşünmede kararsız kalmaktadır. $3,0943 \pm 0,9781$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, personelin değerlendirilmesinde kullanılan sicil raporlarındaki kriterlerin yeterli olduklarını düşünmede kararsız kalmaktadır.

Tablo 4.15. Mentorluğun Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	X	SS
YENİ İLİŞKİLER GELİŞTİRME-YENİ BECERİLER KAZANMA VE KOÇLUKBOYUTU		
15. Çalışan olarak, Mentorum kurumda karşılaştığım problemlerle ilgili bana önerilerimi sorar.	3,5086	1,04823
29. Çalışan olarak, Mentorum, mesleki konularda yol gösterme ve rehberlik sağlamada çok yardımcı olmaktadır.	3,4457	1,23982
19. Çalışan olarak, Mentorum benimle fikirlerini paylaşır.	3,3486	1,02891
13. Çalışan olarak, Mentorum işimde yeni yöntemler kullanmam konusunda beni teşvik eder.	3,3200	,98725
27. Çalışan olarak, Mentorum kendimi geliştirmemi sağlayacak insanlarla tanışma, yazışma yapma konusunda yol gösterici olmuştur.	3,3171	1,25741
30. Çalışan olarak, Mentorum tüm sorularımı yeterli bir şekilde yanıtladı. (Örn: zamanında, açık, kapsamlı)	3,2857	1,06175
16. Çalışan olarak, Mentorum ile onun mesleğinde yaşadıkları deneyimleri paylaştım.	3,2314	1,07891
25. Çalışan olarak, Mentorum bana yeni beceriler öğrenme olanağı sağlayacak görevler verir.	3,2000	1,08388
18. Çalışan olarak, Mentorum kariyer amaçlarımın başarılmasında bana özel stratejiler gösterir.	3,1771	1,05306
28. Çalışan olarak, Mentorum gelecekte gelişme potansiyeli gösterebileceğim alanlardaki insanlarla tanışmak için bana görevler vermektedir.	3,1629	1,24357
11. Çalışan olarak, Mentorum onunla paylaştığım endişe ve duygularımda kendini benim yerime koyar.	3,1371	1,10407
23. Çalışan olarak, Zamanında yetiştirmem gereken ve yetiştirilmesi zor görevleri bitirmemde Mentorum bana yardım eder.	3,1257	1,06045
24. Çalışan olarak, Mentorum bana yönetici pozisyonuna gelmeme yardımcı olacak görevler verir.	2,8229	1,05578
BENİMSEME-ONAYLAMA VE KORUMABOYUTU		
14. Çalışan olarak, Mentorum bir birey olarak bana saygı duyar.	3,8714	,90083
32. Çalışan olarak, Mentorum; Kendine güvenen, Sorun çözebilen, Bilgi birikimine sahiptir, vb. gibi özelliklere sahiptir.	3,7600	1,11494
35. Çalışan olarak, Mentorum; Samimi, Farklılıklara saygılı, Hoşgörülü, vb. gibi özelliklere sahiptir.	3,6114	,95328
33. Çalışan olarak, Mentorum; İnsana değer veren, İyi bir dinleyici, Yaratıcı fikirli, vb. gibi özelliklere sahiptir.	3,5657	1,11770
34. Çalışan olarak, Mentorum; Kendini ifade edebilen, Açık görüşlü, Adaletli, Yol gösterici, vb. gibi özelliklere sahiptir.	3,5257	,91041
31. Çalışan olarak, Mentorum; Güvenilir, Deneyimli, Empati yapabilen, vb. gibi özelliklere sahiptir.	3,4829	1,19622
22. Çalışan olarak, Mentorum mesleğimde yükselme olasılığımı tehlikeye atacak gereksiz riskleri azaltır.	3,1886	,93262
BENİMSEME-ONAYLAMA VE ROL MODELİ OLMABOYUTU		
17. Çalışan olarak, Mentorum gelişmem için beni sürekli teşvik eder.	3,5314	,94118
8. Çalışan olarak, Mentorumla yaptığım sohbetlerde onun iyi bir dinleme becerisine sahip olduğunu düşünüyorum.	3,4914	1,02891
12. Çalışan olarak, Mentorum onunla paylaştığım endişe ve duygularımı gizlilikle saklar.	3,3714	1,01241
6. Çalışan olarak, Mentoruma saygı ve hayranlık duyarım.	3,3114	,99721
7. Çalışan olarak, Kariyerimde benzer pozisyona geldiğimde Mentorum gibi olmayı deneyeceğim.	3,1686	1,11393
5. Çalışan olarak, Mentorumun eğitim konusundaki değer ve tutumlarına katılıyorum.	3,1400	1,23944
4. Çalışan olarak, Mentorumun çalışma biçimini taklit ederim.	3,0714	1,12183
DANIŞMANLIKBOYUTU		
1. Çalıştığım kurum, örgütteki daha tecrübeli ve bilgili çalışanların bana yardımcı olmasını sağlar.	3,5629	1,07073
2. Çalıştığım kurum, işle ilgili bir sorunu çözmekte yetersiz kaldığımda bana yol gösterir.	3,2971	1,20303
3. Çalıştığım kurum, kendimle ilgili sorunların çözümünde bana yardımcı olur.	2,8914	1,24605

Yeni ilişkiler geliştirme-yeni beceriler kazanma ve koçluk yönünden çalışanlar, Mentorunun kurumda karşılaştığım problemlerle ilgili kendisine önerilerini sunmada,mentorunun, mesleki konularda yol gösterme ve rehberlik sağlamada çok yardımcı olmada,mentorununkendisiyle fikirlerini paylaşmada,mentorunun işinde yeni yöntemler kullanmam konusunda kendisini teşvik etmede,mentorunun kendisini geliştirmede sağlayacak insanlarla tanışma, yazışma yapma konusunda yol gösterici olmada,mentorunun tüm sorularını yeterli bir şekilde yanıtlamada,mentoru ile kendi mesleğinde yaşadıkları deneyimleri paylaşmada,Mentorununkendisine yeni beceriler öğrenme olanağı sağlayacak görevler vermede,Mentorunun kariyer amaçlarımın başarılmasında kendisine özel stratejiler göstermede,mentorunun gelecekte gelişme potansiyeli gösterebileceği alanlardaki insanlarla tanışmak için kendisine görevler vermede, mentorunkendisiyle paylaştığı endişe ve duyguları da mentorunun kendisinin yerine koymada, zamanında yetiştirilmesi gereken ve yetiştirilmesi zor görevleri bitirmede mentorun yardım etmesinde kararsız kaldığını belirtmiştir.

Benimseme-onaylama ve koruma boyutu yönünden çalışanlar, Mentorun bir birey olarak bana saygı duyar,mentorum; kendine güvenen, sorun çözebilen, bilgi birikimine sahiptir, vb. gibi özelliklere sahiptir, mentorum; samimi, farklılıklara saygılı, hoşgörülü, vb. gibi özelliklere sahiptir,mentorum; insana değer veren, iyi bir dinleyici, yaratıcı fikirli, vb. gibi özelliklere sahiptir,mentorum; kendini ifade edebilen, açık görüşlü, adaletli, yol gösterici, vb. gibi özelliklere sahiptir,mentorum; güvenilir, deneyimli, empati yapabilen, vb. gibi özelliklere sahiptir,mentorum mesleğimde yükselme olasılığımı tehlikeye atacak gereksiz riskleri azaltır ifadelerine katılmada kararsız kalmaktadır.

Danışmanlık boyutu yönünden çalışanlar çalıştığım kurum, örgütteki daha tecrübeli ve bilgili çalışanların bana yardımcı olmasını sağlar,çalıştığım kurum, işle ilgili bir sorunu çözmekte yetersiz kaldığımda bana yol gösterir ifadelerine katılımda kararsız kalmaktadır ve çalıştığım kurum, kendimle ilgili sorunların çözümünde bana yardımcı olur ifadesine katılmamaktadır.

4.4.3. Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular

Kişisel özelliklere göre bireysel kariyer ve mentorluğun işlevlerine ilişkin boyutların karşılaştırılması bu bölümde ele alınıp, yorumlanmaktadır.

Tablo 4.16. Cinsiyete Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması

	n	X	SS	t	p	
BİREYSEL KARİYER BOYUTLARI						
Performans Geliştirme-Terfi	KADIN	72	3,810	1,018	-2,895	,005
	ERKEK	278	4,168	0,501		
Eğitim Geliştirme-Terfi	KADIN	72	2,036	0,674	-8,729	,000
	ERKEK	278	2,877	0,908		
Performans Geliştirme	KADIN	72	2,583	1,068	-5,549	,000
	ERKEK	278	3,338	0,860		
MENTORLUK BOYUTLARI						
Yeni İlişkiler Geliştirme, Yeni Beceriler Kazandırma ve Koçluk	KADIN	72	2,960	1,019	-2,738	,006
	ERKEK	278	3,309	0,947		
Benimseme-Onaylama ve Koruma	KADIN	72	3,183	1,007	-3,809	,000
	ERKEK	278	3,673	0,833		
Benimseme-Onaylama ve Rol Modeli Olma	KADIN	72	2,746	1,146	-4,866	,000
	ERKEK	278	3,441	0,775		
Danışmanlık	KADIN	72	3,130	0,654	-1,464	,145
	ERKEK	278	3,282	1,162		

Cinsiyete göre bireysel kariyer boyutları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Cinsiyete göre mentorluk boyutlarından, yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk, benimseme-onaylama ve koruma, benimseme-onaylama ve rol modeli olma istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Erkeklerin performans geliştirme-terfi, eğitim geliştirme-terfi ve performans geliştirme süreci kadınlara göre daha olumlu geçmektedir.

Tablo 4.17. Çalışılan Sektöre Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması

		n	X	SS	t	p
BİREYSEL KARİYER BOYUTLARI						
Performans Geliştirme-Terfi	KAMU	304	4,105	0,654	,799	,425
	OZEL	46	4,022	0,675		
Eğitim Geliştirme-Terfi	KAMU	304	2,586	0,886	-6,444	,000
	OZEL	46	3,483	0,833		
Performans Geliştirme	KAMU	304	3,146	0,939	-1,843	,066
	OZEL	46	3,424	1,033		
MENTORLUK BOYUTLARI						
Yeni İlişkiler Geliştirme, Yeni Beceriler Kazandırma ve Koçluk	KAMU	304	3,250	0,978	,636	,525
	OZEL	46	3,152	0,928		
Benimseme-Onaylama ve Koruma	KAMU	304	3,625	0,889	2,873	,004
	OZEL	46	3,224	0,842		
Benimseme-Onaylama ve Rol Modeli Olma	KAMU	304	3,352	0,920	2,921	,004
	OZEL	46	2,938	0,726		
Danışmanlık	KAMU	304	3,268	1,098	,761	,447
	OZEL	46	3,138	0,942		

Çalışılan sektöre göre bireysel kariyer boyutlarından eğitim geliştirme-terfi istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çalışılan sektöre göre mentorluk boyutlarından benimseme-onaylama ve koruma ve benimseme-onaylama ve rol modeli olma istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Özelde çalışanların eğitim geliştirme-terfi süreçleri kamuda çalışanlara göre olumlu geçmektedir. Kamuda çalışanların benimseme-onaylama ve koruma ile benimseme-onaylama ve rol modeli olma durumları özelde çalışanlara göre daha olumludur.

Tablo 4.18. Medeni Hale Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması

		n	X	SS	t	p
BİREYSEL KARİYER BOYUTLARI						
Performans Geliştirme-Terfi	BEKAR	134	4,1599	,58968	1,485	,138
	EVLİ	216	4,0529	,69265		
Eğitim Geliştirme-Terfi	BEKAR	134	2,5821	1,01906	-1,867	,063
	EVLİ	216	2,7796	,86220		
Performans Geliştirme	BEKAR	134	3,3134	,78442	2,159	,032
	EVLİ	216	3,1019	1,04048		
MENTORLUK BOYUTLARI						
Yeni İlişkiler Geliştirme, Yeni Beceriler Kazandırma ve Koçluk	BEKAR	134	3,3226	,94905	1,299	,195
	EVLİ	216	3,1841	,98266		
Benimseme-Onaylama ve Koruma	BEKAR	134	3,8209	,88509	4,203	,000
	EVLİ	216	3,4180	,86326		
Benimseme-Onaylama ve Rol Modeli Olma	BEKAR	134	3,4552	,76504	2,576	,010
	EVLİ	216	3,2004	,97359		
Danışmanlık	BEKAR	134	3,2687	1,16942	,240	,810
	EVLİ	216	3,2392	1,02066		

Medeni hale göre bireysel kariyer boyutlarından, performans geliştirme boyutu istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Medeni hale göre mentorluk boyutlarından, benimseme-onaylama ve koruma, benimseme-onaylama ve rol modeli olma istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bekarların performans geliştirme süreçleri, evlilere göre daha olumludur. Bekarların benimseme-onaylama ve rol modeli olma durumları, evlilere göre daha olumludur.

Tablo 4.19. Yönetici Cinsiyetine Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması

		n	X	SS	t	P
BİREYSEL KARIYER BOYUTLARI						
Performans Geliştirme-Terfi	KADIN	54	4,5582	,34691	9,002	,000
	ERKEK	296	4,0092	,66435		
Eğitim Geliştirme-Terfi	KADIN	54	3,0148	,95629	2,697	,007
	ERKEK	296	2,6473	,91418		
Performans Geliştirme	KADIN	54	3,3148	1,15455	,941	,350
	ERKEK	296	3,1588	,91418		
MENTORLUK BOYUTLARI						
Yeni İlişkiler Geliştirme, Yeni Beceriler Kazandırma ve Koçluk	KADIN	54	3,2635	1,13503	,190	,850
	ERKEK	296	3,2323	,94000		
Benimseme-Onaylama ve Koruma	KADIN	54	3,5079	1,29174	-,418	,677
	ERKEK	296	3,5840	,80071		
Benimseme-Onaylama ve Rol Modeli Olma	KADIN	54	3,3095	1,09775	,087	,931
	ERKEK	296	3,2958	,86970		
Danışmanlık	KADIN	54	3,1235	,92098	-,941	,347
	ERKEK	296	3,2736	1,10461		

Yönetici cinsiyetine göre bireysel kariyer boyutlarından performans geliştirme-terfi ve eğitim geliştirme boyutları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kadınların performans geliştirme-terfi ile eğitim geliştirme-terfi süreçleri daha olumlu geçmektedir.

Tablo 4.20. Bu Mesleği İsteyerek Seçip Seçmeme Durumuna Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması

		n	X	SS	t	p
BİREYSEL KARIYER BOYUTLARI						
Performans Geliştirme-Terfi	EVET	283	4,1090	,66197	,888	,375
	HAYIR	67	4,0299	,63282		
Eğitim Geliştirme-Terfi	EVET	283	2,8968	,82002	8,814	,000
	HAYIR	67	1,8896	,92591		
Performans Geliştirme	EVET	283	3,1802	1,02937	-,153	,879
	HAYIR	67	3,1940	,54325		
MENTORLUK BOYUTLARI						
Yeni İlişkiler Geliştirme, Yeni Beceriler Kazandırma ve Koçluk	EVET	283	3,3949	,94435	7,417	,000
	HAYIR	67	2,5706	,78517		
Benimseme-Onaylama ve Koruma	EVET	283	3,6911	,88295	5,317	,000
	HAYIR	67	3,0704	,74992		
Benimseme-Onaylama ve Rol Modeli Olma	EVET	283	3,3786	,95219	4,676	,000
	HAYIR	67	2,9574	,57360		
Danışmanlık	EVET	283	3,3993	1,03427	5,525	,000
	HAYIR	67	2,6219	1,04107		

Bu mesleği isteyerek seçip seçmeme durumuna göre bireysel kariyer boyutlarından, eğitim geliştirme-terfi boyutu istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu mesleği isteyerek seçip seçmeme durumuna göre mentorluk boyutları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu mesleği isteyerek seçenlerin eğitim geliştirme-terfi süreçleri seçmeyenlere göre daha olumlu geçmektedir. Bu mesleği isteyerek seçenlerin yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk, benimseme-onaylama ve koruma, benimseme-onaylama ve rol modeli olma ve danışmanlık durumları mesleğini isteyerek seçmeyenlere göre daha olumludur.

Tablo 4.21. Daha Önce Başka İşyerinde Çalışıp Çalışmama Durumuna Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması

		n	X	SS	t	p
BİREYSEL KARIYER BOYUTLARI						
Performans Geliştirme-Terfi	EVET	212	4,2500	,53972	5,765	,000
	HAYIR	138	3,8540	,74370		
Eğitim Geliştirme-Terfi	EVET	212	2,9198	,92597	5,618	,000
	HAYIR	138	2,3725	,83367		
Performans Geliştirme	EVET	212	3,0991	1,08287	-2,230	,026
	HAYIR	138	3,3116	,69985		
MENTORLUK BOYUTLARI						
Yeni İlişkiler Geliştirme, Yeni Beceriler Kazandırma ve Koçluk	EVET	212	3,4779	,98637	6,269	,000
	HAYIR	138	2,8673	,82188		
Benimseme-Onaylama ve Koruma	EVET	212	3,7574	,88669	4,973	,000
	HAYIR	138	3,2878	,82617		
Benimseme-Onaylama ve Rol Modeli Olma	EVET	212	3,4070	1,02050	3,067	,002
	HAYIR	138	3,1304	,66660		
Danışmanlık	EVET	212	3,7060	,96436	11,804	,000
	HAYIR	138	2,5507	,84640		

Daha önce başka işyerinde çalışıp çalışmama durumuna göre bireysel kariyer boyutları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Daha önce başka işyerinde çalışıp çalışmama durumuna göre mentorluk boyutları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Daha önce başka işyerinde çalışanların performans geliştirme-terfi, eğitim geliştirme-terfi süreçleri çalışmayanlara göre daha olumludur. Ancak daha önce başka bir işyerinde çalışmayanların performans geliştirme süreçleri çalışanlara göre daha olumlu belirlenmiştir. Daha önce başka işyerinde çalışanların mentorluk ile ilgili durumları daha olumludur.

Tablo 4.22. Yöneticilik Görevi Olup Olmama Durumuna Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması

		n	X	SS	t	p
BİREYSEL KARIYER BOYUTLARI						
Performans Geliştirme-Terfi	EVET	102	4,1008	,61522	,127	,899
	HAYIR	248	4,0910	,67371		
Eğitim Geliştirme-Terfi	EVET	102	3,0373	,77727	4,805	,000
	HAYIR	248	2,5669	,95266		
Performans Geliştirme	EVET	102	3,4853	,74281	4,384	,000
	HAYIR	248	3,0585	1,00485		
MENTORLUK BOYUTLARI						
Yeni İlişkiler Geliştirme, Yeni Beceriler Kazandırma ve Koçluk	EVET	102	3,8612	,90662	8,455	,000
	HAYIR	248	2,9805	,87683		
Benimseme-Onaylama ve Koruma	EVET	102	3,8515	,64201	4,488	,000
	HAYIR	248	3,4574	,95438		
Benimseme-Onaylama ve Rol Modeli Olma	EVET	102	3,6905	,93712	5,398	,000
	HAYIR	248	3,1365	,84445		
Danışmanlık	EVET	102	3,4608	1,18576	2,213	,028
	HAYIR	248	3,1640	1,02114		

Yöneticilik görevi olup olmama durumuna göre, bireysel kariyer boyutlarından, eğitim geliştirme-terfi ve performans geliştirme boyutları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilik görevi olup olmama durumuna göre, mentorluk boyutları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilik görevi olanların, eğitim geliştirme-terfi, performans geliştirme süreçleri yöneticilik görevi olmayanlara göre daha olumludur. Yöneticilik görevi olanların, mentorluk durumları yöneticilik görevi olmayanlara göre daha olumludur.

Tablo 4.23. Yaşa Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması

		n	Ortalama Sıra	K-W	p
BİREYSEL KARİYER BOYUTLARI					
Performans Geliştirme-Terfi	21-29 yaş	226	171,79	6,382	,041
	30-39 yaş	114	176,01		
	40 yaş ve üstü	10	253,50		
	Toplam	350			
Eğitim Geliştirme-Terfi	21-29 yaş	226	165,58	28,127	,000
	30-39 yaş	114	206,13		
	40 yaş ve üstü	10	50,50		
	Toplam	350			
Performans Geliştirme	21-29 yaş	226	160,87	40,736	,000
	30-39 yaş	114	215,90		
	40 yaş ve üstü	10	45,50		
	Toplam	350			
MENTORLUK BOYUTLARI					
Yeni İlişkiler Geliştirme, Yeni Beceriler Kazandırma ve Koçluk	21-29 yaş	226	175,15	9,467	,009
	30-39 yaş	114	184,39		
	40 yaş ve üstü	10	82,00		
	Toplam	350			
Benimseme-Onaylama ve Koruma	21-29 yaş	226	187,98	32,082	,000
	30-39 yaş	114	165,41		
	40 yaş ve üstü	10	8,50		
	Toplam	350			
Benimseme-Onaylama ve Rol Modeli Olma	21-29 yaş	226	185,88	16,003	,000
	30-39 yaş	114	164,75		
	40 yaş ve üstü	10	63,50		
	Toplam	350			
Danışmanlık	21-29 yaş	226	188,93	12,439	,002
	30-39 yaş	114	148,26		
	40 yaş ve üstü	10	182,50		
	Toplam	350			

Yaşa göre bireysel kariyer boyutları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yaşa göre mentorluk boyutları, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. 40 yaş ve üstü olan çalışanların bireysel kariyer yönünden performans geliştirme süreçleri daha olumludur. 30-39 yaş arasında olan çalışanların da eğitim geliştirme terfi ve performans geliştirme süreçleri olumludur.

30-39 yaş arasında olan çalışanlara mentorları, yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırmada ve koçluk sağlamada daha fazla destek sağlamaktadır. 21-29 yaş arasında olan çalışanlara mentorları, benimseme-onaylama ve koruma sürecinde daha fazla destek sağlamaktadır. Ayrıca 21-29 yaş arasında olanlara mentorlar benimseme-onaylama ve rol modeli olma sürecinde daha fazla yardımcı olmaktadır. 21-29 yaş arasında olan çalışanlara mentorları danışmanlık hizmetini daha çok vermektedir.

Tablo 4.24. Mesleki Kıdeme Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması

		n	Ortalama Sıra	K-W	p
BİREYSEL KARIYER BOYUTLARI					
Performans Geliştirme-Terfi	1 yıldan az	24	146,52	15,284	,004
	1-5 yıl	3	94,00		
	6-10 yıl	10	54,30		
	11-15 yıl	141	120,37		
	16 yıldan fazla	55	108,14		
	Toplam	233			
Eğitim Geliştirme-Terfi	1 yıldan az	24	178,98	77,144	,000
	1-5 yıl	3	202,00		
	6-10 yıl	10	167,50		
	11-15 yıl	141	124,40		
	16 yıldan fazla	55	57,15		
	Toplam	233			
Performans Geliştirme	1 yıldan az	24	144,60	20,980	,000
	1-5 yıl	3	86,00		
	6-10 yıl	10	193,30		
	11-15 yıl	141	108,20		
	16 yıldan fazla	55	115,35		
	Toplam	233			
MENTORLUK BOYUTLARI					
Yeni İlişkiler Geliştirme, Yeni Beceriler Kazandırma ve Koçluk	1 yıldan az	24	133,00	74,202	,000
	1-5 yıl	3	46,00		
	6-10 yıl	10	119,80		
	11-15 yıl	141	140,96		
	16 yıldan fazla	55	51,95		
	Toplam	233			
Benimseme-Onaylama ve Koruma	1 yıldan az	24	152,33	44,526	,000
	1-5 yıl	3	66,83		
	6-10 yıl	10	138,90		
	11-15 yıl	141	129,82		
	16 yıldan fazla	55	67,46		
	Toplam	233			
Benimseme-Onaylama ve Rol Modeli Olma	1 yıldan az	24	140,92	37,295	,000
	1-5 yıl	3	100,83		
	6-10 yıl	10	169,80		
	11-15 yıl	141	127,09		
	16 yıldan fazla	55	71,99		
	Toplam	233			
Danışmanlık	1 yıldan az	24	132,81	39,126	,000
	1-5 yıl	3	108,50		
	6-10 yıl	10	144,50		
	11-15 yıl	141	131,60		
	16 yıldan fazla	55	68,14		

	Toplam	233			
--	--------	-----	--	--	--

Mesleki kıdeme göre bireysel kariyer boyutları, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Mesleki kıdeme göre mentorluk boyutları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. 1 yıldan az mesleki tecrübeye sahip olanların performans geliştirme-terfileri daha fazla sağlanmaktadır. 1-5 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip olan çalışanların eğitim geliştirme-terfi süreçleri daha fazla sağlanmaktadır. 6-10 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip çalışanların performans geliştirme süreçleri daha olumlu geçmektedir. 6-10 arasında mesleki tecrübeye sahip çalışanların yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk konusunda daha fazla destek almaktadır. 1 yıldan az mesleki tecrübeye sahip olan çalışanlar benimseme-onaylama ve koruma sağlamada daha fazla destek görmektedir. 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan çalışanların benimseme-onaylama ve rol modeli olma konusunda daha fazla destek almaktadır. 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan çalışanlar danışmanlık konusunda daha fazla yardım almaktadır.

Tablo 4.25. Çalışma Kıdemine Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması

	n	Ortalama Sıra	K-W	p	
BİREYSEL KARİYER BOYUTLARI					
Performans Geliştirme-Terfi	1 yıldan az	8	151,00	23,761	,000
	1-5 yıl	175	171,17		
	6-10 yıl	86	204,59		
	11-15 yıl	27	212,56		
	16 yıldan fazla	54	128,31		
	Toplam	350			
Eğitim Geliştirme-Terfi	1 yıldan az	8	302,00	16,169	,003
	1-5 yıl	175	171,61		
	6-10 yıl	86	181,15		
	11-15 yıl	27	188,96		
	16 yıldan fazla	54	153,65		
	Toplam	350			
Performans Geliştirme	1 yıldan az	8	129,00	30,752	,000
	1-5 yıl	175	160,28		
	6-10 yıl	86	175,22		
	11-15 yıl	27	156,37		
	16 yıldan fazla	54	241,72		
	Toplam	350			
MENTORLUK BOYUTLARI					
Yeni İlişkiler Geliştirme, Yeni Beceriler Kazandırma ve Koçluk	1 yıldan az	8	84,31	42,347	,000
	1-5 yıl	175	193,29		
	6-10 yıl	86	133,21		
	11-15 yıl	27	132,93		
	16 yıldan fazla	54	219,98		
	Toplam	350			
Benimseme-Onaylama ve Koruma	1 yıldan az	8	121,75	56,587	,000
	1-5 yıl	175	212,18		
	6-10 yıl	86	122,33		
	11-15 yıl	27	123,59		
	16 yıldan fazla	54	175,24		
	Toplam	350			
Benimseme-Onaylama ve Rol Modeli Olma	1 yıldan az	8	161,75	45,166	,000
	1-5 yıl	175	201,62		
	6-10 yıl	86	153,63		
	11-15 yıl	27	70,67		
	16 yıldan fazla	54	180,13		
	Toplam	350			
Danışmanlık	1 yıldan az	8	182,50	23,998	,000
	1-5 yıl	175	200,49		
	6-10 yıl	86	149,44		
	11-15 yıl	27	168,11		
	16 yıldan fazla	54	138,67		
	Toplam	350			

Çalışma kıdemine göre bireysel kariyer boyutları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çalışma kıdemine göre, mentorluk boyutları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

6-10 yıl arasında değişen çalışma tecrubesine sahip çalışanların performans geliştirme-terfi süreçleri daha olumludur. 1 yıldan az çalışma tecrubesine sahip çalışanlar eğitim geliştirme-terfi süreçleri daha olumlu geçmektedir. 16 yıldan fazla çalışma tecrubesine sahip çalışanların performans geliştirme süreci daha olumlu geçmektedir. 16 yıldan fazla çalışma tecrubesine sahip kişiler yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk konusunda danışmanlık daha fazla sağlanmaktadır. 1-5 yıl arasında çalışma tecrubesine sahip kişiler benimseme-onaylama ve koruma üzerinde mentorluk daha fazla sağlanmaktadır. 1-5 yıl arasında çalışma tecrubesine sahip kişiler benimseme-onaylama ve rol modeli olma konusunda daha fazla yardımcı olunmaktadır. 1-5 yıl arasında çalışma tecrubesine sahip kişiler danışmanlık konusunda daha fazla destek almaktadır.

Tablo 4.26. Şu Anki İşyerinde Çalışma Süresine Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması

	n	Ortalama Sıra	K-W	p	
BİREYSEL KARİYER BOYUTLARI					
Performans Geliştirme-Terfi	1 yıldan az	26	159,23	16,025	,003
	1-5 yıl	80	151,42		
	6-10 yıl	49	198,69		
	11-15 yıl	119	141,37		
	16 yıldan fazla	34	140,38		
	Toplam	308			
Eğitim Geliştirme-Terfi	1 yıldan az	26	237,00	74,694	,000
	1-5 yıl	80	154,11		
	6-10 yıl	49	185,02		
	11-15 yıl	119	153,70		
	16 yıldan fazla	34	51,15		
	Toplam	308			
Performans Geliştirme	1 yıldan az	26	181,46	16,764	,002
	1-5 yıl	80	138,61		
	6-10 yıl	49	193,78		
	11-15 yıl	119	146,69		
	16 yıldan fazla	34	142,00		
	Toplam	308			
MENTORLUK BOYUTLARI					
Yeni İlişkiler Geliştirme, Yeni Beceriler Kazandırma ve Koçluk	1 yıldan az	26	195,10	133,418	,000
	1-5 yıl	80	92,40		
	6-10 yıl	49	168,98		
	11-15 yıl	119	209,57		
	16 yıldan fazla	34	55,97		
	Toplam	308			
Benimseme-Onaylama ve Koruma	1 yıldan az	26	190,46	94,337	,000
	1-5 yıl	80	84,33		
	6-10 yıl	49	162,15		
	11-15 yıl	119	201,50		
	16 yıldan fazla	34	116,56		
	Toplam	308			
Benimseme-Onaylama ve Rol Modeli Olma	1 yıldan az	26	189,81	60,437	,000
	1-5 yıl	80	101,11		
	6-10 yıl	49	160,37		
	11-15 yıl	119	191,42		
	16 yıldan fazla	34	115,47		
	Toplam	308			
Danışmanlık	1 yıldan az	26	174,81	56,199	,000
	1-5 yıl	80	128,93		
	6-10 yıl	49	139,77		
	11-15 yıl	119	194,10		
	16 yıldan fazla	34	81,79		
	Toplam	308			

Şu anki kurumda çalışma süresine göre bireysel kariyer boyutları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Şu anki kurumda çalışma süresine göre, mentorluk boyutları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. 6-10 yıl arasında bu işyerinde çalışanların performans geliştirme-terfi süreçleri daha olumludur. 1 yıldan az bu iş yerinde çalışanların eğitim geliştirme-terfi süreçleri daha olumlu geçmektedir. 6-10 yıl arasında bu işletmede çalışanların performans geliştirme süreçleri daha olumludur. 11-15 yıl arasında çalışanlara yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk, benimseme-onaylama ve koruma, benimseme-onaylama ve rol modeli olma ve danışmanlık sağlamada daha fazla yardımcı olunmaktadır.

Tablo 4.27. Eğitim Durumuna Göre Bireysel Kariyer ve Mentorluğa İlişkin Boyutların Karşılaştırılması

		n	Ortalama Sıra	K-W	p
BİREYSEL KARIYER BOYUTLARI					
Performans Geliştirme-Terfi	YÜKSEK OKUL	58	122,18	22,220	,000
	FAKULTE	245	182,03		
	YÜKSEK - DOKTORA	47	207,26		
	Toplam	350			
Eğitim Geliştirme-Terfi	YÜKSEK OKUL	58	187,25	9,444	,009
	FAKULTE	245	165,64		
	YÜKSEK - DOKTORA	47	212,40		
	Toplam	350			
Performans Geliştirme	YUKSEK OKUL	58	158,05	8,755	,013
	FAKULTE	245	172,40		
	YÜKSEK - DOKTORA	47	213,17		
	Toplam	350			
MENTORLUK BOYUTLARI					
Yeni İlişkiler Geliştirme, Yeni Beceriler Kazandırma ve Koçluk	YUKSEK OKUL	58	152,55	37,656	,000
	FAKULTE	245	164,96		
	YÜKSEK - DOKTORA	47	258,78		
	Toplam	350			
Benimseme-Onaylama ve Koruma	YÜKSEK OKUL	58	179,19	2,419	,298
	FAKULTE	245	170,83		
	YÜKSEK - DOKTORA	47	195,30		
	Toplam	350			
Benimseme-Onaylama ve Rol Modeli Olma	YÜKSEK OKUL	58	185,47	4,555	,103
	FAKULTE	245	168,43		
	YÜKSEK - DOKTORA	47	200,06		
	Toplam	350			
Danışmanlık	YÜKSEK OKUL	58	208,96	7,699	,021
	FAKULTE	245	169,09		
	YÜKSEK - DOKTORA	47	167,62		
	Toplam	350			

Eğitim durumuna göre bireysel kariyer boyutları, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Eğitim durumuna göre mentorluk boyutlarından yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk, benimseme-onaylama ve rol modeli olma ve danışmanlık boyutları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yüksek Lisans -Doktora mezunu olanlar performans geliştirme-terfi, eğitim geliştirme-terfi, performans geliştirme süreçlerini daha olumlu yaşamaktadır ve Yüksek Lisans-Doktora mezunları yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk, benimseme-onaylama ve koruma benimseme-onaylama ve rol modeli olma, danışmanlık durumunu daha fazla yaşamaktadır.

Tablo 4.28. Mentorluk ile Bireysel Kariyerin Boyutları Arasındaki Korelasyon

		Performans Geliştirme-Terfi	Eğitim Geliştirme-Terfi	Performans Geliştirme	Yeni İlişkiler Geliştirme, Yeni Beceriler Kazandırma ve Koçluk	Benimseme-Onaylama ve Koruma	Benimseme-Onaylama ve Rol Modeli Olma	Danışmanlık
Performans Geliştirme-Terfi	r	1,000	,029	-,092	,097	,089	,093	,043
	p		,591	,086	,070	,098	,081	,420
Eğitim Geliştirme-Terfi	r		1,000	,521	,461	,486	,527	,562
	p			,000	,000	,000	,000	,000
Performans Geliştirme	r			1,000	,296	,424	,444	,157
	p				,000	,000	,000	,003
Yeni İlişkiler Geliştirme, Yeni Beceriler Kazandırma ve Koçluk	r				1,000	,782	,829	,529
	p					,000	,000	,000
Benimseme-Onaylama ve Koruma	r					1,000	,815	,537
	p						,000	,000
Benimseme-Onaylama ve Rol Modeli Olma	r						1,000	,551
	p							,000
Danışmanlık	r							1,000
	p							

Yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk sağlama ve eğitim geliştirmesi ve terfi arasında istatistiksel açıdan düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk sağlamanın, çalışanların eğitim geliştirmesi ve terfisinde etkisi bulunmaktadır.

Benimseme-onaylama, koruma ve eğitim geliştirme-terfi arasında istatistiksel açıdan düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Benimseme-onaylama, korumanın çalışanların eğitim geliştirmesi ve terfisinde etkisi bulunmaktadır.

Benimseme-onaylama, rol modeli olma ve eğitim geliştirme-terfi arasında istatistiksel açıdan düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Benimseme-onaylama, rol modeli olmanın çalışanların eğitim geliştirmesi ve terfisinde etkisi bulunmaktadır.

Danışmanlık ve eğitim geliştirme-terfi arasında istatistiksel açıdan düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Danışmanlık sağlamanın çalışanların eğitim geliştirmesi ve terfisinde etkisi bulunmaktadır.

Yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk sağlama ve performans geliştirme arasında istatistiksel açıdan düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk sağlamanın çalışanların performans geliştirme sürecine etkisi bulunmaktadır.

Benimseme-onaylama, koruma ve performans geliştirme arasında istatistiksel açıdan düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Benimseme-onaylama, korumanın çalışanların performans geliştirme sürecinde etkisi bulunmaktadır.

Benimseme-onaylama, rol modeli olma ve performans geliştirme arasında istatistiksel açıdan düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Benimseme-onaylama, rol modeli olmanın çalışanların performans geliştirmesinde etkisi bulunmaktadır.

Danışmanlık ve performans geliştirme arasında istatistiksel açıdan düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Danışmanlık sağlamanın çalışanların performans geliştirmesinde etkisi bulunmaktadır.

5. BÖLÜM

SONUÇ

Araştırma, mentorluk ile bireysel kariyer arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. İstanbul İli'nde kamu ve özel sektörde çalışan 350 kişiye kişisel bilgi formu ve bireysel kariyer ile mentorluk kısımlarından oluşan anket yöneltilmiştir. Veri toplama sonucunda yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

- Katılımcıların %79,4'ünün erkek, %20,6'sının kadın olduğu belirlenmiştir.
- Katılımcıların %64,6'sının 21-29 yaş arasında, %32,6'sının 30-39 yaş arasında, %2,92'sinin de 40 yaş ve üstünde olduğu belirlenmiştir.
- Katılımcıların %68,3'ünün fakülte, %18,3'ünün yüksekokul, %13,42'sinin de yüksek lisans -doktora mezunu olduğu belirlenmiştir.
- Katılımcıların %86,9'unun kamu sektöründe, %13,1'inin de özel sektörde çalıştığı belirlenmiştir.
- Katılımcıların %61,7'sinin evli, %38,3'ünün de bekar olduğu belirlenmiştir.
- Katılımcıların %70,0'ının çocuklarının olmadığı, %30,0'inin ise çocuklarının olduğu belirlenmiştir.
- Katılımcıların çalıştıkları firmadaki yöneticilerinin %86,0'ının erkek, %14,0'ının kadın olduğu belirlenmiştir.
- Katılımcıların %64,0'ının 1-5 yıl, %16,6'sının 6-10 yıl, %12,0'ının 16 yıldan fazla, %4,9'unun 11-15 yıl ve %2,6'sının da 1 yıldan az meslek tecrübesi olduğu belirlenmiştir.
- Katılımcıların %80,9'unun mesleğini isteyerek yaptığı, %19,1'lik kısmının da isteyerek yapmadığı belirlenmiştir.
- Katılımcıların %50,0'ının 1-5 yıl arasında, %24,6'sının 6-10 yıl arasında, %15,4'ünün 16 yıldan fazla, %7,7'sinin 11-15 yıl arasında, %2,3'lük kısmının da 1 yıldan az iş tecrübesi olduğu belirlenmiştir.

- Katılımcıların % 63,1'inin daha önce başka bir iş yerinde çalıştığı, %36,9'unun da çalışmadığı belirlenmiştir.
- Katılımcıların %70,9'unun yöneticilik görevinde bulunmadığı, %29,1'lik kısmının da bulunduğu belirlenmiştir.
- Katılımcıların %81,7'sinin şu anda çalıştığı işte 1-5 yıllık tecrübesinin olduğu, %10,32'sinin 6-10 yıllık, %5,42'sinin 1 yıldan az, %2,6'lık kısmının da şu anda çalıştığı işte 16 yıldan fazla tecrübesinin olduğu belirlenmiştir.

Çalışanlar performans geliştirme-terfi yönünden $4,3971 \pm 0,7528$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, çalışanlara verilen mevcut terfi imkânlarının geliştirilerek, çalışanlar için düzenli ve devamlı olarak bir yükselme olanağı tanınmasının olumlu olacağını düşünmektedir. $4,3686 \pm 0,7528$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, başarılı olan personelin ödüllendirilmesinin geliştirilmesinin ve sistemli hale getirilmesinin olumlu olacağını düşünmektedir. $4,2057 \pm 0,8815$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, yüksek makamlara ulaşmak için ilgili alanda yüksek lisans - doktora yapma veya belirli bir süre uzmanlaşma şartının getirilmesinin olumlu olacağını düşünmektedir. $4,0429 \pm 0,7874$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, uzmanlaşmanın, değerlendirme, terfi, atama ve yer değiştirmeler üzerinde etkili olmasının olumlu olacağını düşünmektedir. $3,8486 \pm 0,9409$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda üst düzey yönetici olabilmek için her bir rütbede terfi sınavının uygulanmasının ve belirli bir süre ihtisas eğitimi verilmesinin olumlu olacağını düşünmekte kararsız kalmaktadır. $3,8029 \pm 1,0509$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, Personelin Sicil Değerlendirmesinde Batılı ülkelerde olduğu gibi personelin de katılımına imkân verilmesinin olumlu olacağını düşünmekte kararsız kalmaktadır.

Çalışanlar eğitim geliştirme-terfi yönünden, $1290 \pm 1,1270$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, atamaların, personelin mesleki bilgi ve başarı düzeyi ve gösterdiği performans göz önüne alınarak ve objektif olarak yapıldığını düşünmede kararsız kalmaktadır. $2,9771 \pm 1,1528$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, hizmet öncesi verilen eğitimin mesleki bilgi ve beceri kazandırmada etkili ve verimli olduğunu düşünmemektedir. $2,9514 \pm 1,1754$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, düzenlenen hizmet içi eğitimlerin personelin gelişimlerini sağlamak için yeterli olduğunu düşünmemektedir. $2,8600 \pm 1,2620$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, personel seçme ve yerleştirme politikasının sağlıklı ve sistemli olduğunu düşünmemektedir. $2,4710 \pm 1,0880$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, personelin verimliliğini ve motivasyonunu doğrudan etkileyen ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin yeterli olduğunu düşünmemektedir.

Çalışanlar performans geliştirme yönünden $3,2914 \pm 1,1181$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, personelin (sicil) değerlendirilmesinde kişilerin bilgi, yetenek, ahlak ve başarılarının dikkate alındığını düşünmede kararsız kalmaktadır. $3,0943 \pm 0,9781$ ortalama değere göre çalıştıkları kurumda, personelin değerlendirilmesinde kullanılan sicil raporlarındaki kriterlerin yeterli olduklarını düşünmede kararsız kalmaktadır.

Yeni ilişkiler geliştirme-yeni beceriler kazanma ve koçluk yönünden çalışanlar, Mentorunun, kurumda karşılaştığı problemlerle ilgili kendisine önerilerini sunmada,mentorunun, mesleki konularda yol gösterme ve rehberlik sağlamada çok yardımcı olmada,mentorunun,kendisiyle fikirlerini paylaşmada,mentorunun, işinde yeni yöntemler kullanması konusunda kendisini teşvik etmede,mentorunun, kendini geliştirmesini sağlayacak insanlarla tanıştırmada, yazışma yapma konusunda yol gösterici olmada,mentorunun tüm sorularını yeterli bir şekilde yanıtlamada,mentoru ile kendi mesleğinde yaşadıkları deneyimleri paylaşmada,Mentorununkendisine yeni beceriler öğrenme olanağı sağlayacak görevler vermede,Mentorunun kariyer amaçlarının başarılmasında kendisine özel stratejiler göstermede,

mentorunun gelecekte gelişme potansiyeli gösterebileceği alanlardaki insanlarla tanışmak için kendisine görevler vermede, mentorunun kendisiyle paylaştığı endişe ve duyguları da, mentorunu kendisinin yerine koymada, zamanında yetiştirilmesi gereken ve yetiştirilmesi zor görevleri bitirmede mentorun yardım etmesinde kararsız kaldığını belirtmiştir.

Benimseme-onaylama ve koruma boyutu yönünden çalışanlar, Mentorun bir birey olarak bana saygı duyar,mentorun; kendine güvenen, sorun çözebilen, bilgi birikimine sahiptir, vb. gibi özelliklere sahiptir, mentorun; samimi, farklılıklara saygılı, hoşgörülü, vb. gibi özelliklere sahiptir,mentorun; insana değer veren, iyi bir dinleyici, yaratıcı fikirli, vb. gibi özelliklere sahiptir,mentorun; kendini ifade edebilen, açık görüşlü, adaletli, yol gösterici, vb. gibi özelliklere sahiptir,mentorun; güvenilir, deneyimli, empati yapabilen, vb. gibi özelliklere sahiptir,mentorun mesleğimde yükselme olasılığımı tehlikeye atacak gereksiz riskleri azaltır ifadelerine katılmada kararsız kalmaktadır.

Danışmanlık boyutu yönünden çalışanlar çalıştığım kurum, örgütteki daha tecrübeli ve bilgili çalışanların bana yardımcı olmasını sağlar,çalıştığım kurum, işle ilgili bir sorunu çözmekte yetersiz kaldığımda bana yol gösterir ifadelerine katılımda kararsız kalmaktadır ve çalıştığım kurum, kendimle ilgili sorunların çözümünde bana yardımcı olur ifadesine katılmamaktadır.

Erkeklerin performans geliştirme-terfi, eğitim geliştirme-terfi ve performans geliştirme süreci kadınlara göre daha olumlu geçmektedir.Özel sektörde çalışanların eğitim geliştirme-terfi süreçleri kamu sektöründe çalışanlara göre olumlu geçmektedir. Kamu sektöründe çalışanların benimseme-onaylama ve koruma ile benimseme-onaylama ve rol modeli olma durumları özel sektörde çalışanlara göre daha olumludur.Bekarların performans geliştirme süreçleri evlilere göre daha olumludur. Bekarların benimseme-onaylama ve rol modeli olma durumları evlilere göre daha olumludur. Kadınların performans geliştirme-terfi ile eğitim geliştirme-terfi süreçleri daha olumlu geçmektedir.

Bu mesleği isteyerek seçenlerin eğitim geliştirme-terfi süreçleri isteyerek seçmeyenlere göre daha olumlu geçmektedir. Bu mesleği isteyerek seçenlerin yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk, benimseme-onaylama ve koruma,benimseme-onaylama ve rol modeli olma ve danışmanlık durumları isteyerek seçmeyenlere göre daha olumludur.Daha önce başka işyerinde çalışanların performans geliştirme-terfi, eğitim geliştirme-terfi süreçleri çalışmayanlara göre daha olumludur. Ancak daha önce başka bir işyerinde çalışmayanların performans geliştirme süreçleri çalışanlara göre daha olumlu belirlenmiştir. Daha önce başka işyerinde çalışanların mentorluk ile ilgili durumları daha olumludur.Yöneticilik görevi olanların eğitim geliştirme-terfi, performans geliştirme süreçleri yöneticilik görevi olmayanlara göre daha olumludur. Yöneticilik görevi olanların mentorluk durumları yöneticilik görevi olmayanlara göre daha olumludur.

40 yaş ve üstü olan çalışanların bireysel kariyer yönünden performans geliştirme süreçleri daha olumludur. 30-39 yaş arasında olan çalışanların da eğitim geliştirme terfi ve performans geliştirme süreçleri olumludur. 30-39 yaş arasında olan çalışanlara mentorları yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırmada ve koçluk sağlamada daha fazla destek sağlamaktadır. 21-29 yaş arasında olan çalışanlara mentorlar benimseme-onaylama ve koruma sürecinde daha fazla destek sağlamaktadır. Ayrıca 21-29 yaş arasında olanlara mentorlar benimseme-onaylama ve rol modeli olma sürecinde daha fazla yardımcı olmaktadır. 21-29 yaş arasında olan çalışanlara mentorlar danışmanlık hizmetini daha çok vermektedir. Çocuğu olanların eğitim geliştirme ve terfisi daha olumludur. Çocuğu olanlara yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk ve benimseme-onaylama ve rol modeli olma daha fazla sağlanmaktadır.1 yıldan az mesleki tecrübeye sahip olanların performans geliştirme-terfileri daha fazla sağlanmaktadır. 1-5 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip olan çalışanların eğitim geliştirme-terfi süreçleri daha fazla sağlanmaktadır.6-10 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip çalışanların performans geliştirme süreçleri daha olumlu geçmektedir.

6-10 arasında mesleki tecrübeye sahip çalışanların yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk konusunda daha fazla destek almaktadır. 1 yıldan az mesleki tecrübeye sahip olan çalışanlar benimseme-onaylama ve koruma sağlamada daha fazla destek görmektedir. 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan çalışanların benimseme-onaylama ve rol modeli olma konusunda daha fazla destek almaktadır. 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan çalışanlar danışmanlık konusunda daha fazla yardım almaktadır.

6-10 yıl arasında değişen çalışma tecrübesine sahip çalışanların performans geliştirme-terfi süreçleri daha olumludur. 1 yıldan az çalışma tecrübesine sahip çalışanlar eğitim geliştirme-terfi süreçleri daha olumlu geçmektedir. 16 yıldan fazla çalışma tecrübesine sahip çalışanların performans geliştirme süreci daha olumlu geçmektedir. 16 yıldan fazla çalışma tecrübesine sahip kişiler yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk konusunda danışmanlık daha fazla sağlanmaktadır. 1-5 yıl arasında çalışma tecrübesine sahip kişiler benimseme-onaylama ve koruma üzerinde mentorluk daha fazla sağlanmaktadır. 1-5 yıl arasında çalışma tecrübesine sahip kişiler benimseme-onaylama ve rol modeli olma konusunda daha fazla yardımcı olunmaktadır. 1-5 yıl arasında çalışma tecrübesine sahip kişiler danışmanlık konusunda daha fazla destek almaktadır. 6-10 yıl arasında bu işyerinde çalışanların performans geliştirme-terfi süreçleri daha olumludur. 1 yıldan az bu iş yerinde çalışanların eğitim geliştirme-terfi süreçleri daha olumlu geçmektedir. 6-10 yıl arasında bu işletmede çalışanların performans geliştirme süreçleri daha olumludur. 11-15 yıl arasında çalışanlara yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk, benimseme-onaylama ve koruma, benimseme-onaylama ve rol modeli olma ve danışmanlık sağlamada daha fazla yardımcı olunmaktadır. Yüksek Lisans -Doktora mezunu olanlar performans geliştirme-terfi, eğitim geliştirme-terfi, performans geliştirme süreçlerini daha olumlu yaşamaktadır ve Yüksek Lisans-Doktora mezunları yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk, benimseme-onaylama ve koruma benimseme-onaylama ve rol modeli olma, danışmanlık durumunu daha fazla yaşamaktadır.

Yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk sağlamanın çalışanların eğitim geliştirmesi ve terfisinde etkisi bulunmaktadır. Benimseme-onaylama, korumanın çalışanların eğitim geliştirmesi ve terfisinde etkisi bulunmaktadır. Benimseme-onaylama, rol modeli olmanın çalışanların eğitim geliştirmesi ve terfisinde etkisi bulunmaktadır. Danışmanlık sağlamanın çalışanların eğitim geliştirmesi ve terfisinde etkisi bulunmaktadır. Yeni ilişkiler geliştirme, yeni beceriler kazandırma ve koçluk sağlamanın çalışanların performans geliştirme sürecine etkisi bulunmaktadır. Benimseme-onaylama, korumanın çalışanların performans geliştirme sürecinde etkisi bulunmaktadır. Benimseme-onaylama, rol modeli olmanın çalışanların performans geliştirmesinde etkisi bulunmaktadır. Danışmanlık sağlamanın çalışanların performans geliştirmesinde etkisi bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

Accelerate Empowerment. <http://www.workinfo.com/free/Downloads/33.htm>(12 Haziran 2013).

Allen T.D., Eby, L.T., Poteet, M.L., Lentz, E. ve Lima, L.(2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89,127-136.

Anderson, E. M. ve Shannon, A. L. (1988) Towards A Conceptualization of Mentoring. *Journal of Teacher Education*, 39.1, 38-42.

Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Nobel Yayım.

Arthur, M. B. ve Rousseau, D. M. (Eds.) (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.

Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, İstanbul: Epsilon Yayınları.

Barker, E.R. (2006). Mentoring- A Complex Relationship. *Journal of The American Academy of Nurse Practicioners*, 18, 56-61.

Barutçugil, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Büyükuslu, A. (1996). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Der Yayınları.

Caffarella, R. S. (1992). *Psychosocial Development of Women: Linkages of Teaching and Leadership In Adult Education*. Information Series No.350. Washington: ERIC Publication.

Cantimer, G. (2008). İlköğretim Okul Yöneticileri ve İlköğretim Müfettişlerinin Mentorluk Rollerine İlişkin Görüşleri (Sakarya İli Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

Ceylan, C. (2004). Mentörlük İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentörlük. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.6.1. <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=203&cilt=6&sayi=1&yil=2004> (16 Haziran 2013).

Ceylan, R. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 968.

Chao, G. T. (1997). Mentoring Phases and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 51,15-28.

Chao, G. T., Walz, P. M. ve Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*,45,619-636.

CIPD (2004). *Coaching and Buying Coaching Services: A Guide*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Clutterbuck, D. (2001). *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent at Work*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Cohen, N. H. (1999). *The Mentee's Guide to Mentoring*. Massachusetts: HRD Press Amherst.

Cox, T., Jr. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Barrett Koehler Publisher.

Çınar, Z. (2003). Coaching ve Mentoring. *Paradoks, Sosyoloji, Sosyoloji ve Politika Dergisi* 3.1 <http://www.paradoks.org> (15 Haziran 2013).

Deans, F., Oakley, L., James, R. ve Wrigley R. (2006). *Coaching and Mentoring for Leadership Development in Civil Society*. Oxford: INTRAC.

Demirbilek, T. (1994). "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri". *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 9.

Donaldson, S. I., Ensher, E. A., ve Grant-Vallone, E. J. (2000). Longitudinal Examination of Mentoring Relationships on Organizational Commitment and Citizenship Behavior. *Journal of Career Development*, 26, 233-249.

Douglas, C. A. (1997). *Formal mentoring programs in organizations: An annotated bibliography*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership.

Dreher, G. P. ve Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 539-546.

Ensher, E. A., Thomas, C. ve Murphy, S. E. (2001). Comparison of Traditional, Step-Ahead, and Peer Mentoring on Proteges' Support, Satisfaction, and Perceptions of Career Success: A Social Exchange Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 15, 419-438.

Erikson, E. H. (1963). *Childhood and society*. New York: W. W. Norton.

Fagenson, E. A. (1989). The mentor advantage: Perceived career/ job experiences of proteges versus non-proteges. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 309-320.

Foster, B., Shastri, T. ve Withane, S. (2004). The Impact of Mentoring on Career Plateau and Turnover Intentions of Management Accountants. *Journal of Applied Business Research*. 20.4, 33-44.

Fowler, J.L. ve O'Gorman, J.G. (2005). Mentoring Functions: A Contemporary View of the Perceptions of Mentees and Mentors. *British Journal of Management*, 16, 51-57.

Frierson, H. T., Hargrove, B. K., Lewis, N. R. (1994). Black summer research students' perceptions related to research mentors' race and gender. *Journal of College Student Development*, 35, 475-480.

Geiger-Dumond, A. ve Boyle, S. (1995) Mentoring: A Practitioner Guide. *Training and Development March*. 51-54.

Gibb, S. (1999). The Usefulness of Theory: A Case Study in Evaluating Formal Mentoring Schemes. *Human Relations*, 52, 8.

Gürbüz, D. ve Yaylacı, G. (2005). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Mediacat Yayınları.

Halis, M. ve Kök, S. B. (2007). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Orion Yayınevi.
<http://www.usask.ca/gmcte/drupal/?q=resources> (18 Haziran 2013).

Hunt, D. M. ve Michael, C. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review*, 8, 475-485.

İbrahimoglu, N., Yaşar Uğurlu, Ö. ve Kızıloğlu, M. (2011). Örgütlerde Mentörlüğün Örgütsel Güven Algısına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20.3, 297-318.

Kavraz, M. (2006). Sektörel Eğitime Farklı Bir Bakış Açısı, <http://www.turizm gazetes i.com/articles/article.aspx?id=34583> (18 Haziran 2013).

Kaynak, T. (2000).*İnsan Kaynakları Planlaması*.2. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları,

Koberg, C. S., Boss, R. W., Chappell, D. ve Ringer, R. C. (1994). Correlates and Consequences of Protege Mentoring in a Large Hospital. *Group and Organization Management*. 19, 219-239.

Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships In Organizational Life*. Glenville: Scott, Foresman.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.

Kutanis, R. (2004). Ahilik ve Hamilik. *3Gen Sürdürülebilir Kalkınma ve Girişimcilik İşletme ve Endüstri Mühendisleri Dergisi*. 3.6, 37-40.

Laukau, M. J. ve Scandura, T. A. (2002). An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Contents, Antecedents and Consequences. *Academy of Management Journal*, 45.4, 779-790.

Lee, H. S. (2006). Create Effective Mentoring Relationships: Strategies for Mentor and Mentee Success. *Intervention in School And Clinic*, 41.4, 233- 240.

Lemire, L., T. Saba, ve Y. Gagnon. (1999). Managing Career Plateauing in the Quebec Public Sector. *Public Personnel Management*, 28:375-391.

Lentz, E. (2004). The Link between the Career Plateau and Mentoring- Addressing the Empirical Gap. *M.A. Thesis*. USA: Department of Psychology, College of Arts and Sciences, University of South Florida.

Lentz, E. ve Allen T. D. (2009). The Role of Mentoring Others in the Career Plateauing Phenomenon. *Group & Organizational Management*. 34.3, 358-384.

Levenson, A.R., Van der Stede, W.A. ve Cohen, S.G. (2006). Measuring the Relationship between Managerial Competencies and Performance. *Journal of Management*, 32.3, 360-380.

McKimm, J., Jollie C. ve Hatter, M. (2003). Mentoring: Theory and Practice. *Preparedness to Practice Project*, 1.

Meyer , M ve Mabosa, J. (2007). Mentoring As a Way to Transfer Learning and

Noe, R. (1988). An Investigation of Determinants Successful Assigned Mentoring Relationships. *Personnel Psychology*, 41, 457-479.

Noe, R. A. (1988). Women and Mentoring: A Review and Research Agenda. *Academy of Management Review*, 13(1), 65-78.

Ostroff, C. ve Kozlowski, S. W. (1993). The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers During Early Organizational Socialization. *Journal of Vocational Behavior*. 42, 170-183.

Özden, M. C. (2007). *Bireysel Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Aris Kitap.

Palmer G. A., Bailey J. J. (2008). The Impact of Mentoring on the Careers of African Americans. *Canadian Journal of Career Development*, 7(1), 45-51.

Parsloe, E. (1999). *The Manager as Coach And Mentor*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Ragins, B. R. ve Cotton, J. (1991). Easier Said Than Done: Gender Differences in Perceived Barriers to Gaining a Mentor. *Academy of Management Journal*, 34, 939-951.

Ragins, B. R. ve Cotton, J. (1999). Mentor Function and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84, 529-550.

Ragins, B.R., Cotton, J.L. ve Miller, J.S.(2000). Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationship and Programme Design on Work and Career Attitudes, *Academy of Management Journal*, 43.6, 1177-1194.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. *İşletme*, Bursa: Alfa Basım Yayım, 2001.

Salami, S. (2010). Career Plateauing and Work Attitudes: Moderating Effects of Mentoring with Nigerian Employees. *Europe's Journal of Psychology*, 6(4), 71-92.

Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169-174.

Seymen, O., (2004). "Geleneksel kariyerden, sınırsız ve dinamik / değişken kariyere geçiş: nedenleri ve sonuçları üzerine yazınsal bir inceleme". *Uludağ Üni. İİBF Dergisi*, 79-114.

Şimşek vd., (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Thomas, D. A. (2001). The Truth About Mentoring Minorities: Race Matters. *Harvard Business Review*, 79, 99-107.

Uyargil v.d., (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Vatan, F. (2009). Hemşirelerde Liderlik Geliştirmede Formal Mentorluk Programı: Eylem Araştırması. *Doktora Tez.* Ege Üniversitesi SBE.

Viator, R. E., ve Scandura, T. A. (1991). A Study of Mentor-Protege Relationships in Large Public Accounting Firms. *Accounting Horizons*, 5,20-30.

Whitely, W., T.W. Dougherty ve G.F. Dreher. (1991). Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Manager's and Professional's Early Career Progress. *Academy of Management Journal*, 34, 331-351.

Wong A. T. ve Premkumar, K. (2007). An Introduction to Mentoring Principles, Processes and Strategies for Facilitating Mentoring Relationships at a Distance.

Yalçın, S.(1999). *Personel Yönetimi*, 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Yılmaz, A. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimde Kariyer Planlamının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi.İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Yirci R. (2009). Mentörlüğün Eğitimde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Fırat Üniversitesi SBE.

Zey, M. (1984). *The mentor connection*. Homewood, Il: Dow Jones-Irwin.

Zey, M. G. (1985). Mentor Programs: Making the Right Moves. *Personnel Journal*, 64,53-57.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

İş bu bilimsel çalışma İstanbul Arel Üniversitesi'nde yapılmakta olan bir Tez Çalışmasında kullanılmak için siz değerli arkadaşlarımıza titiz ve ciddi bir şekilde yanıtlanmak üzere verilmiştir. İsim, Telefon, Mail gibi kişisel veriler belirtilmeyebilir. Anketimize katılan tüm arkadaşlara bilimsel çalışmamıza yapmış oldukları katkılarından dolayı teşekkür ederiz. ☺

Prof. Dr.M.Deniz BÖRÜ

Öğretim Üyesi

Danışman

İlhan ESAS

Tezli Yüksek Lisans

Öğrencisi

KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz:	Kadın ()	Erkek ()	
Yaşınız:			
Eğitim Durumunuz:	Yüksek Okul ()	Fakülte ()	Yüksek Lisans - Doktora ()
Mesleğiniz:	Kamu Sektörü ()	Özel Sektör ()	
Medeni Haliniz:	Bekar ()	Evli ()	
Çocuğunuz Var mı?	Evet ()	Hayır ()	
Yöneticinizin Cinsiyeti:	Kadın ()	Erkek ()	
Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz?			
Bu mesleği isteyerek mi seçtiniz?	Evet ()	Hayır ()	
Kaç yıldır iş hayatındasınız?			
Daha önce başka bir iş'te çalıştınız mı?	Evet ()	Hayır ()	
Yöneticilik göreviniz var mı?	Evet ()	Hayır ()	
Son bulunduğunuz görev (iş) yerinde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?			

Mentor / Mentorluk: Bireyin bir başkasına destek vermek ve onu cesaretlendirmek için isteğe bağlı veya profesyonel olarak zaman ayırdığı yargısız, bire bir ilişkidir. Mentorun sergilediği iki çeşit fonksiyon vardır: 1-) Kariyer fonksiyonları 2-) Psiko-sosyal fonksiyonlar. Kariyer fonksiyonları; destek olma, kendini ifade etme ve görünür kılma, koçluk, rehberlik, koruma ve becerileri geliştirecek görevler verme şeklindedir.

Psiko-sosyal fonksiyonlar, rol modeli oluşturma, kabul ve benimsenmeyi sağlama, danışmanlık ve arkadaşlık şeklindedir. Mentor ile onun himayesindeki çalışan arasındaki ilişki tesadüfen ve kendiliğinden gelişen bir süreç değildir. Aksine bu ilişki düzenli bir gelişim izler. Mentorluk yapan kişi genelde danışmanlık yaptığı çalışandan yaşlıdır ve bu yaş farkı 8 ile 15 yaş arasında değişir. Aynı zamanda mentorlar, örgüt içinde gücü ve statüsü yüksek olan kişilerdir. Bunun sonucunda mentorlar, geleceğin yıldızlarını, başarılı yöneticilerini herhangi bir baskı altında kalmadan rahat bir ortamda yetiştirebilirler. Mentor ve çalışan arasındaki ilişki genelde mentorluk yapan kişinin inisiyatifiyle başlar. Çünkü bu kişi, mentorluk yapacağı kişide onu etkileyen bir takım şeyler sezinler. Bazen de çalışanlar özel bir ilişki yoluyla mentorlarına ulaşabilir ve dikkatlerini çekebilir. Ancak kim başlatırsa başlatsın, bu tür bir ilişkiye iki grubun da istekli olması ve bu ilişkinin örgüt tarafından desteklenmesi gerekir.

Aşağıda cevaplayacağınız bölümde her soru için 1 - 5 arasında sadece bir rakam işaretlenecektir. Rakamların anlamları aşağıdaki kutuların içinde belirtilmiştir.

1 Kesinlikle katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle katılıyorum
A. BİREYSEL KARIYER				
1. Çalıştığım kurumda, personel seçme ve yerleştirme politikasının sağlıklı ve sistemli olduğunu düşünüyorum.				
2. Çalıştığım kurumda, hizmet öncesi verilen eğitimin mesleki bilgi ve beceri kazandırmada etkili ve verimli olduğunu düşünüyorum.				
3. Çalıştığım kurumda, düzenlenen hizmet içi eğitimlerin personelin gelişimlerini sağlamak için yeterli olduğunu düşünüyorum.				

4. Çalıştığım kurumda, alınan eğitimlerin ve uzmanlaşmanın personel istihdamında göz önüne alındığını düşünüyorum.					
5. Çalıştığım kurumun, tayin, terfi ve atamalarda branşlaşmayı dikkate aldığını düşünüyorum.					
6. Çalıştığım kurumda, yönetici sınıfının farklı kaynaklardan oluşmasına imkan tanınmasının olumlu olacağını düşünüyorum.					
7. Çalıştığım kurumda, atamaların, personelin mesleki bilgi ve başarı düzeyi ve gösterdiği performans göz önüne alınarak ve objektif olarak yapıldığını düşünüyorum.					
8. Çalıştığım kurumda, zorunlu yer değiştirmelerin personel açısından gerekli ve faydalı olduğunu düşünüyorum.					
9. Çalıştığım kurumda, personelin (sicil) değerlendirilmesinde kişilerin bilgi, yetenek, ahlak ve başarılarının dikkate alındığını düşünüyorum.					
10. Çalıştığım kurumda, personelin değerlendirilmesinde kullanılan sicil raporlarındaki kriterlerin yeterli olduklarını düşünüyorum.					
11. Çalıştığım kurumda, personelin verimliliğini ve motivasyonunu doğrudan etkileyen ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
12. Çalıştığım kurumda, mensupların terfi, yükselme ve artan sorumluluklar açısından eşit fırsat ve imkanlara sahip olduğunu düşünüyorum.					
13. Çalıştığım kurumda, rütbe yükselmeleri (terfi alma) için öngörülen şu an ki mevcut bekleme sürelerinin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
14. Çalıştığım kurumda, hizmet öncesi verilen eğitimde teorik eğitimden daha fazla uygulamalı eğitime yer verilmesinin olumlu olacağını düşünüyorum.					

15. Çalıştığım kurumda, çalışanlara verilen mevcut terfi imkânlarının geliştirilerek, çalışanlar için düzenli ve devamlı olarak bir yükselme olanağı tanınmasının olumlu olacağını düşünüyorum.					
16. Çalıştığım kurumda, çalışanlar arasında “Baş, Kıdemli, Üst” gibi rütbelerin oluşturulmasının olumlu olacağını düşünüyorum.					
17. Çalıştığım kurumda, Personelin Sicil Değerlendirmesinde Batılı ülkelerde olduğu gibi personelin de katılımına imkân verilmesinin olumlu olacağını düşünüyorum.					
18. Çalıştığım kurumda, uzmanlaşmanın, değerlendirme, terfi, atama ve yer değiştirmeler üzerinde etkili olmasının olumlu olacağını düşünüyorum.					
19. Çalıştığım kurumda, rütbe terfiinde kıdeme değil liyakate önem verilmesinin olumlu olacağını düşünüyorum.					
20. Çalıştığım kurumda, hizmet içi eğitimlerin geliştirilerek tüm personele yılın belirli dönemlerinde periyodik olarak eğitim verilmesinin olumlu olacağını düşünüyorum.					
21. Çalıştığım kurumda üst düzey yönetici olabilmek için her bir rütbede terfi sınavının uygulanmasının ve belirli bir süre ihtisas eğitimi verilmesinin olumlu olacağını düşünüyorum.					
22. Çalıştığım kurumda, yüksek makamlara ulaşmak için ilgili alanda Yüksek Lisans - Doktora yapma veya belirli bir süre uzmanlaşma şartının getirilmesinin olumlu olacağını düşünüyorum.					
23. Çalıştığım kurumda, başarılı olan personelin ödüllendirilmesinin geliştirilmesinin ve sistemli hale getirilmesinin olumlu olacağını düşünüyorum.					

24. Çalıştığım kurumda, Olumsuz tavır ve davranışları görülen personelin cezalandırılmasında uygulanan mevzuatın çağdaş norm ve ihtiyaçlara göre değiştirilmesinin olumlu olacağını düşünüyorum.					
25. Çalıştığım kurumda, belirli bir süre terfi alamayan personelin zorunlu olarak emekli edilmesinin olumlu olacağını düşünüyorum.					
B. MENTORLUK					
26. Çalıştığım kurum, örgütteki daha tecrübeli ve bilgili çalışanların bana yardımcı olmasını sağlar.					
27. Çalıştığım kurum, işle ilgili bir sorunu çözmekte yetersiz kaldığımda bana yol gösterir.					
28. Çalıştığım kurum, kendimle ilgili sorunların çözümünde bana yardımcı olur.					
29. Çalışan olarak, Mentorumun çalışma biçimini taklit ederim.					
30. Çalışan olarak, Mentorumun eğitim konusundaki değer ve tutumlarına katılıyorum.					
31. Çalışan olarak, Mentoruma saygı ve hayranlık duyarım.					
32. Çalışan olarak, Kariyerimde benzer pozisyona geldiğimde Mentorum gibi olmayı deneyeceğim.					
33. Çalışan olarak, Mentorumla yaptığım sohbetlerde onun iyi bir dinleme becerisine sahip olduğunu düşünüyorum.					
34. Çalışan olarak, Mentorum problemlerimi çözmek için alternatif bir bakış açısıyla kendi tecrübelerini benimle paylaşır.					
35. Çalışan olarak, Mentorum, işimle ilgili yaşadığım endişe ve korkuları ortadan kaldırmak için beni açıkça konuşmam için teşvik eder.					
36. Çalışan olarak, Mentorum onunla paylaştığım endişe ve duygularımda kendini benim yerime koyar.					

37. Çalışan olarak, Mentorum onunla paylaştığım endişe ve duygularımı gizlilikle saklar.					
38. Çalışan olarak, Mentorum işimde yeni yöntemler kullanmam konusunda beni teşvik eder.					
39. Çalışan olarak, Mentorum bir birey olarak bana saygı duyar.					
40. Çalışan olarak, Mentorum kurumda karşılaştığım problemlerle ilgili bana önerilerimi sorar.					
41. Çalışan olarak, Mentorum ile onun mesleğinde yaşadıkları deneyimleri paylaştım.					
42. Çalışan olarak, Mentorum gelişmem için beni sürekli teşvik eder.					
43. Çalışan olarak, Mentorum kariyer amaçlarımın başarılmasında bana özel stratejiler gösterir.					
44. Çalışan olarak, Mentorum benimle fikirlerini paylaşır.					
45. Çalışan olarak, Mentorum işimde başarılı olmam için özel stratejiler-taktikler önerir.					
46. Çalışan olarak, Mentorum yaptığım işle ilgili başarımlarım konusunda bana geribildirim (feedback) verir.					
47. Çalışan olarak, Mentorum mesleğimde yükselme olasılığımı tehlikeye atacak gereksiz riskleri azaltır.					
48. Çalışan olarak, Zamanında yetiştirmem gereken ve yetiştirilmesi zor görevleri bitirmemde Mentorum bana yardım eder.					
49. Çalışan olarak, Mentorum bana yönetici pozisyonuna gelmemeye yardımcı olacak görevler verir.					
50. Çalışan olarak, Mentorum bana yeni beceriler öğrenme olanağı sağlayacak görevler verir.					
51. Çalışan olarak, Mentorum, yeni iş arkadaşlarıyla tanışmamda bana yardımcı olur.					

52. Çalışan olarak, Mentorum kendimi geliştirmemi sağlayacak insanlarla tanışma, yazışma yapma konusunda yol gösterici olmuştur.					
53. Çalışan olarak, Mentorum gelecekte gelişme potansiyeli gösterebileceğim alanlardaki insanlarla tanışmak için bana görevler vermektedir.					
54. Çalışan olarak, Mentorum, mesleki konularda yol gösterme ve rehberlik sağlamada çok yardımcı olmaktadır.					
55. Çalışan olarak, Mentorum tüm sorularımı yeterli bir şekilde yanıtladı. (Örn: zamanında, açık, kapsamlı)					
56. Çalışan olarak, Mentorum; Güvenilir,Deneyimli, Empati yapabilen, vb. gibi özelliklere sahiptir.					
57. Çalışan olarak, Mentorum; Kendine güvenen, Sorun çözebilen, Bilgi birikimine sahiptir, vb. gibi özelliklere sahiptir.					
58. Çalışan olarak, Mentorum; İnsana değer veren, İyi bir dinleyici, Yaratıcı fikirli, vb. gibi özelliklere sahiptir.					
59. Çalışan olarak, Mentorum;Kendini ifade edebilen, Açık görüşlü, Adaletli, Yol gösterici, vb. gibi özelliklere sahiptir.					
60. Çalışan olarak, Mentorum;Samimi,Farklılıklara saygılı,Hoşgörülü, vb. gibi özelliklere sahiptir.					