

**MENTORLUK KAVRAMI VE MENTORLUĞUN BİREYSEL
KARİYER ÜSTÜNDEKİ ETKİSİ**

Fatma CEYLAN

Yüksek Lisans Tezi

Çalışma İktisadı Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Çiğdem VATANSEVER

2019

T.C.
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA İKTİSADI ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

MENTORLUK KAVRAMI VE MENTORLUĞUN BİREYSEL
KARİYER ÜSTÜNDEKİ ETKİSİ

Fatma CEYLAN

ÇALIŞMA İKTİSADI ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: DOÇ. DR. ÇİĞDEM VATANSEVER

TEKİRDAĞ-2019

Her hakkı saklıdır

ÖZET

Kurum, Enstitü : Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
ABD : Çalışma İktisadı Anabilim Dalı
Tez : Mentorluk Kavramı ve Mentorluğun Bireysel Kariyer
Üstündeki Etkisi
Tez Yazarı : Fatma CEYLAN
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Çiğdem VATANSEVER
Tez Türü, Yılı : Yüksek Lisans Tezi, 2019
Sayfa Sayısı : 63

Mentorluk, günümüzde sıkça karşımıza çıkan kariyer gelişim araçlarından biri haline gelmiştir. Mentorun yol gösterici, danışman, akıl hocası vasıfları sayesinde profesyonel kariyerine henüz başlamamış olan genç öğrencilerin, meslek seçimini nasıl etkilediği, bireysel kariyer tercihlerinde ve kendilerinde ne gibi değişikliklere (iletişim, farkındalık, yeni fikirler vb.) yol açtığını ölçmeyi hedeflemekteyiz.

Çalışmanın örneklemini elektronik mentorluk almış 19 kişi oluşturmaktadır. Birbirlerini hiç görmemiş sadece elektronik ortamda yazışma yolu ile sohbet etmiş olan kişilerin katıldıkları sürecinin nasıl kazanımları olduğunu yapılan görüşmeler doğrultusunda değerlendirilecektir.

Anahtar kelimeler: Mentorluk, Mentor, Mentorluk ve bireysel kariyer, İnsan kaynakları

ABSTRACT

Institution, Institute	: Tekirdağ Namık Kemal University, Institute of Social Sciences,
Department	: Department of Labor Economics
Title	: The Concept of Mentoring and The Effect of Mentoring on The Effect on Individual Career
Author	: Fatma CEYLAN
Advisor	: Assoc. Prof. Çiğdem VATANSEVER
Type of Thesis, Year	: MA Thesis , 2019
Total Number of Pages	: 63

Mentoring has become one of the most frequently used career development tools. In this thesis, it aimed to define how mentor's qualifications, mentoring process affect the career chosen of university students

The participant of the study are 19 university students and growable people who have received electronic mentoring. It will be evaluated in accordance with the interviews that the mentoring process of the people who have no face to face communication and who did chat through the correspondence in electronic environment are received.

Keywords: Mentoring, Mentor, Mentoring and individual career, Human resources

ÖNSÖZ

Bu çalışmada beni yönlendiren, yol gösteren, hazırlanmasında bana her türlü desteği veren sayın hocam Doç. Dr. Çiğdem VATANSEVER'e teşekkürü bir borç bilirim. Çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Fatma CEYLAN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1
1.MENTORLUK KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ	2
1.1. Mentorluk Kavramı ve Mentorluk Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	2
1.2 Mentor ve Mentorluk Alan Kişinin Özellikleri	4
1.2.1 Mentor'da Bulunması Gereken Özellikler	4
1.2.2 Mentorluk Alan Kişide Bulunması Gereken Özellikler.....	5
1.3 Mentorluğun. Yararları.....	6
1.3.1 Mentorluğun Örgüt Açısından Yararları	7
1.3.2 Mentorluğun Mentorluk Alan Kişi Açısından Yararları	8
1.3.3 Mentorluğun Mentor Açısından Yararları	8
2.MENTORLUK MODELLERİ VE SÜREÇLERİ	13
2.1 Mentorluk Modelleri	13
2.1.1 Formal Mentorluk	13
2.1.2 Enformal Mentorluk	14
2.1.3 Durumsal Mentorluk.....	14
2.1.4 Yönelimsel.Mentorluk,	14
2.2 Alternatif Mentorluk Türleri	15
2.2.1 Akran Mentorluğu	15
2.2.2 Çoklu Mentorluk	15
2.2.3 Elektronik Mentorluk (e-mentorluk).....	16
2.3 Mentorluğun Aşamaları.....	16
2.3.1 Başlangıç Aşaması	17
2.3.2 Kültürlenme Aşaması	18
2.3.3 Ayrılık Aşaması	19
2.3.4 Yeniden Tanımlama Aşaması	20

2.4	Mentorluk Rollerini	20
2.4.1	İlgiye Dayalı Rol	21
2.4.2	Bilgiye Dayalı Rol	21
2.4.3	Yüzleştirici Rol	21
2.4.4	Kolaylaştırıcılık Rolü	21
2.4.5	Model Olma Rolü	22
2.4.6	Mentorluk Alan Kişinin Vizyonunu Destekleme Rolü	22
2.5	Mentorluğun Fonksiyonları	22
2.5.1	Mentorluğun Kariyer Fonksiyonu	23
2.5.2	Mentorluğun Psikososyal Fonksiyonu	24
2.6	Mentorluk Süreci	24
2.6.1	Mentor- Mentorluk Alan Kişi Eşleşmesi	24
2.6.2	Beklenti ve Hedefler	25
2.7	Başarılı Bir Mentorluk Uygulaması İçin Öneriler	25
2.8	Mentorluğun Uygulanmasında Başarısızlık Nedenleri	26
2.9	Koçluk Kavramı	27
2.10	Mentorluk ve Koçluk Arasındaki Benzerlikler	29
2.11	Mentorluk ve Koçluk Arasındaki Farklar	30
3.	KARİYER VE BİREYSEL KARİYER KAVRAMI	31
3.1	Kariyer Tanımı	31
3.2	Kariyer Yolları	32
3.2.1	Geleneksel Kariyer Yolu	32
3.2.2	Yatay Kariyer Yolu	33
3.2.3	Ağ Kariyer Yolu	33
3.2.4	İkili Kariyer Yolu	33
3.3	Yeni Kariyer Yaklaşımları	33
3.3.1	Sınırsız Kariyer	34
3.3.2	İki Basamaklı Kariyer Yolu	34
3.3.3	Esnek Kariyer	36
3.3.4	Portföy Kariyer	36
3.4	Kariyer Evreleri	36
3.5	Kariyer eşitleri	39
3.5.1	Bireysel Kariyer	39
3.5.2	Örgütsel Kariyer	39
3.6	Bireysel Kariyerle ilgili Kavramlar	40

3.6.1	Bireysel Kariyer Yönetimi	40
3.6.2	Bireysel Kariyer Planlama	41
3.7	Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Koçluğu	45
3.8	Üniversite Öğrencilerine Yönelik Mentorluk Çalışmaları	47
4	ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	48
4.1	Araştırmanın Amacı	48
	PROSEDÜR.....	49
	BULGULAR.....	51
	TARTIŞMA	57
	KAYNAKÇA	59
	EKLER.....	63
	EK 1 . Katılımcı Bilgilendirme Formu.....	63

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Mentorluğun Yararları	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Tablo 2: Mentorluk ve Koçluk Arasındaki Farklar.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri	51
Tablo 4 : Elektronik Mentorluk Süreci	52
Tablo 5: Mentorun Özellikleri	53
Tablo 6: Mentor ve Mentorluk Alan İlişkisi	54
Tablo 7: Kariyere İlişkin Sonuçlar	54
Tablo 8: Diğer Bireysel Kazanımlar	55

GİRİŞ

Kültürümüzde “hamilik”, “ablalık”, “ağabeylik” gibi kavramlar modern mentorluk kavramının ilkel formlarıdır. Aslında amaç aynı olmakla birlikte günümüzün teknoloji ve değişen hayat şartlarıyla birlikte farklılaşmış gibi görünmektedir. Modern çalışma hayatında, mentorluk kavramının bireysel kariyer ile doğrudan ilişkili olduğunu görürüz. Bu çalışmada da bu olguyu anlamaya çalışacağız.

Birinci bölümde, mentorluk kavramı, tarihsel gelişimi detaylı anlatılmaktadır. Mentor ve mentee kavramları ve bu kavramların özellikleri detaylandırılmıştır. Her ne kadar gönüllülük esasına dayalı bir sistem dahi olsa her iki tarafta da olması gereken özellikler vardır. Bu bölümde bunları açıklamaya çalışacağız. Mentorluk kavramının aynı zamanda çok yönlü bir fonksiyon olduğunu görüyoruz, örgüt ,mentor ve mentee açısından sayısız yararları mevcuttur. Sadece birey kazanmıyor, aynı zamanda içerisinde bulunulan kurumda fayda sağlıyor bu durumdan.

İkinci bölümde ise, mentorluk modelleri ve süreçleri, farklı mentorluk yaklaşımları ile bunların kullanıldığı durumlar, uygulama sürecinin işleyişi ile ilgili detaylara yer verilecektir.

Üçüncü bölümde ise mentorluk alan 19 üniversite öğrencisi ile yaptığımız görüşmeler sonucu hazırlanan nitel çalışmaya ve elde edilen bulgulara yer verilecektir.

1.MENTORLUK KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1. Mentorluk Kavramı ve Mentorluk Kavramının Tarihsel Gelişimi

Mentorluk, Yunan mitolojisine dayanan 3500 yıllık bir kavramdır. Yunanlı ozan Homeros'un Odyssey Destanı'na göre mentor; büyük imparator Odysseus'un Truva savaşlarına giderken, varisi Telemachus'u ve evini emanet ettiği sadık ve güvenilir bir aile dostudur. Mentor, koruyuculuk görevinin ötesine geçerek, Telemachus'un özel öğretmeni ve güvenilir bir akıl hocası konumuna gelmiştir. Mentor terimi; uzmanlığını, bilgeliğini, tecrübesini paylaşan insanları tanımlamak için kullanılmıştır(Ceylan, 2004).

Mentor kavramının tarihçesi, birkaç nedenden dolayı yol gösterici niteliğe sahiptir. Birincisi, yetiştiriciliğin miras özelliğinin altını çizmesidir. Odysseus gibi liderler, kendinden sonra bir değer bırakmak gerektiğini bilir. İkincisi ise, deneyimle bilgeliği birleştirmesidir. Mentor, genç Telemachus'a krallık becerilerini kazandırma çabalarında bir dalkavuşun duyarlılığıyla bilgeliğini göstermiştir. 1970-1980'li yıllarda mentorluk programları, performans problemlerinin çözümlenmesine ve iyileştirilmesine odaklı olarak gerçekleştirilmiştir. Günümüzde mentorluk kavramı farklı bir boyut kazanmış; ekip kurma, lider geliştirme ve kariyer yönetimi gibi konulara odaklanmıştır. Performansla ilgili konuların koçluk yaklaşımıyla daha etkili yönetildiği ortaya çıkmıştır (Ceylan, 2004).

Bu kavramın Türkçe'deki karşılığı olarak koruyuculuk, himaye etme anlamında "hamilik" sözcüğü önerilmesine karşın uygulamacılar tarafından benimsenmemiştir. (Özkalp vd., 2006). Mentorluk alan anlamındaki İngilizce "mentee" sözcüğü ise "menti" olarak popüler insan kaynakları ve yönetim dergilerinde yer almaktadır. Türk Dil Kurumu (2019) sözlüğünde, mentor sözcüğü pratikte hiç kullanılmayan "yönder" sözcüğü ile açıklanırken, "mentee" sözcüğünü karşılayan bir sözcük yer almamaktadır. Rehber ve akıl hocası sözcükleri de zaman zaman mentorluk sürecini tanımlarken kullanılmaktadır (Branson, 2015; De Janasz ve Peiperl, 2015). Bu çalışmamızda "Mentee" sözcüğüne karşılık olarak da "mentorluk alan" ifadeleri kullanılmıştır ve (Ma) şeklinde kısaltılmıştır.

Mentorluk; danışman (advisor), öğretmen (tutor), destekleyici (sponsor), koç (coach), avukat (advocate), koruyucu (protector), rol modeli (role model) ve rehber (guide) görevlerini kapsayan akıl öğretici ilişkiler bütünüdür. Mentor aracılığıyla yetiştirilen kişiyi ifade etmek için en yaygın kullanılan terim, “protégé” dir. “Protégé” teriminin sözlük anlamı ise, “etkili ve önemli bir insanın patronluğu, rehberliği ve himayesi altında bulunan kişi” dir. Bu terimin yanı sıra, öğrenci (student), çırak (apprentice), asistan (understudy), vesayet altındaki kişi (pupil), ortak (partner) ve mentee, v.b. terimler de kullanılmaktadır (Ceylan, 2004).

Mentorlar aynı zamanda da danışman, destekçi, eğitimci, üstat, sponsor ve rol model olma sıfatlarını anlamları içerisinde barındırmaktadırlar. Danışmanlar kendi bilgilerini paylaşmakta istekli, kariyer deneyimi olan kişiler; destekçiler, duygusal, ahlaki ve manevi cesaret veren kişiler; eğitimciler, kişinin performansı ile ilgili geribildirim verenler; üstatlar, bilgi, birikim, deneyim, yaşantı ve tekniklerini aktaranlar; sponsorlar, bilgi kaynaklarını elde etmede ve fırsatlar yaratmada yardımcı olan kişiler; kişilik modelleri, davranışları, yaşantısı ve kişiliği ile kişiye rol modeli oluşturanlardır (Zelditch 1990:11).

Mentorluk sadece deneyimsiz bireye yol göstermek, danışmanlık yapmak değildir. Mentorluk bir yönü ile bireyin kendini tanımasına, sahip olduğu potansiyelleri keşfetmesine, başkalarının yaşantılarından öğrenmesine, kendini geliştirmesine, içinde bulunduğu topluluğun kültür, yaşantı ve değerlerini tanıyıp benimsemesine yardımcı olur. Bir yönü ile de kariyer hedeflerini belirlemesine, kariyerini bu hedefler doğrultusunda geliştirmesine ve ileriye taşımaya yardımcı olan, bireyi sosyalleştiren ve bu sosyalleşmeyi sağlarken bireyin içinde bulunduğu sektörde ileri gelen, önemli pozisyonlarda bulunan kişilerle tanışmasını, aynı ortamlarda bulunmasını sağlayan bir yönetim modelidir (Balcı, 2012:7).

Mentorluk yalnızca kişide varolan özellikleri paylaşmak değil, ona kendi içindeki özellikleri geliştirmede yardımcı olma, onun bu özelliklere nasıl ulaşacağını göstermektir (Özkalp ve ark., 2006 :59).

Yaşargil (2004:45) ise mentorluk kavramını şu şekilde tanımlamaktadır; öğrenme sürecinde olan ve kendinden daha deneyimsiz birinin gelişim sürecine destek veren bir dost için mentor terimi kullanılmaktadır. Yani ne ebeveyn, ne öğretmen,

sadece birinin tecrübe kazanma ve öğrenme yolunda, uzun ve zor macerada tecrübelerini paylaşan bir dosttur.

1.2 Mentor ve Mentorluk Alan Kişinin Özellikleri

Mentor ve Ma olmak için hangi özelliklere sahip olmalıyız, gerçekten mentorluk öğrenilebilen bir şey mi yoksa doğuştan mı bu yeteneğe sahip olmak gerekir. Bu konuların aşağıda inceleyeceğiz.

Bazı kurum ve iş yerlerinde yönetici kademesinde olan ve belirli kişilik özelliklerini gösteren yöneticiler mentorluk görevini üstlenmek zorunda kalabilir, aynı zamanda eğitim programlarına giderek bu özelliklerini geliştirebilirler. Mentor da bulunması gereken özellikler olduğu kadar Ma'da bulunması gereken belli başlı özellikler olması gerekir. Aşağıda bu özelliklerin neler olduğunu inceleyeceğiz.

1.2.1 Mentor'da Bulunması Gereken Özellikler

Mentor olan bireylerin artan yeterlilikten ve kendilerinin artan öz saygılarından ve güven duygularından da faydalandıkları iddia edilmektedir. Mentorlar, genellikle kariyerlerinde orta ve ileri düzeyde bulunan, yüksek düzeyde tecrübeli, bilgili, yetenekli ve mentorluk yaptıkları kişilere faydalı olabilecek bireylerdir (Esas, 2013:39).

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

- a) Sabırla dinleyebilme
- b) Mentorluk alan kişi ile ilişki kurabilme
- c) Korunmalı bir zaman dilimi oluşturmak
- d) Empati kurmak
- e) Yapıcı olmak

Ayrıca başarılı bir mentorluk ilişkisinin gerçekleşmesi için bir mentorun aşağıdaki yetkinliklere sahip olması beklenmektedir (Esas, 2013:39).

- a) İnsanları sevmek, kendisiyle ve insanlarla barışık olmak,insan odaklı olmak,
- b) Hatalara ve belirsizliklere hoşgörü ile yaklaşmak
- c) Kendine güvenmek, özgüvenini sergilemek ve başarı duygusu aşılacak.
- d) Şirketine ve işine değer vermek
- e) Çalışanlara,astlarına saygı ve güven duymak,onların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak.
- f) Esnek ve yaratıcı olmak,
- g) İletişim ve özellikle aktif dinleme ve empati yeteneğine sahip olmak,

1.2.2 Mentorluk Alan Kişide Bulunması Gereken Özellikler

Mentorluk ilişkisi tek yönlü bir ilişki değildir. Bu ilişkide hiçbir zaman tek bir öğrenen yoktur. Öğrenme ve aktarım her zaman karşılıklıdır, dolayısıyla da sağladığı yararlar da çok yönlü olmaktadır. Mentor ve Ma eş zamanlı olarak mentorluk ilişkisinden yarar sağlarlar. Ancak bu yararın en üst düzeyde olması ve en iyi sonucu sağlaması için mentor'da bulunması gereken özellikler olduğu gibi mentorluk alan kişide de bir takım özelliklerin bulunması zorunludur. Bu özellikler şu şekildedir (Barutcuğil, 2004: 361) :

- a) Kendine güvenmeli,
- b) Özgüven duygusu yüksek olmalı,
- c) Esnek ve yaratıcı olmalı,
- d) İletişim yetenekleri gelişmiş olmalı,
- e) Risk almaktan, karar vermekten korkmamalı,
- f) Başarı kadar başarısızlığı da kabullene bilmeli,
- g) Gelişmeye ve yeniliklere karşı açık olmalı,
- h) Önyargılı olmamalı,
- i) İyi bir gözlemci ve dinleyici olmalı,
- j) Empati yeteneği gelişmiş olmalı,

k) Dürüstü, açık sözlü ve güvenilir olmalıdır.

Mentorla çalışan kişinin en yüksek faydayı sağlayabilmesi için; yeni deneyimler kazanmaya, öğrenmeye ve kendini geliştirmeye ilgi duyması, iletişim becerilerinin yüksek olması,zaman ayırması ve çaba göstermesi gerekir. Mentorluk ilişkisinin verimli geçmesi için bireyin şunlara dikkat etmesi gerekir (Barutçugil 2004: 360-361).

- a) Kendisine ayrılan zamana uyması gerekir,
- b) Toplantılara hazırlıklı gitmesi,
- c) Programa uyması,
- d) Sorumluluk alabilmesi
- e) Açık fikirli olmak,
- f) Mentor ile iletişimde olmak farklı öneri ve eleştirilere açık olması,
- g) Mentor'a geri bildirim verebilmesidir,

1.3 Mentorluğun Yararları

Şirketler aşağıda sıralanan sebeplerden dolayı mentorluğa başvurumaktadırlar (Barutçugil, 2004:361).

- a) Mentorluk, iş ortamında iletişimi geliştirdiği ve güven duygusunu desteklediği için performans ve verimlilik sağlar.
- b) Mentorluk, örgüt kültürünün yerleşmesini ve gelişmesini kolaylaştırır.
- c) Mentorluk, üst düzeyde teknik eğitim ve yönetici becerilerini geliştirme fırsatını yaratır.
- d) Mentorluk, yeni yeteneklerin doğru bir şekilde seçimini ve geliştirilmesini sağlar.
- e) Mentorluk, geleceğin liderlerinin yetiştirilmesini destekler.
- f) Mentorluk, üst düzeyde deneyimi ve bilgisi olan insanların işe alınması ve elde tutulması için nedenler ve fırsatlar yaratır.
- g) Mentorluk, duraklama evresine ulaşmış yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar ve olanaklar yaratır.
- h) Mentorluk, çalışanların işgücü devir hızını, yani işten ayrılmaları azaltır.
- i) Mentorluk, yetişmiş işgücünün kaçırılmasını engeller.

Yukarıda sıralanan özellikleri sadece iş yaparak öğrenemeyeceğimiz, bakış açısı, şirketin felsefesi, insan ilişkileri, deneyimler gibi konularda derinlemesine bilgi sahibi oluruz. Bu sebeplerle, çalışanın performansı, kendine güveni, örgüt kültürü ve bilgisi, liderlik becerilerinin artması hedeflenir.

1.3.1 Mentorluğun Örgüt Açısından Yararları

Hızla değişen teknoloji toplumun her kesimini etkilediği gibi işletmelerin yönetim şekillerini ve modellerini de etkilemektedir. Yönetim anlayışları değişmekte ve birey, bireyin örgüt kültürüne ve vizyonuna göre geliştirilmesi ve yetiştirilmesi daha da önem kazanmaktadır. Mentorluk programının uygulanması ile işletmeler bu hızlı yarışta ön plana çıkmakta, kendi iç dinamiklerini ve iç unsurlarını, kendi insan kaynaklarını verimli şekilde kullanan örgütler, her geçen gün artan rakiplerinin karşısında avantajlı bir konuma yerleşmektedirler. Mentorluk programını uygulayan işletmelerin örgüt açısından sağladığı yararlar (Barutçugil, 2004: 360-361);

- a) Mentorluk, artan verimlik üretimi ve kaliteyi yükseltir.
- b) Mentorluk, geleceğin liderlerinin yetişmesini sağlar
- c) Mentorluk uygulamaları çalışanların motivasyonunu, örgüte bağlılığını, örgüte olan güvenini ve verimliliğini arttırır; aynı zamanda da örgüt yedekleme yapma olanaklarını elde eder.
- d) Mentorluk yoluyla, işe yeni başlayanların şirket politikalarını anlamaları ve bu yönde çalışmalarını sağlar.
- e) Mentorluk örgüt içi iletişimi güçlendirir.
- f) Örgüt ilişki yönetimlerini etkili bir şekilde gerçekleştiren yöneticiler kazanırlar.
- g) Örgütün bilgi birikimi artar.
- h) Yönetim seviyeleri arasında geçişler olabilmesi örgüte esneklik kazandırır.

Mentorluk uygulamaları, gün geçtikçe popüler bir kavram haline gelmektedir. Örgütler yararlarının farkına varıp bu durumu destekler hale gelmiştir. İki tarafın ve dolaylı yoldan örgütün yarar sağlayacağı bir eğitim/öğretim şekli haline gelmiştir.

1.3.2 Mentorluğun Mentorluk Alan Kişi Açısından Yararları

Mentorluğun örgüt ve mentorun şahsı için yararı olduğu gibi burada asıl fayda sağlanması hedeflenen Ma'dır. Ma, kariyerine yeni başlamış bir çalışan, yada hayata yeni atılacak olan bir öğrenci yada kendini geliştirmek isteyen bir çalışan da olabilir. Yararlarını aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz (Özkalp ve ark., 2006 :59);

- a) Çalışanın kendine güveni gelir,
- b) Bireylerin sosyal öğrenme becerileri geliştirilir.
- c) Çalışanın bilgi ve yetenekleri gelişir.
- d) Çalışan örgüt içindeki önemini daha iyi anlar. Bu kariyer planı yapması açısından önemlidir.
- e) Çalışana kariyerini tehlikeye düşürebilecek zor durumlara girmemesi için yol gösterici olur.
- f) Çalışanı gereksiz kaygılardan, stres yaratabilecek durumlardan korur.
- g) Farklı fikirleri destekleyerek çalışanı yenilikçi olmaya zorlar.
- h) Çalışana, bürokratik çarkların içinde nasıl başarılı olacağını gösterir,
- i) Çalışanı organizasyonda olup bitenler hakkında bilgilendirir, onu etkileyebilecek kurallar, giyim ve davranış tarzları, liderlik yaklaşımları ve çatışma çözme yolları konusunda yönlendirir.
- j) Çalışan için hemen her bakımdan bir rol model olur.
- k) Çalışana gelişmesini zorlaştırabilecek engelleri daha kolay gidermesi için yardımcı olur.
- l) Daha hızlı öğrenir ve kişisel gelişimi hızlanır.
- m) Mentor tarafından çalışanın kabulü , bireyin minnet ve gurur duygusunun gelişmesini sağlar.

1.3.3 Mentorluğun Mentor Açısından Yararları

Mentorluk programı örgüt ve Ma için önemli olduğu kadar bu programın içerisinde yer alan mentor içinde çok önemlidir. Çünkü bu ilişkide mentor bilgisini, tecrübesini, anılarını ve örgüt kültürünü Ma'ya aktarır ve yeniden küresel düzenin içinde yer alır. Geleceğin liderlerini yetiştirme fırsatı bulur ve bilgilerini paylaşacağı faydalı bir mecra bulmuş olur.

Tablo 1: Mentorluğun Yararları

Mentor	Mentorluk Alan Kişi
Kendi kendine öğrenme açığının farkındalığını geliştirir	Öğrenme, analitik ve reflektif beceriyi geliştirir
Eleştirme ve eleştirilme bilincini geliştirir	organizasyonel ve kişisel bilgiyi arttırır
Güncel organizasyonel ve kişisel bilgiyi arttırır	Politik bilinci geliştirir
Ağ oluşturma imkânları sunar	Kendi kendine hareket etmeyi arttırır
Liderlik, organizasyonel ve iletişim yeteneklerini geliştirir	Özgüveni ve risk alma isteğini geliştirir
Mücadele, harekete geçme ve ifade etme yeteneğini geliştirir.	Eleştiri kabul etmeyi geliştirir
Organizasyon dâhilinde profili arttırır	Geçişleri destekler
İş memnuniyetini arttırır	Kişisel gelişimi hızlandırabilir
Bilgi birikimini ve deneyimini arttırma imkanı sunar	Özyönetim ve bağımsızlığı geliştirir
Uyarım sağlar	Olgunluğu arttırır
Kariyer ilerletme imkanları sunabilir	Ufku genişletir
	İş memnuniyetini arttırır
	Gerçeklikten sarsılmayı azaltır
	Etkin rol modellemesi için imkanlar sunar
	Çalışma alanında devam eden öğrenim ve gelişen ve tanımlayıcı öğrenme imkânlarına cesaretlendirir
	Arkadaş ilişkilerine yardım eder
	Artmış reflektif pratisyen yeteneklerini geliştirir
	Bireyselleştirilmiş bire bir öğretim ve deneysel öğrenim için imkânlar sunar
	Problemlerin çözülmesine yardımlar sunar

Kaynak: MCKIMM, J; JOLLIE, C; HALTER, M. (1999) “Mentoring: Theory AndPractice”. “Preparedness To Practice, Mentoring Scheme” , Nhse/Imperial College SchoolOf Medicine.

2.MENTORLUK MODELLERİ VE SÜREÇLERİ

2.1 Mentorluk Modelleri

Gelişen ve değişen küresel süreçle birlikte, bu süreçte etkin birer aktör konumunda olan işletmelerdeki yönetim ve yönetici anlayışı da değişmiş, bunun sonucunda da yeni yönetim ve yöneticilik anlayışları doğmuştur.

Mentorlukla ilişkili bu yönetici modelleri dört ana başlık altında toplanmaktadır;

Bunla; Formal, Enformal, Durumsal ve Yönetimsel mentorluktur.

2.1.1 Formal Mentorluk

Formal mentorluğun amacı, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirmek, yeni başlayan çalışanlar ile genç yöneticilere işletme hakkında bilgi vermek ve işletme kültürünü oluşturmaktır.

Formal mentorluk, kurum çalışanları arasında güveni geliştirmek, çalışanlar arasında paylaşılan bilgiyi artırmak, ortak kültürü korumak, personelin yeteneklerini geliştirmek, geleceğin liderlerini yaratmak, yeni başlayanlara iş kültürünü benimsetmektir. Formal mentorluğu, mentor ve yetişkin birey arasında mantıklı belli evreler boyunca gelişen birebir ilişkidir. Bu evreleri; güven temellerinin kurulduğu ilk evre; mentorların, hedef belirlemelerinde stajyerlere yardım ettiği orta evre; stajyerlerin kararlarını, ilgilerini, inançlarını ve nedenlerini araştırmak amacıyla mentorların onlarla etkileşimde bulunduğu sonraki evreyi; zor görevleri yerine getirirken stajyerleri hedefleri üzerinde düşünmeye teşvik ederek mentorların model olduğu, final evresi olarak açıklamıştır (Hildebrand 1998: 66-67).

Formal mentorluk programı, üst yönetim tarafından desteklenir, gönüllülük esasına dayanan bir iş olduğu için üst yönetim gereken desteği sağlar, mentor-Ma eşleşmesini yapar ve sürekli iletişimde olmasına dikkat eder. Genç profesyonellerin kariyerlerini geliştirmek için yönetim bu tür ilişkileri biçimselleştirmeye çalışmaktadır.

2.1.2 Enformal Mentorluk

Enformal (Biçimsel Olmayan) mentorluk, karşılıklı, tercih edilme, beğenilme yoluyla kendiliğinden doğal gelişen bir süreç olarak kabul edilmektedir.

Mentorluk çalışanın kariyeri ile ilgili bir konuda kendisine danışacak ya da deneyimlerinden faydalanabileceği birini aramasıyla ortaya çıkar, akıl hocasının yönlendirmesi ile devam eder ve uzun sürer, gelişmeye açık ve çok etkilidir. Ancak formal bir sistemin parçası değildir (Polater, 2003).

Enformal mentorluk ilişkisi, mentorun yol gösterdiği, bağlılığın paylaşıldığı, derinlemesine bir ilişkidir. Yetişen, mentordan bu süreçte sadece kariyerini değil; özel yaşamını da nasıl yöneteceğini öğrenir.

2.1.3 Durumsal Mentorluk

Doğru zamanda doğru yardımın alınmasına durumsal mentorluk denir. Yeterli donanımına sahip bir iş görenin bu becerisini başka bir çalışanın sorununu çözmek ve yeteneklerini ortaya çıkarma sürecidir. İşletmenin her kademesinden çalışanlar bu sürece dahil olabilirler, burada üst yönetici olması gerekmez.

Mentorluğa gerek duyan kişiye doğru zamanda yapılan, kısa süreli ve acil yardımdır. Örneğin; bir yazıcının yada bilgisayar programının kullanımını çalışma arkadaşına öğretmesi durumsal mentorluktur. Bu tür mentorluk kısa zamanda ve belirli bir amaç doğrultusunda gerçekleşse de daha uzun süren ve geniş kapsamlı bir ilişki haline de gelebilir (Polater, 2003).

2.1.4 Yönetmel Mentorluk

Tüm etkin yöneticilerin çalışanlarına belirli bir dereceye kadar yaptığı mentorluk bu tanımın kapsamı altındadır. Ancak, yöneticinin yaptığı mentorluk yalnızca o anki görev tanımlarıyla sınırlıdır. Yöneticilerin tüm çalışanlarına eşit zaman ayırmalıdır eğer her çalışan eşit zaman ayıramıyorsa bu çalışanlarda motivasyon kabı yaşatır. Ayrıca çalışanlar için kendi yöneticileri karşısında konuşmak ve açık olmak kolay olmayabilir. Bu yüzden yöneticinin mentor olarak çalışanlarıyla ilişki kurması, her zaman etkin olmayabilir (Polater, 2003).

2.2 Alternatif Mentorluk Türleri

Bu mentorluk türleri işbirliği temeline dayanan mentorluk türleridir. İşbirlikçi mentorluk grup içerisinde bir sinerji oluşturur ve örgütün gelişimini sağlar. Bir kişinin öğrenmesine direkt katılım ve geribildirim sağlar. Johnston ve Kirschner'ın (1996) çalışması okullarda ve üniversitelerde bu sistemin faydalı olduğunu ortaya çıkarmıştır (Mullen, 2000: 5).

2.2.1 Akran Mentorluğu

Akran; aynı sosyal gruptaki kişiler için kullanılır. Bu sosyal grup yaş, cinsiyet, cinsel tercih, meslek, sosyo-ekonomik ve/veya sağlık durumu gibi ortak özellikleri temel alabilir (Bilgiç ve Günay, 2013:3). Bu süreç içinde akranlar, bir başka deyişle arkadaşlar, kişilerin yaşamındaki en etkili yardım ve destek kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Kişiler sıkıntıları olduğunda aileleri ya da uzmanlarla konuşmak yerine, genellikle arkadaşlarıyla konuşmayı tercih etmektedirler. Benzer yaşantıları paylaşan gençler, birbirlerini daha iyi anlayabileceklerini ve birbirlerine daha çok yardımcı olabileceklerini düşünürler. Üniversite yaşamında aileden bağımsızlaşmaya başlayan gençler için de akran grupları çok önemlidir (Aladağ ve Tezer, 2007:19-35).

Akran mentorluğu; okullar, üniversiteler, kulüpler, işyerleri, sokaklar ya da sığınaklar gibi gençlerin bulunabileceği pek çok farklı mekanda gerçekleştirilebilir (Bilgiç ve Günay, 2013:3). Tipik mentorluk mentor ve hizmet alan arasındaki hiyerarşik ilişkiyi içerir. Geleneksel mentorluğun yanında kişinin kendisi ile aynı yaşta ve konumda bir akran mentoru da olabilir. Geleneksel mentorluk ile karşılaştırıldığında akran mentor kişiye daha güncel ve mentorluk alan kişinin ilgisini daha çok çekebilecek tecrübeler konusunda ona yardımcı olabilir (Parker, Hall ve Kram, 2008:487-503).

2.2.2 Çoklu Mentorluk

Bazı durumlarda hizmet alanın birden çok mentorlu olabilir. Mentorlar kendi aralarında iş yükünü paylaşabilirler, böylelikle mentorluk programı için tek mentor çok fazla zaman ayırmak zorunda kalmaz. Eşleştirmede olduğu gibi tüm bilgilerin gizli kalması gerekmektedir; hizmet alanlar bu tür bir ilişkiden oldukça fayda görürler

(Güven, 2014:16). Örneğin, kişi yönetsel konularda bir mentor ,iş ve iş dışı yaşam dengesini tartışıp akıl hocalığı alacağı yapacak başka bir mentoru mentorluk almak için seçebilir.

2.2.3 Elektronik Mentorluk (e-mentorluk)

Mentorluğun bilgisayar tabanlı şekline kısaca elektronik mentorluk denmektedir. Yüz yüze mentorluk ilişkisinin kurulmasının çok zor olduğu durumlarda e-mail ve bilgisayar tabanlı telekonferans sistemleriyle desteklenmiş mentorluk şekline elektronik mentorluk süreci devreye girmektedir. (O'Neill, Wagner ve Gomez, 1996: 39 den akt. Güven,2014:17).

E-mentorluk geleneksel yüz yüze yapılan mentorluk uygulamasına göre zaman ve mekan açısından büyük bir esneklik sağlamaktadır. e-posta aracılığıyla kurulan iletişim yardımıyla anında görüşme olanağının olmasıdır (Brady, Lee ve Russell, 2007; Goldman, 1997 den akt. Güven,2014:17). Bu süreçte mentor ve Ma aynı yerde yaşamak zorunda değildir. E- mentorlukta mentorluk alan kişi ve mentor farklı zamanlarda yüz yüze görüşmeden de internet aracılığıyla iletişim kurma şansına sahiptir (Hansen, 2000 den akt. Güven, 2014:17).

E-mentorluk sürecinin statü farkını ortadan daha kolay kaldırmasının yanı sıra yüz-yüze mentorluğa göre iletişimde esneklik sağlamakta ve daha fazla kişiye ulaşılabilme imkanı sunmaktadır (Akin ve diğerleri, 2007 den akt. Güven, 2014:17). Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrenciler online ağlar ve internet sayesinde diğer kişilerle iletişime geçip yazma, konuşma gibi becerilerini geliştirebilir (Hasselbring ve Williams Glazer, 2000: 108 den akt. Güven,2014:17).). Bu sebeple özel eğitim alan öğrencilere e-mentorluk yapılması iletişim becerilerini geliştirmeleri için onlara olanak sunacaktır.

2.3 Mentorluğun Aşamaları

Mentor ve mentoluk alan kişi tarafından oluşturulan ve geliştirilen, güven ve gönüllülüğe dayalı ilişki farklı aşamalardan geçerek sürecini tamamlar. Bu aşamalar; başlangıç, kültürlenme, ayrılma ve yeniden tanımlamadır. Bu aşamalar boyunca sponsorluk, koçluk, koruma, keşfetme, görünürlük ya da zorlu bir iş sayesinde, yeni

işgören örgütsel yaşamın inceliklerini öğrenir ve kendini terfi fırsatlarına hazırlar. Bu aşamalar boyunca genç yönetici adayı mentorunu rol model olarak alır. Fikir ve önerilerini kabul ettirme ve doğrulama ile güven ve başarıya duygusu gelişir, işletme içindeki güvenilirliği ve etkinliğini artırır. Kariyer ve psiko-sosyal fonksiyonları sağlanan kıdemli, deneyimli ve daha yaşlı olan yöneticinin, genç bir yeteneği yetiştirme isteği ve çabası, amirlerinden saygı ve ilgi toplar ve iş dünyasındaki az tecrübeli kişilere etkili bir yardım sağlaması sayesinde tatmin duygusu yaşar (Balcı 2012: 37).

Mentor ve mentorluk alan kişi arasında 4 aşamada gelişen bir ilişki söz konusudur, bu ilişkinin başlamasıyla “başlangıç aşaması”, amaca ulaşma yani eğitimin gerçekleşmesi “kültürlenme aşaması”, her iki tarafında alacağı yada vereceği bir şeyin kalmaması sonucu ilişkiyi sonlandırma olan “ayrılık aşaması”, ilişkinin artık akran boyutuna geçmesi ve farklı bir form kazanması halidir.

2.3.1 Başlangıç Aşaması

İlişkide genç yöneticilerin ilk 6-12 aylık süre içerisinde, kıdemli yöneticinin beğenildiği ve onun yarışçı ruhuna duyulan saygının ortaya çıktığını öne sürer. Bu duygu, kıdemli yöneticiye pozitif bir obje kimliği kazandırır ve kurumsal dünyada genç yöneticilere etkili bir rehberlik sağlayan kişi olarak görülür. Zamanla, kıdemli yöneticinin davranışları, başlangıç duygularını destekler ve çekici hale gelir. Genç yönetici, beğenilen ve önemli kariyer ve psiko-sosyal fonksiyon sağlayan biri tarafından dikkate alındığını, desteklendiğini ve saygı gördüğünü hisseder. Karşılıklı sempati gelişir, zaman ilerlediği için, her iki kişi beklentilerinin gerçekleşmesi için pozitif beklentiler geliştirir. Bu pozitif beklentiler her iki yöneticiyi yeni bir ilişki aramaya ve yetiştirmeye motive eder (Lillian, Stacy, Shana, Joyce 2000: 16).

Bu aşamada kişiler birbirinin karakterini, düşüncelerini öğrenmeye çalışır. İlk yıl hayallerin somut, olumlu beklentilere dönüştüğü karşılıklı etkileşim temeline dayanan yıldır (Allen ve Eby, 2010: 144).

Rol ve sorumluluklara, süreçte hangi yolun izleneceğine karar verilir. Hangi zamanlarda bir araya gelineceği programlanır. Bu aşamada roller, sorumluluklar,

sınırlar ve kurallar belirlenir. Bu aşama başarısız olursa, tüm mentorluk süreci tehlikeye girer (Fullerton, 1998). Dolayısıyla başlangıç aşaması maksimum özeni gerektiren bir aşamadır. Bu aşamada mentor ve Ma karşılıklı iletişimde bulunarak ilişkiyi sağlam temellere oturtmak konusunda çaba sarf etmelidirler (Bakioğlu, 2013: 46).

2.3.2 Kültürlenme Aşaması

İki ila beş yıl arasında sürmekte; bu ilişki giderek derinleşmekte ve çalışan kariyerlerinde almış oldukları yardım aracılığıyla hızla yükselmektedir (Özkalp ve ark., 2006 :58).

Tipik olarak asgari bir uyumsuzluk ve belirsizlik barındıran bir süreçtir. Genç yöneticiler rekabetçi oldukları için, artan doğrulanmalarını ve saygı gördüklerini hissettikleri için güven duygusunun yanında başarı duygusunu da geliştirirler. Kıdemli yöneticiler, başlangıç aşamasında genç yöneticilerin potansiyellerini fark etmelerinden dolayı desteklerini geliştirir ve tatmin duyarlar (Kram, Isabella 1985:110-132).

Kram ve Isabella (1985)'ya göre psiko-sosyal ve kariyer fonksiyonlarının birleştirilmiş etkileri karışıktır ve her birey farklı ve açık durumlarda değiştirilirler. Genç yönetici genellikle gelecek hakkında daha kendine güvenli ve iyimser olur. Kıdemli yöneticiyi tanıyarak ve onun modeliği ve iş birliği sayesinde genç yönetici yeni davranışlar, değerler ve iş stilleri ortaya çıkarır. İlişki boyunca, genç yönetici sadece kritik teknik yetenekler kazanmakla ve kurumsal hayatın yapısını öğrenmekle kalmaz, aynı zamanda doğrulama ve destek fırsatını da elde eder (Kram, Isabella 1985: 110-132).

Eğitim aşaması kişisel ihtiyaçlar değiştiğinde ve bu ilişkiyi şekillendiren güvenin kaybolmasıyla son bulur. Örneğin; genç bir yöneticinin büyümesi ve gelişen ihtiyaçlarının değişmesi, yeni bir aşamaya yönelim için gerekli unsurlardır. Önceki beklentiler realiteyle yer değiştirdiği için ve genç yönetici artık aktif rehberliğe ve desteğe ihtiyaç duymadığı için, genç yönetici, kıdemli yöneticiden ayrılma ihtiyacı hisseder (Kram, Isabella 1985: 110-132).

2.3.3 Ayrılık Aşaması

Bu aşama, mentorluk alan kişilerin bağımsızlıklarını elde etmek istemeleri ile sonlanmakta ve mevcut iş rollerine veya fırsatlara bağlı olarak bu kişiler yeni çalışma yerlerine giderlerken, mentorlarda transfer olmaktadır. Ayrılma bazen mentorun hastalık gibi bir nedenle artık gerekli desteği veremeyeceğini ifade etmesiyle de sonlanabilir. Bazen bu durum iki taraf için de stresli olabilmektedir. Ayrılma ne kadar detaylı ve anlayışla olursa bu ilişki gelecekte de o kadar anlamlı olabilmektedir (Özkalp ve ark., 2006 :58).

Ayrılma yapısal ve psiko-sosyal olarak ortaya çıkar. Yapısal ayrılma zamanında olursa genç yöneticiyi rehbersiz kalır ve kendi yeteneğini test edebileceği duygusal ayrılmaya yöneltir. Eğer yapısal ayrılma erken olursa kendisini bağımsız olarak o işi yapabilmeye hazır hissetmeden, o işi yapmaya kendini zorunlu hisseder. ayrıca, eğer yapısal ayrılma duygusal ayrılmadan sonra gerçekleşirse, ilişki, herkesin bireysel ihtiyaçlarına yanıt veremediği için birbirlerine karşı kırılırlar. Bütün bu örneklerde, bu aşama, kariyer ve psiko-sosyal fonksiyonlar bir önceki formdaki gibi devam etmediği için bir ayarlama sürecidir; bazı fonksiyonların yitirilmesi ve diğerlerinin değişiklikleri ilişkiyi yeniden tanımlama aşamasına iter (Kram 1983: 622).

Ayrılma aşaması kayıp zamanıdır fakat aynı zamanda heyecan aşamasıdır. Eğer ayrılma zamanında olursa, kıdemli yönetici birini daha yüksek bir sorumluluğa ve pozisyona taşıdığı için gurur duyar. Genç yöneticinin kritik becerileri öğrenmesi, kendine güven geliştirmesi ve kurumda ilerleyişi bilmek, kıdemli yöneticiye yüksek tatmin hissi getirir. Buna benzer olarak, genç yönetici kişisel başarısını hisseder ve kıdemli yöneticinin rehberliği olmadan etkili pozitif bir çalışma sergiler. Bununla birlikte eğer ayrılma her bir birey için zamansız olursa, yalnızlık, kızgınlık ve güvenme duyguları bu aşamada baskın olur (Kram 1983: 622).

Terfinin yarattığı yapısal ayrılmadan üç yıl sonra, genç yönetici mentorundan ayrı geçirdiği ilk yılda endişe ve kargaşa yaşayabilir. Genç yönetici mentoruna dönüp yardım isteme arzusuyla mücadele etti. Yapısal ayrılma onu duygusal ayrılmaya zorlar. Zaman geçtikçe kendine güvenini ve otonom hissini geliştirdi. Genç yöneticinin mentoruna ise, ayrılma aşamasında daha az stres yaşar, çünkü diğer genç

yöneticilerle birlikte onun ilerleyişini görür ve bundan gurur ve tatmin hissi duyabilir. Onun etrafında olmayı özlerken, ayrılmayı kabullenir. Mentor, onun performansını takip etmeye devam eder (Kram 1983: 622).

2.3.4 Yeniden Tanımlama Aşaması

Bu aşama ilişkinin başarı ile sonlanması süreci ile ilişkilidir. Çünkü artık bu bağlılık süreci yakın bir arkadaşlığa ve dostluğa dönüşmektedir. Çiftler artık birbirini aynı mesleğin eşit kişileri olarak nitelemekte ve mentorluk süreci farklı bir ilişkiye girerek yok olmaktadır. Mentor olan kişi bu başarılı ilişkiyle ve yetiştirdiği insanla gurur duymakta ve bir tamamlanma duygusuna sahip olmaktadır. Aynı şekilde mentorluk alan kişi de mentoruna karşı saygınlığını sürdürerek minnet duygularını geliştirmektedir (Özkalp ve ark., 2006 :58).

Yeniden tanımlama aşamasına ulaşan ilişkilerin baskın olduğu nokta, artık ilişkilerin arkadaşlık halini almasıdır. Her iki birey önceki yıllardaki yarattıkları karşılıklı desteği devam ettirebilmek için arkadaşça bağlar kurarlar. Kariyer ve psiko-sosyal fonksiyonlar daha az belirginken, mentorluk, sponsorluk, danışmanlık ve arkadaşlık devam eder. Yeniden tanımlama aşaması, sonunda, her iki bireydeki ortaya çıkan değişimlerin delilidir. Genç yönetici için kıdemli yöneticiyle daha akransı bir ilişki kurabilme yetisi ve ilişkinin sağladığı destek olmaksızın, yeni ayarlamalarda etkili fonksiyon yetisi, daha büyük rekabet, kendine güven ve otonomu yansıtır. Kıdemli yönetici için genç yöneticiyle arkadaşça bir ilişki kurabilme yetisi ve diğer genç yöneticilere enerji verebilme yetisi, rekabet ve yaratıcılık yeteneğini yansıtır. Her ikisi de, önceki ilişkiye ihtiyaç duyulmadığını ve istenmediğini ve gelişim görevlerinde değişimlerin olduğunu tecrübe ederler (Kram 1986:160-201).

2.4 Mentorluk Roller

Kalin, Barney ve Irwin'a (2009:356) göre mentor ve mentorluk alan kişi bilgiyi paylaşmalı, birlikte sorgulamalı ve tekrar yapılandırmalıdır. Mentor- Ma ilişkisi iki taraflıdır. Mentor, kişinin kariyer gelişimini ve kişisel becerilerini ortaya çıkarması için çaba harcayarak değişik roller oynamalıdır (Güven, 2014:23). Bu roller aşağıdaki açıklanmaktadır:

2.4.1 İlgkiye Dayalı Rol

Mentor, bu rolde aktif, empatik dinleme sayesinde Ma'nın duygularını gerçekten anladığını ve kabul ettiğini belirtmeye çalışır. Bu rolün maksadı, yetişen bireyin yetişkin bir öğrenen olarak kendi kişisel deneyimlerini, olumlu ve olumsuz düşüncelerini dürüstçe paylaşmasına ve yansıtmasına imkân verecek psikolojik bir güven ortamı oluşturmaktır (Galbraith ve Cohen, 1997: 29-50; Cohen, 2001a; Cohen, 2001b; Jawdick, 1997: 5-6' den akt. Sezgin, 2002).

2.4.2 Bilgiye Dayalı Rol

Mentor ile Ma arasında bilgi alış verişine dayalı bu rolde, mentorluk alan kişiden direkt olarak detaylı bilgi istenir, alınır. Mentor, mentorluk alan kişiye mevcut planlarına, kişisel, eğitimsel ve mesleki hedeflerindeki gelişmelere ilişkin spesifik sorular sorar. Amaç, mentorun Ma'ya tavsiyelerde bulunurken Ma hakkında doğru ve yeterli bilgiye sahip olması, bunlara dayanarak önerilerde bulunmasıdır (Galbraith ve Cohen, 1997: 29-50; Cohen, 2001a; Cohen, 2001b; Jawdick, 1997: 5-6' den akt. Sezgin, 2002).

2.4.3 Yüzleştirici Rol

Mentor, Ma'nın kendi kişisel gelişimine ilişkin aldığı kararları, yaptığı ya da kaçındığı davranışları saygılı bir şekilde sorgular. Amaç, mentorluk alan kişinin verimsiz ya da sonucu uygun olmayacak stratejiler, yöntemler ve davranışlar hakkında görüş kazanmasına, değişim ihtiyacı ve kapasitesini değerlendirmesine yardımcı olmaktır (Galbraith ve Cohen, 1997: 29-50; Cohn, 2001a; Cohen, 2001b; Jawdick, 1997: 5-6' den akt. Sezgin, 2002).

2.4.4 Kolaylaştırıcılık Rolü

Bu rolde, mentor, Ma'ya ilgi, yetenek, düşünce, inanç ve görüşlerini makul şekilde derinliğine incelemesinde ve açıklığa kavuşturmasında rehberlik eder. Amaç, mentorluk alan kişinin başarılı olabilir kişisel, akademik ve mesleki hedeflerine ilişkin kendi kararlarını verirken alternatif görüş ve düşünceleri dikkate almasına yardımcı

olmaktır (Galbraith ve Cohen, 1997: 29-50; Cohn, 2001a; Cohen, 2001b; Jawdick, 1997: 5-6' den akt. Sezgin,2002).

2.4.5 Model Olma Rolü

Mentor, bireyselleştirmek, ilişkiyi zenginleştirmek, ve yetişene özgü kılmak amacıyla bir rol modeli olarak duygularını ve kişisel yaşam deneyimlerini yetişen ile paylaşır. Bu rolün amacı, akademik ve mesleki hedeflere ulaşma yolunda gerekli riskleri alabilmesi, belirsizlik durumlarında, özellikle başarının kesin olmadığı anlarda karar verebilmesi ve karşılaştığı zorlukları yenebilmesi için mentorluk alan kişiyi motive etmektir (Galbraith ve Cohen, 1997: 29-50; Cohen, 2001a; Cohen, 2001b; Jawdick, 1997: 5-6' den akt. Sezgin, 2002).

2.4.6 Mentorluk Alan Kişinin Vizyonunu Destekleme Rolü

Bu rolde, kendi kişisel geleceğini oluşturması, vizyonunu belirlemesi, kişisel ve mesleki potansiyelini geliştirmesi konusunda mentorluk alan kişi kritik düşünmeye teşvik edilir. Bunda amaç, bağımsız, yetişkin bir öğrenen olarak kişisel gelişimini gerçekleştirip gelecekteki yaşantısına yönelik inisiyatif almasında Ma'yı cesaretlendirmektir (Galbraith ve Cohen, 1997: 29-50; Cohen, 2001a; Cohen, 2001b; Jawdick, 1997: 5-6' den akt. Sezgin, 2002).

2.5Mentorluğun Fonksiyonları

Mentorluğun dört temel fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar değerlendirme yapma, iyi ilişki kurma, koçluk ve rehberlik etmektir (Güven, 2014:27). Kram (1985) ise Ma'nın profesyonel ve kişilik gelişimi sürecine katkıda bulunmak için gerekli olan mentor fonksiyonlarını iki ana başlık altında toplamıştır. Mentorluğun kariyer ve psiko-sosyal fonksiyonları vardır. Mentorluğun, kariyer fonksiyonu içinde destekleyicilik, koçluk, koruma, sergileme ve zorlama unsurları yer alır. Bunlar tamamen pratik içinde yürütülebilecek nitelikte faaliyetlerdir; amaç mentorluk alan kişinin yeteneklerini çoğaltarak, ayağını sağlam basmasını sağlamaya yöneliktir. Öte yandan, kişisel psiko-sosyal işlevler mentorluk alan kişinin içsel kimliğine de

seslenerek, en iyi davranış yolları, işyeri değeri kişisel ikilemler gibi konularda yol gösterici olurlar (Luecke, 2011: 94).

2.5.1 Mentorluğun Kariyer Fonksiyonu

Kariyer fonksiyonları profesyonel bilgi ve beceri gelişimi için mentorluk alan kişilere mentorlar tarafından sunulan sponsorluk, , doğrudan öğretim,görünürlük ve koruma gibi fonksiyonlardır (Fletcher ve Mullen, 2012: 8).

Kram (1988) mentorluğun kariyer fonksiyonlarını kısaca şu şekilde açıklamıştır:

- a) Sponsorluk: Mentor, mentorluk alan kişiye kapalı kapılar açar.
- b) Koçluk: Mentor, mentorluk alan kişiye öğretir ve geribildirimde bulunur.
- c) Koruma: Mentor, mentorluk alan kişiye destek olur ve tampon görevi görür.
- d) Zorlu Görevler: Mentor, mentorluk alan kişiye yeteneklerini geliştirme ve yeni açılımlar yapma konusunda cesaretlendirir, özendirir, yeteneklerini geliştirmek için itekler.
- e) Görünürlük: Mentor, mentorluk alan kişiye zorlu ve farklı görevler vererek ,yönetimin mentoluk alan kişiyi tanınmasını sağlar.

Noe'ye (1988:459) göre ise; sponsorluk fonksiyonu bireye aktif bir biçimde yardımcı olma, iş tecrübesi kazandırma ve yükselme olanaklarını içermektedir. Kendini ifade etme ve görünür kılma, çalışanı şirket içinde anahtar kişilerle tanıştırmaya ve bu şekilde ilerlemesine yardımcı olmaktır. Koçluk, çalışana kariyer ve iş performansına ilişkin olarak nasihatlerde bulunma, onu yönlendirme biçimindeki fonksiyonu ifade eder. Bireye kariyer sürecinde yeni yetenekler ve beceriler kazanmasını sağlayacak görevler verme de önemli kariyer fonksiyonlarından biridir. Koruma fonksiyonu ise çalışanı potansiyel tehlikelerden haberdar etme, himaye altına alma olarak ortaya çıkmaktadır.

2.5.2 Mentorluğun Psikososyal Fonksiyonu

Mentorluğun psikososyal fonksiyonları, mentorluk alan kişinin özgüven kazanmasına, yeterlilik hissi ve profesyonel kimlik kazanmasına katkıda bulunur. Mentorlukta ilk önce kariyer fonksiyonları önem taşırken, psikososyal fonksiyonlar daha sonraki evrelerde ön plana çıkar (Kram, 1988). Psikososyal fonksiyonlar ilişki fonksiyonu olarak da adlandırılabilir. Ma'yı geliştirici bir etkisi vardır.

Kram (1988) mentorluğun psikososyal fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- a) Rol model olma: Mentor kurum içinde başarıya götürecektürde davranışların, tavırların ve değerlerin neler olduğunu gösterir.
- b) Danışmanlık: Mentor muhatabının mesleki açmazlarla mücadelesinde yardımcı olur.
- c) Kabul ve onay: Mentor himaye ettiği kişiye destek olur ve saygı gösterir.
- d) Arkadaşlık: Mentor işin gereklerini aşan bir kişisel ilgi gösterir.

2.6 Mentorluk Süreci

2.6.1 Mentor- Mentorluk Alan Kişi Eşleşmesi

Mentorluk ilişkisinin başarılı olması için ilk aşama doğru eşleşmenin yapılmasıdır. Mentorluk ilişkisinin kendiliğinden yavaş yavaş gelişmesinin olumlu olacağını düşünenlerin yanı sıra bunun insan kaynakları tarafından sıkı kurallara bağlı olarak yapılması gerektiğini düşünenler de vardır. Eşleşme yapılırken kişisel özellikler göz ardı edilmemelidir (Güven, 2014:24).

Belirlenen amaca göre mentor-mentorluk alan kişi eşleşmesi yapılmalıdır. Mentorluk alan kişinin kültürel altyapısı eşleşmeyi etkileyebilir. Kişisel özellikler, mentor ve Ma'nın kimyasının uyumu eşleşmeyi etkiler. Kişisel tercihlere göre mentor ve Ma belirli kriterlerde uzlaşma sağlar. Bu ön belirleme ile farklılıklar ve benzerlikler arasında denge kurulur. (Karcher, Nakkula ve Harris, 2005; Megginson, 2006: 11).

Kişiler mentorlarını çok farklı yollarla bulabilir. Bazı formal programlar mentor ile mentorluk alan kişi zaten eşleştirmektedir. İnfomal programlar gibi bazı

programlarda ise Ma'ya kaynak ve destek sağlanarak mentor seçmeleri sağlanır. Mentor ile Ma kişinin kimyasının tutması önemlidir. Kimyaları tutmazsa mentorluk süreci uzun sürmeyecektir. Kimyaların uymasından ziyade kriter temelli karar verme modeli önerilebilir. Kriter temelli karar verme modeli karar vermenize yardımcı olup sizin için doğru mentorunu seçmenize yardımcı olabilir (Güven, 2014: 24).

2.6.2 Beklenti ve Hedefler

Hedef genel anlamıyla varılmak istenen nokta olarak tanımlanabilir (Sönmez, 1993:14). Planlı eğitim etkinlikleri için ayrılan zamanın sınırlı olması nedeniyle eğitimle kazandırılması mümkün özellikler arasında en önemli sayılanlar belirlenerek uygun önlemlerle öğrenciye kazandırılmaya çalışılmalıdır (Demirel, 2009: 105).

Mentorluk programının başarılı olmasında uygun mentor seçimi kadar , gerçekçi ve ulaşılabilir hedef koymak da önem arz eder. Bütün mentor-mentorluk alan kişi ilişkileri başlamadan önce hedefin net bir şekilde ortaya koyulması gerekmektedir. Hedef belirlemek önemlidir çünkü alınan mesafe ve gelinen noktanın değerlendirilmesi için elzemdir. (Güven, 2014: 26).

Mentorluk sürecinin başarıya ulaşması için hedef ve beklentiler titizlikle belirlenmeli ve planlanmalıdır. Hedefler mentor ve mentorluk alan kişi uygun olmalıdır. Hedef belirleme aşaması mentorlarla çalışan mentorluk alan kişinin gelişimi için önemlidir ve sürecin kritik başlangıç aşamalarındandır. Mentor kişisel hedeflerin belirlenmesinde ve tecrübelerin paylaşımında model olmalıdır (Jonas, 1996: 3). Haensley'e (1990) göre dikkatsiz planlanan, destek olunmayan ve hedefsiz formal mentorluk programları başarısız olmaya mahkumdur. Hedefler belirlenirken her iki taraf da birlikte karar verir ihtiyaçlara göre ulaşılabilir hedefler belirlenir (Güven, 2014: 27).

2.7 Başarılı Bir Mentorluk Uygulaması İçin Öneriler

Başarılı bir mentorluk programının yönetilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda belirtilmiştir (Vatan, 2009:21):

- 1 Mentorluk programı, kurum kültürüne ve iş ortamının özelliklerine

uygun olmalı, "kültürel uyum" sağlanmalıdır.

- 2 Gerçek konulara, hedeflere ve gelişim konularına odaklanılmalıdır.
- 3 Hedefleri açık ve anlaşılır olmalıdır. Amacın ve başarılı olunması halinde elde edilecek sonuçlar açıkça belirlenmeli.
- 4 Mentorluk ilişkisinin tarafları özenle seçilmelidir. Eşleşme temel olarak birbirini anlayabilen ve anlamaya gönüllü olan bireylerle yapılmalıdır.
- 5 Eşleştirmenin temel kriteri tarafların birbirini anlayabilmesi ve birbirlerini anlamak istemesi olmalıdır.
- 6 Mentorluk sürecinde taraflar bu ilişkiden fayda sağlamalı dolayısıyla değişim ve gelişmeler yakından takip edilmeli.
- 7 Mentorluk programına alınacak genç çalışanların gerçekte neye gereksinim duyduklarını anlamak için ciddi bir ihtiyaç analizi yapılmalıdır.
- 8 Mentor olarak görev alacak kişilerin de bu süreçten yarar sağlayacaklarını, ayırdıkları zaman içinde kendilerinin de gelişeceğini bilmeleri sağlanmalıdır.

En kısa 18 ay, çoğu kez 3 yıla kadar süren yapılandırılmış bir kurumsal mentorluk programının, kurumun özgün koşullarına uygun biçimde tasarlanması gerekmektedir. Mentorluk programının aksamadan sürmesi ve gerçekten hem bireyler hem de kuruma değer yaratabilmesi için, kurum temsilcileriyle, dışarıdan danışmanlık olarak yapılmasında yarar vardır. Mentorluk programının en kritik aşaması, mentor ve mentorluk alacak kişinin seçilmesi ve eşleştirmesidir. Eşleştirme aşamasında insiyatif mentorluk alandadır, kişi kendi mentorunu seçmelidir. Daha sonraki adımda, mentorlar ve mentorluk alacaklar, 3 er günlük eğitim programından geçirilmelidir (Vatan, 2009:22).

2.8Mentorluğun Uygulanmasında Başarısızlık Nedenleri

Mentorluk uygulamasında başarısızlık nedenlerinin bazıları şu şekilde açıklanabilir (Vatan, 2009:22).

- a) Fazla direktif verici yaklaşım,
- b) Zayıf iletişim,
- c) Fazla içli dışlı olunması,
- d) Dinlememek,

- e) Empati yoksunluğu,
- f) Mahremiyetin bozulması,
- g) Diğer iş yüklerinden sıyrılamamak,
- h) Zaman kısıtlılığı,
- i) Etkin olmayan planlama,
- j) Rollerin anlaşılması,
- k) Beklentilerin yetersiz tanımlanması,
- l) Fazla süreç odaklı/ bürokratik olma.

Yukarıda sıralanan başarısızlık nedenleriyle birlikte, mentorluk sürecinde, zararlı bazı mentorluk tipleri de bu süreci başarısız kılmaktadır. Bu zararlı mentorluk tipleri şu şekilde sıralanmaktadır (Vatan, 2009:22):

- 1- Göz ardı ediciler: bunlar, destek için hiçbir zaman bulunamayan, telefonlara çıkmayan, bildirdiği görüşme saatlerinde asla odasında bulunmayan tiplerdir.
- 2- Baştan savıcılar: bu kişiler mentorluk alan kişinin gelişiminden tamamen kendisinin sorumlu olduğuna inanırlar, öğrenmeyi kolaylaştırıcı hiçbir eylemde bulunmazlar.
- 3- Engelleyiciler: mentorluk alan kişinin başarılı olma çabalarını, bilgi gizleme yöntemleri ile engelleyenlerdir ki bu durum oldukça tehlikelidir.
- 4- Yıkıcı eleştiriciler: bu kişiler sorunlu ebeveynlere benzerler. Yardım alan kişiye ne kadar eleştirirlerse ve başarılarını engellerlerse, onları gerçek hayatın acımasızlıklarına hazırlayabileceklerini düşünürler.

2.9 Koçluk Kavramı

Koçluk kelimesinin kullanımı 1500'li yıllara kadar uzanmaktadır. Özünde, bireyleri bir başlangıç noktasından belirli bir hedefe doğru götüren araç mantığını taşımaktadır. Zaman içerisinde, kurumların ve kişilerin ihtiyaç duydukları sebepler ve varmak istedikleri hedeflerle birlikte içeriği de farklılaşmış olmakla birlikte, temel olarak koçlar; bireylerin kişisel gelişimine destek vererek, çalışma dinamiklerini pozitif yönde etkileyecek katkılar sağlamak ve var olan potansiyellerini buldukları konumdan daha iyi bir noktaya getirmek amacı gütmektedirler (Baltaş, 2007; Çınar, 2010; Disbennett ve Lee, 2003: 1). Whitmore'a (2009) göre koçluk, kişilerin açığa çıkmamış gizil potansiyellerini açığa çıkarma sürecidir.

Parsloe'ye (1999) göre koçluk, performans geliştirmeye ve öğrenmeye olanak sağlayan bir süreçtir. Bir koç başarılı olmak için bilgi ve süreci anlamının yanı sıra tarz çeşitliliği, beceriler ve teknikler sağlar. Çınar (2010) koçluğu kişinin, deneyimli bir yönlendiricinin yol göstericiliğinde, güçlü ve eksik yanlarını keşfetmesine, yetkinliklerini geliştirip yanlışlarını düzeltmesine, kendini ve koşullarını sorgulayan, çözümlerini üreten, kendi kendini yeniden yapılandıran, eylemli bir öğrenme modeli şeklinde tanımlamıştır.

Kariyer yönetim araçları konulu bir makalede, kişisel kariyer planlama uzmanı olarak tanımlanan koç; kişinin iş ve özel yaşamındaki performansını ve kişisel imajını ortaya çıkartıcı çözümlerler yapmaktadır. Bu yaklaşımda etkin bir koç kişinin yetkinliklerini bulması ve geliştirilecek yönlerini keşfetmesi konusunda planlamalar yapar (Velipaşalar, 2010:1).

Koç; vizyon sahibi, yaptığı işin misyonuna sahip çıkabilen, içsel motivasyonu son derece yüksek, iki taraflı kazanımlı ilişkilere inanan, sürekli gelişim, büyüme ve aktarım yetisine sahip ve hayatı kaliteli yaşama inancına sahip olan kişilerdir (Voss, 2002:10).

Koçluk üzerine yapılan çalışmalarla ilgili yaşam koçluğu, performans koçluğu ve kariyer koçluğu kavramlarıyla karşılaşılmaktadır. Yaşam koçluğu gittikçe gelişen bir alandır. Sigara bırakma, stres ve diyet yönetimi gibi sağlık alanlarından geleneksel iş hayatına kadar oldukça geniş bir alanda kullanılan yaşam koçluğu, danışmanlık hizmetine bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Yaşam koçluğu, koç ve danışanı arasındaki ilişki ile iş ve yaşam dengesini güvenilir bir şekilde sağlayan bir yaşam biçimidir (Passmore, 2010: 2). Performans koçluğu, çalışanların gelişmeye açık yönleri ve iş hedeflerine dönük yapılan bir çalışmadır. Koç ile danışan, süreç boyunca bireyin hedefleri ve geliştirmek istediği yetkinliklerine göre eylem planı hazırlamakta ve buna uygun şekilde hızla harekete geçilmektedir. Koçluk performansı ve potansiyeli yönetir (Aydın, 2007: 127). Çevremizde yaptıkları işlerden sıkılmış, heyecanını yitirmiş ama farklı ne yapmak istedikleri konusunda kararsız birçok arkadaşımız, tanıdığımız var. Bu noktadaki kişilere faydalı olan kariyer koçluğu kişilerin kendi yetkinlikleri konusunda bilinçlenmelerini, eyleme geçmek için

cesaretlenmelerini ve hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları yol haritasının oluşturulmasını sağlar (Çınar, 2010: 10).

2.10 Mentorluk ve Koçluk Arasındaki Benzerlikler

Mentorluk ve koçluk süreçleri farklı kavramlar olsalar bile benzer tarafları mevcuttur.

Mentorluk ve koçluk arasındaki benzerlikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Vatan, 2009:25)

1. Bireylerin davranış, tutum ve becerilerini geliştirmek amacıyla farklı konularda öğrenme fırsatları yaratmak,
2. İleri düzeyde bilgi ve deneyimleri aktararak gelişim rehberliği yapmak, başvuru kaynağı olmak,
3. Beceri geliştirme fırsatları sunmak,
4. Öğrenme ve bağımsız düşünmeyi harekete geçiren soru sorma stratejileri geliştirmek,
5. Bireyin gelişim hedeflerine ulaşmasını amaçlayan geri bildirim vermek ve yönlendirmektir.

Aşağıda şekilde (Şekil 1) mentorluk ve koçluğun hem ortak hem de farklı yönlerine görmemizi sağlıyor. Gelişim ve farkındalık her iki yaklaşımın da ortak özelliklerinden genel manasıyla işin özünü gelişim yaratabilmektir hangi yöntem ile olursa olsun bir değişim gelişim kaydetmektir.

Şekil 1: Koçluk ve Mentorluk Yaklaşımları



Kaynak: BAYRAKTAROĞLU, G. (2006). Yönetimde Koçluk ve Mentorluk, Eğitim Kitapçığı. Navitas Eğitim, Danışmanlık ve Koçluk Hizmetleri, İstanbul.

2.11 Mentorluk ve Koçluk Arasındaki Farklar

Koçun amacı, kişinin yeteneklerini geliştirmek ve performansını artırmaktır. Mentorluğun amacı ise uzun vadede kariyer gelişimidir. Koç kişiye özgür bir bakış açısı kazandırmaya çalışırken mentor ise kariyer ve işle ilgili bilgi birikiminin artmasını sağlar (Kılıç ve Serin, 2017).

Tablo 2: Mentorluk ve Koçluk Arasındaki Farklar

	Koçluk	Mentorluk
Başlıca Amaçlar	Uygunsuz davranışları düzeltmek, performansı iyileştirmek ve çalışanın yeni sorumluluklar almak için gereksinim duyduğu becerileri kazandırmak.	Destek alan kişiyi desteklemek ve kişisel gelişimine rehberlik etmek.
Mentorluk İnisyatifi	Koç öğrenmeyi yönlendirir ve talimat verir.	Mentorluk yapılan kişi öğrendiği şeylerden kendi sorumludur.

Gönüllülük	Astın koçluğu kabullenme anlaşması esas olmakla birlikte, mutlaka gönüllü olmak zorunda değildir.	Mentor da destek alan da gönüllüdür.
Odak	Somut sorunlar ve öğrenme fırsatlarına odaklanır.	Uzun vadeli kişisel kariyer gelişimine odaklanır.
Roller	Uygun bir geribildirim ve telkin ağırlıktadır.	Dinleme, rol modeli sunma, öneride bulunma ve bağlantı sağlama ağırlıktadır.
Süre	Genellikle kısa vadeli gereksinimler üzerinde yoğunlaşır. Arada bir “gerektiğinde” başvurur.	Uzun vadedir.
İlişki	Koç, koçluk yaptığı kişinin amiridir.	Mentor pek ender olarak destek alanın amiri olur. Çoğu uzman mentorla diğer kişinin aynı komuta kademesinde yer almaması gerektiği görüşündedir.

Kaynak: LUECKE, R. (2011). İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar (4. Baskı). (Çev. Ü. Şensoy). Harvard Business Press, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. s.97.

3. KARIYER VE BİREYSEL KARIYER KAVRAMI

3.1 Kariyer Tanımı

Kariyer, son zamanlarda çalışma yaşamında en sık kullanılan kavramlardan birisidir. Genel anlamda kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Günlük yaşamda kariyer,

ilerlemek, meslek, iş yaşamı, başarı, bireyin iş yaşamı boyunca üstlendiği roller ve bu roller ile ilgili deneyimler anlamlarında kullanılmaktadır (Erdoğan, 2003:11).

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

Kariyer kavramının farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Greenhaus' (1987)a göre kariyer, literatürde genel olarak iki şekilde tanımlanmaktadır. İlk tanımda kariyer, bir meslek veya örgütün niteliği olarak ele alınır. Yani kariyer bireyin bir meslek veya örgüt içindeki kariyer hareketini kapsamaktadır. İkinci tanıma göre kariyer, bir meslek veya örgüt yerine kişilerin bir niteliğidir. Bireyler yaptıkları işler, buldukları görevler sonucunda kendilerine özgü bir kariyere sahip olurlar. (akt. Erdoğan, 2003:11).

Bird' (1994) e göre günümüzde kariyer, iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine , bilgi kazanılan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreçte kazanılan bilgi, bireyin iş deneyimleri sırasında kazandığı becerileri, uzmanlığı ve ilişkiler ağını da içine alır (akt. Erdoğan, 2003:12).

3.2Kariyer Yolları

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

3.2.1 Geleneksel Kariyer Yolu

Geleneksel kariyer yolları olarak adlandırılan bu yol, dikey hareketlilik üzerine kurulu olan bir kariyer anlamı ifade eder. Hiyerarşik bir yapıda basamaklar arası ilerlemek genellikle amaçlanan bir kariyer yolu olmuştur Bu geleneksel yol,

çalışmanın aynı meslek alanı içerisinde birinden bir diğerine dikey olarak yani sürekli ilerlemeyi ifade eder (Esas, 2013:7).

3.2.2 Yatay Kariyer Yolu

Çalışan açısından yalnızca yatay kariyer fırsatlarının var olduğunu ifade etmektedir. Burada kişinin sorumluluklarının ve görevlerin artırılmasına rağmen dikey bir ilerleme olmamaktadır (Dündar, 2014:271).

3.2.3 Ağ Kariyer Yolu

Kişinin kariyer gelişim sürecinde yatay ve dikey kariyer fırsatlarından yararlanmasını ifade etmektedir. Doğrusal ve sınırlayıcı bir yükseltme sisteminden çok, farklı terfi seçenekleri sunan ağ tipi kariyer yolu, hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından önemli yenilikler getirmiştir. Bu kariyer yolunda yaş, kıdem gibi unsurların etkisi yoktur; deneyim, işin gerektirdiği özellikler ve yetenekler bu süreçte önemli belirleyiciler olmaktadır (Dündar, 2014:271).

3.2.4 İkili Kariyer Yolu

Yönetici olmamalarına rağmen, teknik uzman ve profesyonellere sorumluluk ve yetki vererek, organizasyona katkılarının sağlanmasını ifade etmektedir (Dündar, 2014:271).

3.3 Yeni Kariyer Yaklaşımları

Klasik kariyer anlayışına göre; iyi bir eğitim geçmişi, iyi bir organizasyonda, arzu edilebilir bir iş olanağını beraberinde getirir ve kişi de bu organizasyon içinde ilerleyerek kariyerini tamamlardı. Oysaki bugün, alınan diplomanın pek de bir değeri kalmamıştır. Ayrıca organizasyondaki kademe sayısının azalması da; iş güvencesinin azalmasını, sık iş değiştirmeyi, belirsizliği artırarak çalışanların kariyer beklentilerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle bireysel ve organizasyonel kariyer anlayışı değişmiştir. Günümüzün kariyer anlayışı; organizasyona bağlı sınırlı bir kariyer anlayışı yerine; profesyonellik ve mesleğe bağlılığı ön plana çıkaran, kariyer hareketliliğinde çeşitliliği içeren esnek bir yapı öngörmektedir. Kendine güvenen,

kişisel gelişimine önem veren, geniş bir sosyal ve mesleki çevreye sahip kişiler; farklı organizasyon ve alanlarda, değişik işler arasındaki hareketlilikle de kariyerlerini sürdürebilirler. Yeni kariyer yaklaşımlarındaki en belirgin özellik, kariyerin belirli bir organizasyonla sınırlı kalmamasıdır. Kişinin kariyerine ilişkin sorumluluğu artmakta, kişi sadece belirli bir organizasyona özgü beceriler kazanmak yerine, kendine başka organizasyon ve sektörlerde çalışma imkanı sağlayacak bilgi ve becerileri kazanmayı hedeflemektedir. Bu durum da kariyerde esnekliği beraberinde getirmektedir (Dündar, 2014:271).

3.3.1 Sınırsız Kariyer

Günümüz iş dünyasında örgütler yapısal bir değişim süreci içindedirler. Sınırsız kariyer değişik anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Sınırsız kariyer, yaygın olarak örgütsel kariyer veya sınırlı kariyere zıt anlamda kullanılmaktadır. Sınırsız kariyer; iş ile ilgili faaliyetlerinin açık sınırlarla tanımlanamadığı durumu ifade eder. Bu kariyer anlayışına göre, işe ait faaliyetler sadece bir örgütle sınırlandırılmaz. Sınırsız kariyer ile ilgili tanımlardaki ortak nokta; geleneksel (örgütsel) kariyer ilkelerinden ve örgütten bağımsız olmaktır. Arthur'a göre başlıca sınırsız kariyer tanımları şunlardır (Erdoğan, 2003:162);

- a) Değişik işverenler arasındaki hareketliliği içeren kariyer
- b) Mevcut işveren dışında geçerliliği olan kariyer
- c) Örgütler üstü ilişki ve bilgi gerektiren kariyer
- d) Hiyerarşiye dayalı geleneksel kariyer yollarının ortadan kalkması
- e) Aile ve bireysel sebepler dolayısıyla kariyer fırsatlarını reddetmek
- f) Bireyin yapısal sınırlamaları istemediği sınırsız bir gelecek algılaması

Geleneksel kariyer yaklaşımları işgöreni elde tutmak üzerinde durmaktadır. Sınırsız örgütlere doğru yönelme sonucunda kariyer hareketliliğinde çeşitliliğe bağlı bir hareketlilik artacaktır.

3.3.2 İki Basamaklı Kariyer Yolu

İki basamaklı kariyer yolu (*dualladder career*), çift basamaklı kariyer olarak da adlandırılan teknik kariyer/yönetimsel kariyer ayrımını ifade etmek için kullanılır. İki

basamaklı kariyer yolu, teknik işgörenler, uzmanlar ve araştırma-geliştirme alanlarında çalışanların kariyer problemlerini aşmak için geliştirilmiştir (Erdoğan, 2003:166).

Teknik elemanlar, uzmanlar ve araştırma-geliştirme alanlarında belirli bir yetenek düzeyine ulaştıktan sonra kariyerine yönetici olarak devam etmeyi düşünmektedir. Alt kademe yönetim görevleri daha fazla teknik beceri gerektirdiği için bahsedilen grupların yönetim görevi üstlenmeleri çok problemlidir. Fakat yönetim kademesi yükseldikçe teknik beceriler yerine insanlar arası ilişki ve kavramsal beceriler önem kazanmaktadır. Başarılı teknik elemanlar, uzmanlar veya araştırma-geliştirme elemanları yönetim görevi üstlendikleri zaman bazen kötü bir yönetici olmakta; aynı zamanda eski teknik özellikleri de zamanla kaybolmaktadır. Teknik özellikleri yüksek, fakat yöneticilik özellikleri düşük işgörenlerin kariyerleri önemli bir sorun haline gelmektedir (Erdoğan, 2003:166).

İki basamaklı kariyer yolu hakkında yapılan çalışmaların üzerinde durdukları en önemli konulardan birisi kariyerin sosyo-kültürel boyutudur. Bu durum teknik kariyerin üç temel problemi olarak ele alınmaktadır. Birincisi, örgütlerde yönetsel kariyer ilerlemesi hem işgören hem de toplum açısından daha cazip görülmektedir. İkinci olarak; ücret, statü ve örgütsel prestij açısından teknik kariyere sahip yöneticiler, yönetsel kariyere eşit bir düzeye gelse bile, teknik kariyerde ilerleyen kişiler güce sahip olmamaktadır. Üçüncüsü ise; örgütler teknik kariyer ilerlemesi ile ilgili başlangıçta koyduğu kriterlerden daha sonra dönebilmektedir (Erdoğan, 2003:167).

Teknik özellikleri yüksek olup yönetim kademesinde bulunmayan işgörenleri tatmin etmek ve örgütte tutmak için yapılan farklı uygulamalar var. Bunlardan biri elemanların maddi imkanlarla desteklenmesidir. Finansal imkanların artırılmasına rağmen yönetim kademelerine geçme isteği azalmamaktadır. Bu yüzden bu işgörenler için müzakere, satış, pazarlama ve insan ilişkileri alanlarında kendilerini geliştirme imkanı sağlanmaktadır. Böylece teknik görevlerden yönetim görevlerine yavaş bir geçiş gerçekleştirilmektedir (Erdoğan, 2003:167).

3.3.3 Esnek Kariyer

Günümüz organizasyonlarında; farklı nitelik ve uzmanlığa sahip kişilerden oluşan ekiplerin yürüttüğü proje tipi çalışmalara yaygın olarak rastlanmaktadır. Projenin kapsamı doğrultusunda; ekip üyeleri farklı farklı görevleri yerine getirirler. Kişi proje temelinde organizasyonun resmi yapısındaki hiyerarşisinden farklı bir konumda sorumluluk üstlenebilir ve bu her projede değişebilir. Bir başka deyişle; çalışanların kariyerleri belirli bir sınır dahilinde mevki ve statüye bağlı olarak dikey değil, yetkinlikleri doğrultusunda esnek bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Burada kişilere düşen görev; kendilerini sürekli olarak değerlendirerek, çevrede meydana gelen veya gelmesi beklenen değişiklikler doğrultusunda kendileri yenilemeleri, geliştirmeleri ve rekabet güçlerini arttırmalarıdır. Küreselleşen dünyamızda; ulusal ve uluslararası arenadaki eğilimler doğrultusunda, kendi gelişimlerini doğru yönde gerçekleştiremeyen kişiler başarı şansını yitireceklerdir. Esnek kariyer yaklaşımı; kişilerin kariyer hedeflerini belirler ve bunlara ulaşma yolunda adımlar atarken, konuyu geniş bir açıdan ele alıp, değerlendirmelerini zorunlu hale getirmektedir (Dündar, 2014:292).

3.3.4 Portföy Kariyer

Bu yaklaşıma göre işin temelini müşteri ve müşteri talepleri oluşturmaktadır. Kişiler birden çok müşteri ile çalışmakta ve farklı işler yapmaktadırlar. Bir başka deyişle; kişiler artık bir organizasyona bağlı olarak tam zamanlı çalışmamakta ve belirli bir ücret almamakta; bağımsız çalışarak, yaptıkları işin karşılığını almaktadırlar. Bu kariyer yaklaşımı çerçevesinde, kişi kendi portföyünü oluşturmak durumundadır. Yeni kariyer yaklaşımlarının hepsinde olduğu gibi, kişiye bu süreçte önemli sorumluluklar düşmektedir. Bilgi, beceri ve yetkinlikleri doğrultusunda portföyünü oluşturacak kişi, bu birikimlerinin yeterliliği çerçevesinde, dışarıdan gelecek iş fırsatlarını değerlendirebileceklerdir (Dündar, 2014:292-293).

3.4 Kariyer Evreleri

İnsan yaşamında kariyer kavramı önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar ileri dönük planlarını oluşturmaya erken yaşlarda başlar. Çeşitli faktörlerin etkisiyle kişiler,

belirli bir mesleğe yönelmek ve bu konuda eğitim ve deneyimle uzmanlaşmayı hedeflemektedir (Dündar, 2014:268). Kariyer, bireyin yaşamı boyunca kazandığı deneyimlerinin, bilgi birikimlerinin, yetki ve sorumluluklarının bütünüdür. Kariyer süreçleri, kişiden kişiye değişmekte ve her aşamaya yönelik beklenti ve gereksinimlerin değiştiği gözlenmektedir (Kök ve Halis, 2007:10). Kişinin mesleki yaşamındaki başarısının belirleyicisi, büyük ölçüde özel yaşamındaki artıları ve eksileridir (Dündar, 2014:268). Bu sebeple kariyeri yaşam evrelerinden ayrı düşünmemek gerekir. Yaşam evreleri şu şekilde açıklanmıştır (Dündar, 2014:273);

1) Büyüme Evresi

Bu evre 0-14 yaş grubunu kapsamaktadır. Çocukluk döneminde, çevreden, aileden, arkadaşlardan ve okuldan sürekli yeni ve farklı bilgiler öğrenilmekte, deneyim kazanarak kişisel gelişime katkı sağlamaktadır (Dündar, 2014:273).

2) Keşif Evresi

Bu evre 15-24 yaş grubunu kapsamaktadır. Kendini tanıma aşaması olarak da adlandırılabilir olan bu aşamada, kişi kendini değerlendirir ve ne tür bir işe yatkın olabileceğini belirlemeye çalışmaktadır. Bu süreçte genellikle, çok fazla ailevi sorumluluk olmamaktadır. (Dündar, 2014:274). 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, medya araçları gibi çevresel faktörler bireyin kariyer seçimi yapmasında önemli rol oynar (Esas, 2013:9).

Ülkemizde genç kuşaklar mesleklerini belirleme aşamasında çeşitli zorluklarla karşılaşır. Genç nüfusun fazlalığı, eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlar, birçok kimsenin istediği alanda eğitim görme şansının azlığı, iş olanakların belirli merkezlerde toplanmış olması, çalışma yaşamı içinde bulunan yakın kişilerden alınan bilgiler, bu kişilerin model alınması, mesleklerin geçerliliği, güncel tercihler ve bunun gibi faktörler, bu aşamadaki kişiler açısından belirleyici rol oynamaktadır. Kişi bu aşamada kendini tanıır ve bu yönde kendini geliştirmeye çalışır (Dündar, 2014:274).

3) Kurma Evresi

Kurma aşaması, 25-44 yaş grubunu kapsamaktadır. iş arama ile başlayan ve işe kabul süreci ile iş öğrenme sürecini de kapsayan; gerçek dünyadaki başarı ya da başarısızlığa ait ilk deneyimin yaşandığı dönemdir. Bu dönemdeki belirsizlikler mevki ve başarılı olma kaygılarından kaynaklanmaktadır (Dündar, 2014:273).

Bu evrede kişi başarılı bir şekilde kalıcı olmak için aday toplama süreçlerinde görüşmeler yapar, işi kabul eder ve örgüte uyum sağlama ve iyi olduğunu ispat etmeye çalışır. Geri bildirim sayesinde kendi performansları ile alakalı bilgi toplayabilirler. Bu bakımda bu dönem bireysel kariyer gelişimin en hızlı ve yoğun olduğu bir dönemdir (Argon ve Eren, 2004:195).

4) Orta Kariyer Evresi

Bu evre 45-64 yaş grubunu kapsamaktadır. Bu dönem kişinin mesleki anlamdaki kazanımlarını koruma aşaması olarak adlandırılır (Dündar, 2014:273).

Pek çok insan, ilk kariyer ikilemiyle orta kariyer evresini karşılaşır. Bu dönemde, bireylerin performanslarını kurma aşamasındaki gelişimini sürdürme, durağanlaştırma ve düşürmeye başlamaları açısından bir düzey belirleme dönemidir. Aslında, öncelikle verimliliğine rağmen bireyin bir öğrenen olmayı sürdürüp sürdüremeyeceği bu evrede karar verilir (Argon ve Eren, 2004:257).

5) Geç Kariyer (Kariyer Sonu) Evresi

Orta kariyer evresinde gelişimini sürdürme kararı alan bireyler için, geç kariyer düzeyi, bireye genellikle bir parça rahatlama lüksüyle beraber, “tecrübeli çalışan” rolünü oynama olanağını sağlayan bir evredir. Diğer tarafın da bireyin geçmişte düşündüğü gibi dünyayı değiştiremeyeceği ya da sonsuza kadar etkili olarak kalamayacağı gerçeğini de beraberinde getirir (Argon ve Eren, 2004:257).

Bu devrede yükselme eğilimi gösterenlerin oranı çok düşüktür. Birey daha çok durguluk sürecine girmektedir. Bu dönemde özellikle performanslarının, hareketliliklerinin azaldığı ve yürümekte olan işlerinde kilitlenip kaldıklarını fark ederler. Bu dönemde ayırt edici nitelik olarak, kişinin yaşam algısının olumluluğu ve çevresiyle geliştirdiği yapıcı ve tutarlı ilişkilerdir (Kök ve Halis: 2007:14-15).

6) Gerileme Azalma

65 yaş ve üzeri grubu kapsamaktadır. Pek çok insanın kariyerinin en zor dönemini emekliliğe en yakın olduğu dönem olmuştur. Ancak özellikle kariyerini başarıyla sürdürmüş ve yüksek performans sergilemiş olan bireyler için “emeklilik” kolay kabul edilebilir bir olgu değildir. Bireyler yıllar boyunca başarı ile oluşturdukları kimliklerinin temel parçasından vazgeçmeye zorlanmaktadır (Argon ve Eren, 2004:257).

Emeklilik bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı dönemdir. Bu aşamada bireyler çalışırken yapamadığı, resim yapma, çiçek yetiştirme aktif dernek üyeliği gibi yollarla kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayabilirler (Gürbüz ve Yaylacı, 2005:196).

3.5 Kariyer Çeşitleri

3.5.1 Bireysel Kariyer

Kariyer planlaması, doğru meslek seçimi ile başlar. Bir iş alanının seçimini kim olduğunun ve neyi istediğinin belirlenmesi yönündeki bir kişisel değerlendirmeyi gerektirmektedir. Buna göre birey, ne yapmaktan zevk aldığını düşünmeli, bir yandan da becerilerini ve potansiyel yeteneklerini dikkate almalıdır (Demirbilek, 1994 : 76). Birey “Ben gerçekten ne yapmak istiyorum?”, “Benim iş tatminimi neler etkileyecek?”, ”Nereye Ulaşmak istiyorum?”,”Hedefime ulaşmak için neler yapmalıyım?” gibi sorulara yanıt veriyor olması gerekmektedir. Bu sorulara verilecek yanıtlar ileriye dönük bireyin kişiliğini oluşturmasına yolunu ve yönünü bulmasına yardımcı olacaktır (Dündar, 2014:277).

3.5.2 Örgütsel Kariyer

Bireysel açıdan kariyer planlaması; kişinin becerisi, 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).

İşletme amaçlarıyla bireysel amaçların birbirine uyumlaştırılarak örgütsel etkinliğe ve bireyse tatmine olanak sağlayan kariyer planlaması uygulamalarının amacına ulaşabilmesi için açıklık ilkesine uyulmalıdır. Örgütsel planların ve bireyi bekleyen olanakların açık bir biçimde ortaya koyulması gerekir. Bireydeki kaygı, endişe ve gerilim azalarak, bireyin işletmeye karşı daha olumlu olması sağlanır. Bununla birlikte de bireyin örgüte bağlılığı ve tatmin olmaları hedeflenir. Örgütsel kariyer planlamasının başarıyla uygulanması durumunda (Barutçugil, 2004:322);

- a) Çalışanların yüksek verimle çalışmaları sağlanır,
- b) İşletmenin hedeflerine ulaşması kolaylaşır,
- c) Çalışanların iş tatmini ve huzuru sağlanır,
- d) Çalışanların devir hızı ve insan kaynaklarının maliyeti azalır,
- e) Kurumsal bağlılık güçlenir ve aidiyet duygusu gelişir,
- f) İnsan kaynaklarından optimal düzeyde yararlanılması kolaylaşır,
- g) Çalışanların potansiyelleri ve performansları artar.

3.6 Bireysel Kariyerle ilgili Kavramlar

3.6.1 Bireysel Kariyer Yönetimi

Kariyer Yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme uygulamalarını kapsayan bir süreçtir ve aynı zamanda insan kaynağının performansından en etkili biçimde nasıl faydalanacağına odaklanmalıdır (Argon ve Eren, 2004:246).

Kariyer yönetiminde bireyin sorumlulukları ve faaliyetleri, “Bireysel Kariyer Yönetimi”nin konusunu oluşturur. Ancak firmaların da bireysel kariyer yönetimi konusunu iyi algılamaları, çalışanların beklentilerini daha iyi anlamaları açısından önem taşır. Çünkü yanlış yönlendirilmiş bir kariyer, bireyin kendisini değerlendirmede eksiklik ve gerçekçi olmayan terfi beklentileri, hem yeni hem de eski çalışanların işten ayrılmalarına neden olabilir.

Bireysel kariyer yönetimi, kariyer planlamasını da içeren, ancak ondan daha geniş bir kavramdır. Planlama, yönetim fonksiyonlarından sadece birisidir. Diğer yönetim fonksiyonları ise organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetimdir.

Bireysel kariyer yönetiminde bireyin üzerine düşen sorumluluklar, birçok konuda faaliyette bulunmasını gerektirir. Bu faaliyetlerin planlanması, bu amaçla kullanılacak kaynak ve yöntemlerin organizasyonu, faaliyetlerin icra edilmesi, bireysel hedefler ve kurum beklentileri ile koordinasyonu, sonuçların değerlendirilmesi, bireysel kariyer yönetimi içinde değerlendirilir.

Bu açıklamalar doğrultusunda bireysel kariyer yönetimini; “bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirmesi amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesi” olarak tanımlayabiliriz (Ünver, 2005: 28).

Bireysel kariyer yönetiminin faydaları aşağıda maddelenmiştir (Aytaç, 2005:110):

- a) Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihlerini yapmak
- b) Kişinin işindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığını azaltmak
- c) Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç olan güven (itimat) ve ardı ardına gelen iş becerilerini daha iyi teşhis etmek
- d) Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek
- e) İşyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın geniş mozaığı içinde daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek.

3.6.2 Bireysel Kariyer Planlama

Kariyer planlama kişisel kariyer amaçlarının oluşturulmasını kapsar. Kişiler kariyerini planlarken kendini keşfederek ve çevredeki fırsatları tespit ederek amaçlar oluşturur. Kendini keşfetme sürecinde kişi zayıf ve güçlü yönlerini, değerlerini, beceri, ilgilerini ve yeteneklerini, alternatif kariyerleri ve tercih ettiği noktaları değerlendirir.

Daha sonra örgütün içinde sunulan ve örgütün dışında var olan mevcut ve potansiyel fırsatlarla ve sınırlamalarla ilgili veriler toplanır. Birey kendisiyle ilgili verileri ve çevreyle ilgili verileri karşılaştırarak uzun ve kısa vadede mevcut işi etkileyebilecek kararlar alır ve arzulanan yöndeki süreçleri planlar. Planladıklarını uygulayan birey her 6 ayda bir kendine “ne yaptığını - ” , “gelişip gelişmediğini, “yapmak istediği şeyi başarıp başarmadığını” sorar (İrmiş ve Bayrak, 2000:181-182).

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

Kariyer planlama, kişinin kariyerindeki mesleklerin, iş yerlerinin ve ilerleyeceği iş yollarını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle kişinin üstleneceği iş ile ilgili görevlerini, pozisyonlarını, kariyer hedeflerini, yollarını ve geleceğini planlamasıdır. Kariyer planlama süreci şu aşamalardan oluşmaktadır (Dündar, 2014:277).

- a. Kişinin Kendini Değerlendirmesi:** Kişinin kendi hakkında bir durum analizi yapıp güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyması, bu yönlerinin kariyerinde ne tür fırsat ve tehditler yarattığını ortaya çıkartmasıdır. Önem verdiğim değerlerim ne? , Ne istiyorum? gibi sorular yöneltmesi gerekiyor. Kişi bu aşamada öncelikle mesleki yaşamından beklediği, kendisi açısından önem taşıyan değerleri ortaya koymalıdır. Eşitlik, özgürlük, başarı, sosyal fark edinme, güvence, zevk, kendine saygı, huzurlu bir dünya, aile güvenliği gibi genel değerlerini belirleyen kişi buradan hareketle; işin özelliklerine ve çıktılarına ilişkin değer önceliklerini sıralamalıdır. Birey ileride kendini tatmin edeceğini düşündüğü kariyer olanaklarına odaklanmalıdır.
- b. Kariyer Fırsatlarının Belirlenmesi:** Farklı meslekler hakkında bilgi toplamak bu aşamada gerçekleşen bir durumdur. Bu aşamada işletme içinde yada dışında kariyer fırsatlarını belirleyip değerlendirmek durumundadır. Burada önemli olan bir nokta var o da bireyin kişiliği, bilgi ve yetenekleri

doğrultusunda uygun bir kariyer ve iş alanlarının belirlenmesi ve doğru seçim yapılabilmesidir.

- c. **Harekete Geçme:** 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 (Gürbüz ve Yaylacı, 2000:191).
- d. **Hedeflerin Belirlenmesi:** Kendinin güçlü olan ve güçlendirilmesi gereken yönlerini belirleyen, bu doğrultuda kariyer fırsatlarını değerlendiren kişi, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini de oluşturma aşamasındadır. Belirlenecek hedeflerin, kişilerin kişisel gelişimini sağlayacak, onu ileriye dönük olarak donanımlı kılacak, motivasyonunu arttıracak özelliklere sahip olması gerekmektedir. Öte yandan üst yönetim kariyer planlaması konusunda kişileri özendirildiği zaman, çalışanlara daha uygun kariyer hedefleri belirlemekte ve bu doğrultuda çaba sarf etmektedirler. Bu hedefler, çalışanları kendilerini geliştirme konusunda motive edebilmekte ve organizasyon açısından nitelikli kişilerden oluşan bir iç aday havuzu oluşmaktadır.
- e. **Planların Hazırlanması:** Kişi belirlediği hedeflere ulaşmak için çeşitli aksiyon planları oluşturulacaktır. Bu planlar kişinin daha önce deneyimleri, gözlemleri ve öngörülerini doğrultusunda oluşturulacaktır. Kişinin kısa veya uzun vadeli kariyer hedeflerine etkili bir biçimde ulaşabilmesi için farklı planlar hazırlaması gerekmektedir. Bu planlara şöyle örnek verebiliriz; kariyerinde yabancı dil öğrenmesinin faydalı olacağını düşünen birey dil öğrenmek için girişimlerde bulunabilir, ya da iletişim problemi yaşadığını düşünen bireyin bu tarafını geliştirmek için farklı girişimlerde bulunabilir. Kısacası, kariyeri için yapılması gereken ne varsa öncelikli olarak tespit edilip sonrasında hangi planı izleyerek hedefe ulaşacağını iyi tayin etmek gerekir.
- f. **Planların Uygulanması:** Bu aşamada organizasyonel destek çok önemlidir. Kişinin planlarını uygulamaya koyması için organizasyon ikliminin, koşullarının bu planları destekler nitelikte olması gerekmektedir. Organizasyon çeşitli uygulamaları ile bu planların devreye sokulmasına ve gerçekleştirilmesine izin verilmelidir.

Bireysel bakış açısıyla kariyer planlama; kariyer amaçları hakkında, gelecekteki işler hakkında ve işiyle ilgili tecrübeler hakkındaki kişisel kararları içerir. Maalesef, bir çok çalışan kariyer planlarını yapabilmek için gerekli olan inisiyatif ve bilgiye sahip değildir. Dolayısıyla, etkili bir kariyer planlama için bireylerin aşağıdaki dört yöntemle bilgilendirilmesi gereklidir (İrmiş ve Bayrak, 2000:181-182)

1.Fonksiyonel iletişim: Çalışanlara mevcut ve gelecekteki kariyerle ilgili bilgiler verilmelidir. Eğitim fırsatları, eşit iş imkanları, uygun faaliyet programları, şirketin ekonomik durumu, ücret sistemleri ve işin gerekleri konusunda çalışanlar aydınlatılmalıdır.

2.Danışmanlar: Örgütte kariyer planlamasını yapma konusunda danışmanlık yapacak ve çalışanlarla örgütün amaçlarını bir araya getirmeyi öğretebilecek profesyonel danışmanlardan, danışman yöneticilerden veya rehberlik edebilecek akıl hocalarından faydalanılması gereklidir.

3. Workshoplar: Kariyer planlama için yapılan workshoplar çalışanları, yeteneklerini, ilgilerini, ve iş durumlarını tespit etme, kişisel kariyer amaçlarını oluşturma ve planları geliştirme konusunda cesaretlendirir. Grup oluşturma karşılıklı etkilemeyi ve katılımcılar arasında karşılıklı yardımlaşmayı oluşturur. Bireylere günlük iş telaşlarının dışında kendileri ve kariyerleri üzerinde odaklanma fırsatı veren workshoplar böylece, çalışanların kariyer planlamasıyla ilgili dikkatlerini artırabilir, mevcut iş durumlarını tayin etmek için gerekli bakış açısını kazandırır ve belirli kariyer amaçlarının oluşturulması için yardım eder.

4. Bireyi geliştiren materyaller: Kitaplar, makaleler, kariyer planlamayla ilgili basılmış yayınlar, kişisel gelişim kitapları bu kategoriye girmektedir.

5. Değerlendirme programları: Bunlar mesleki ilgi, yetenek, eğilim ve kariyer amaçlarının oluşturulmasıyla ilgili diğer hususlar üzerinde yapılan değişik testleri ve değerlendirmeleri ifade eder. Kariyer amaçlarına ulaşmak için gerekli gelişme ihtiyaçları ortaya çıkarılıp, tanımlanarak çalışanların belirli kariyer yollarıyla nasıl uygun hale getirilecekleri konusundaki bakış açısı sağlanır. Bu değerlendirmeler ya da testler kariyer amaçlarına ulaşmak için gerekli gelişme ihtiyaçlarını da tanımlar ve

ortaya çıkarır.Değerlendirme programlarına yönetsel potansiyeli ortaya koymada alıştırmalar, etkin olan görüşmeler ve grup projeleri örnek olarak verilebilir.

3.7 Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Koçluğu

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

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

Kariyer danışmanlığı bireylere, ilk defa meslek seçimlerini yapmada veya yeniden yapmada, iş bulmalarında, iş yerlerinde başarı gösterip doyum elde etmelerinde yardımcı olmak üzere tasarlanan bir dizi faaliyeti içine alır. Başka bir açıdan yaklaşıldığında ise kariyer danışmanlığı, danışmanın kendisini tanıması, kabul etmesi, iş dünyasını ve meslekleri tanıması, kabul etmesi, iş dünyasını ve meslekleri tanıması ve bu dünyanın içindeki rolleri denemesi için teşvik edilerek benlik algısını gerçekliğe karşı test etmesi, hem kendine hem de topluma doyum sağlayacak şekilde kendini mesleki olarak gerçekleştirmesine yardım sürecidir. Şimdi bu tanımdaki temel noktaları sırasıyla ele alalım (Ünsal, 2014:5).

Kariyer danışmanı, ilk olarak danışanı tanımaya ve onun da kendisini tanımaya yardım etmelidir. Danışanların kendini tanımaya yardım etmek için danışman birçok sorular sorar, aldığı yanıtlara göre danışmanlık becerilerini kullanarak süreci yönlendirirler. Danışanla kurmuş olduğu diyalogların yanı sıra danışmanlar, danışanların özelliklerini ortaya çıkarmayı hedefleyen ölçme araçlarından da yararlanabilirler.

Kariyer danışmanı danışanına seçebileceği işler, mesleklerle ilgili olarak bilgiler verebilir veya onun bu bilgileri kazanması için yollar önerebilir. Örneğin, avukatlık mesleğiyle ilgili bilgi kazanması için bir kişiye avukatlarla konuşmasını, mesleklerle ilgili çeşitli kitaplar okuyup filmler izlemesini önerebilir. Kariyer danışmanı, danışanlarının benlik algısını gerçekçi biçimde oluşturmasına da katkıda bulunur. Bazen danışanlar kendilerini olduklarından daha yetersiz veya bilgisiz ya da tam tersi, olduğundan daha yeterli veya yetenekli algılayabilir. Kişinin gerçek özellikleri ve kendini nasıl algıladığı birbiriyle uyumlu olmalıdır. Çoğu genç insan yeteneklerinin veya kapasitesinin sınırlarını doğru biçimde algılayamaz. Bu yüzden kariyer danışmanının en temel görevlerinden biri kişinin kendini tanımasına yardım etmektir. Sadece kendini tanımasına yardımcı olması yeterli değildir, aynı zamanda yetersizliklerini kabul etmesine ve güçlü yönlerini ortaya çıkarmasına yardımcı olmaktır. Kariyer danışmanı, verdiği danışmanlıkla kişinin seçtiği meslek veya kariyer yolunda doyumlu ve başarılı olmasını amaçlar. Kariyer gelişimi süreci yaşamın bütününe yayıldığı için bireyler hemen her yaşta bu tür bir danışmanlığa ihtiyaç duyabilirler. Bir kişi hem mesleki eğitim alacağı alanı seçerken hem de mesleğini icra edeceği iş alanına karar verirken kariyer danışmanına başvurabilir. Özellikle işletme gibi, mezunlarına çok çeşitli alanlarda çalışabilme olanağı sunan bölümleri bitirenler karar verme zorluklarının üstesinden gelmek için kariyer danışmanından yardım alabilirler, yada emekliliği gelmiş ve emeklilik döneminde yapacağı faaliyetler hakkında karar vermek için, iş yerinde zorluk yaşayan , monotonluktan sıkılan, iş yükünün fazlalığından şikayetçi olanlar kariyer danışmanının yardımıyla bu krizleri kolaylıkla aşabilir. Kariyer danışmanlığı diğer danışmanlık türlerinden daha kısa sürede sonlanabilir, zaman zaman tek oturum bazen 2 ila 4 arasında değişen oturum sayısı kariyer danışmanlığının amaçlarını yerine getirmek için yeterli olabilir (Ünsal, 2014:6-8).

Kariyer koçluğu ise; son yıllarda epey popüler olmuştur, dünyada ve ülkemizde giderek yaygınlaşmaktadır (Ünsal, 2014:11-12).

Bir kariyer koçu kişilere aşağıdaki konularda yardımcı olabilir (Şimşek vd., 2004:153):

- a) Araştırmalarda, araç ve tekniklerden yararlanmada yardımcı olmak,

- b) Mülakat teknikleriyle ilgili bilgi vermek,
- c) Doğru endüstride doğru işi bulmak,
- d) Kariyer değişimlerinde yardımcı olmak,
- e) Bireysel çıkmazlarda çözümler aramak (iş, aile,yaş , yerleşme, fiziksel engeller),
- f) Bir iş teklifini nasıl müzakere edileceği hakkında bilgi vermek,
- g) Doğru referanslara sahip olduğunuzdan emin olmanızı sağlamak,
- h) Deneyimlerinden faydalanmak,

3.8 Üniversite Öğrencilerine Yönelik Mentorluk Çalışmaları

Birçok farklı oluşum üniversite öğrencileri için mentorluk uygulaması yürütmektedir. Hepsi de bu hizmeti gönüllü olarak vermektedir. Örnek olarak, 2012 yılından bu yana Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği (ÇYDD) gönüllülük esasına göre mentorluk hizmeti sağlamaktadır. Bu projede, mezunların kariyer ve iş hayatında edindikleri bilgi, beceri ve deneyimleri üniversite 3. ya da 4. sınıf öğrencilerine aktararak; kendilerini tanıyan, özgüvenlerini ve kariyer bilincini artırmak ve kendilerini yöneten bireyler olmalarını yardımcı olmak hedeflenmektedir. ÇYDD’de görüşmeler yüz yüze yapılmakla birlikte, katılımcı sayısını artırmak amacıyla e-mentorluk alanında da girişimler bulunmaktadır Bu incelediğimiz 3 oluşumda amaç ortaktır. Kariyerlerinin başında olan bireylere öncelikle kendisini tanımasına, kariyer tercihlerini ne şekilde yapması gerektiğine, mesleklerin tanıtılmasına, daha özgüvenli, ne istediğini bilen çalışma hayatında daha bilinçli bireyler yetiştirmeyi amaç edinmişler (ÇYDD, 2019).

Başka bir yapı olan İstanbul ODTÜ Mezunları Derneği (ODTÜMİST) mentorluk hizmetine 2015 yılında hayata geçirmiş ve bursiyerlerle kopmayacak bir bağ oluşturmak, onlara hayata en iyi şekilde hazırlanmalarında katkıda bulunmak ve mezun olduklarında onların da aynı şekilde gelecek nesillere desteğini sürdürmektir. Bu programla, ODTÜMİST’ten burs almakta olan öğrenciler ile Dernek Üyelerinden oluşan Öğrenme Ortağı rolündeki gönüllü mentorlarımızı bir araya getirerek;Burs alan gençlerin özgüven, cesaret, kendi kararlarını alma gibi konularda güçlendirilmesi, gençlerin çalışma hayatına geçişte bireysel/ kariyer becerilerinin gelişimi için

desteklenmesi, yüreklendirilmesi, iş dünyasından anahtar kişiler ve rol modeller ile bağımızı güçlendirmek, iş dünyasından mentorlarda sosyal sorumluluk tabanlı çalışmalara katılımın teşvik edilmesidir.

ODTÜMİST gönüllüleri arasından başvuran ve gelecek ODTÜ'lülere destek vermek isteyen üyeler tanışarak projemizde geleceğini şekillendirme konusunda destek almak isteyen ve başvuran bursiyerler, mentorluk yapmak isteyen gönüllü üyelerle eşleşiyor ve tanışıyor. Farklı şehirlerde olmaları nedeniyle çoğunlukla online iletişim kanallarından süren görüşmeler, fırsat buldukça yüz yüze yapılan görüşmelere dönebiliyor. Aralarında kurulan bağ ile hem okulda, hem sosyal ortamlarda hem de iş alanında yaşanan zorluklar ve sorunlar konusunda bursiyerler, mentorlardan birçok şekilde destek alabiliyor (ODTÜMİST, 2019).

Benzer şekilde Boğaziçi Mezunları Derneği (BÜMED) Tarafından 2003 yılından bu yana yürütülen proje kapsamında Boğaziçili öğrencilere çeşitli alanlarda çalışan Boğaziçi mezunlarını bir araya getiriyor bu sayede mezunların deneyimlerini, çalıştıkları sektörleri, kendi kariyer adımlarını ve iş hayatıyla ilgili önemli ipuçlarını öğrencilere aktarma fırsatı yaratmaktadır (BÜMED, 2019). Bu iki oluşuma ek olarak, Yöntem kısmında detaylı olarak tanımlanan Gelecek Daha Net (GDN) platformu da bulunmaktadır. Bu oluşumların ortak noktası, kariyerinin başında olan ve mentorluğa ihtiyaç duyan gençlere gönüllüler aracılığıyla ulaşmaktır. Türkiye'nin her yerinden mentor ve mentorluk alan kişileri bir araya getirmek mesafeleri kaldırmak ve bireylerin kendini, meslekleri, farklı opsiyonları öğrenmelerini sağlamaktır (GDN, 2019).

4 ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada hedeflenen, mentorluk sürecinin profesyonel kariyerine henüz başlamamış olan genç öğrencilerin meslek seçimini nasıl etkilediği, bireysel kariyer tercihlerinde ne gibi değişim kaydettiği, alınan mentorluk hizmetinin kendi yaşamlarında ne gibi sonuçlara yol açtığını görmektir. Bu amaçla, nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve bu olayların doğal ortamda

gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma yaklaşımıdır(Yıldırım ve Şimşek, 2018: 41).

Araştırma amacı doğrultusunda, “Gelecek Daha Net (GDN)” platformu aracılığı ile elektronik mentorluk alan öğrenciler araştırmanın örnekleme için seçilmiştir. Örnekleme oluşturan katılımcılara ilişkin demografik bilgiler, Bulgular kısmında sunulmuştur.

Prosedür

Araştırma yapmaya karar verdikten sonra GDN platformu yetkilileri ile iletişime geçerek araştırmanın amacı ve önemi anlatılarak çalışmaya destek verilip verilemeyeceği görüşüldü ardından yazılı bir onay alındı bu platforma üye öğrencilere araştırma hakkında bir bilgilendirme metni gönderildi(Ek 1).

GDN, Sürdürülebilir Kalkınma İçin Yenilikçi Çözümler Derneği tarafından yönetilen bir platformdur. Türkiye'nin çeşitli büyük kuruluşları tarafından desteklenmekte ve Türkiye'deki gençlerin doğru eğitim, meslek ve hayat seçimleri yapmalarını sağlayacak bilgi, beceri ve bağlantılara sahip olmaları hayalinden ortaya çıkmış projedir. Burada gönüllülük esası üzerinden 14-30 yaş aralığındaki gençler kendi alanlarında profesyonel meslek sahibi mentorlarla eşleştirilmektedir. Eşleşmenin bireyin hangi alanda bilgi almak istediği ile paralel olarak yapılması hedeflenmektedir. Bireyler, mentor profillerini kendi istek ve düşüncelerine göre değerlendirip, istedikleri mentor ile GDN yöneticilerinin organizasyonu aracılığıyla görüşme planı yapılmaktadır. Hem mentor hem de mentorluk alan kişi belirtilen saatte bilgisayarlarının başında olur online çevrimiçi yazışma yoluyla sohbet yapılmaktadır.

Gönüllü olarak araştırmaya katılma onayı veren, 19 öğrenci ile program yapıldıktan sonra internet aracılığıyla görüntülü görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler minimum 12dk. ile 23dk. arasında sürdü. Ortalama 13dk'lık görüşmeler yapıldı. Araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan “Görüşme Rehberi” şu soruları içermektedir:

- a) Mentorluk süreci hakkında ne düşünüyorsunuz?
- b) Mentorunuz özellikleri ve aranızdaki ilişki nasıldı? Nasıl tanımlarsınız?
- c) Mentorluk süreci, kariyer tercihinizde size nasıl katkı sağladı?

- d) Mentorunuz, kariyerinizde izlemeniz gereken yol (lar) hakkında size ne gibi katkı sağladı?
- e) Mentorluk sürecinin size en çok ve en az katkı sağladığını düşündüğünüz konu hangisidir?
- f) Mentorluk süreci, kariyerinizin dışında size nasıl katkıda bulundu?

Görüşmelerde ses kaydı alınmıştır. Her katılımcıya ses kaydı almadan önce ses kayıt cihazı gösterilip izin istenmiştir. Katılımcıların izin vermeleri doğrultusunda ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Sonrasında görüşme kayıtları çözümlenerek MS Word programıyla yazıya geçirilmiştir. Veriler, MAXQDA nitel veri analiz programı kullanılarak ve içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. İçerik analizinin ilk aşaması verilerin kodlanmasıdır. Bu aşamada araştırmacı, elde ettiği bilgileri inceleyerek, anlamlı bölümlere ayırmaya ve her bölümün kavramsal olarak ne anlam ifade ettiğini bulmaya çalışır. Toplanan verilerin farklı bölümlerinde benzer anlamlara sahip veriler, bu yolla aynı kodlarla isimlendirilir ve bu şekilde, farklı bölümlerde yer alan ve anlam bakımından ilişkili olan verilerin bir araya getirilmesi ve ilişkilendirilmesi mümkün olur. Verilerin kodlanması nitel verilerin düzenlenmesinde önemli bir kolaylık sağlar (Yıldırım, Şimşek, 2018:243). İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulurlar ve betimsel bir yaklaşımla fark edilmeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir (Yıldırım, Şimşek, 2018:242).

Betimsel analizde elde edilen veriler daha önce belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular yada boyutlar dikkate alınarak da sunulabilir. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerinin çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacı ile doğrudan alıntılara yer verilir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım, Şimşek, 2018:239).

Araştırmada, metnin içindeki ifadeler, her bir araştırma sorusunu temsil eden boyutlar (süreç, ilişki, mentor, kariyer tercihi, katkı) doğrultusunda, içerdikleri tema

ve kavramlara göre kodlanmış, ayrıca olguları çok iyi tanımladığı düşünölen ifadeler “in-vivo(canlı)” kodlarla tanımlanmıştır. Böylelikle, açık kodlama aşamasında veri daha küçük birimlere, kodlara ayrılmıştır. Kodlamalar, iki ayrı değerlendirici tarafından yapılmış ve farklı değerlendirilen ifadeler yeniden gözden geçirilerek kodlamalar son şeklini almıştır.

Bu kodlar üzerinde, geri dönüp tekrar düzenleme, sıralama ve eksiltme yapılarak, odaklanmış kodlama sürecinde kavramsal benzerlik ve farklılıkları üzerinden gruplandırıldı; araştırma için açıklayıcılığı olan kodlar elde edildi. Önceki aşamada kodlanan veriler oluşturulan kategoriler birbirleri ile ilişkilendirilerek, kodlar arasındaki bağlantılar ortaya çıkarıldı. Oluşan temalar arasında anlamlı bağlar ve sonuçlar elde edildi.

BULGULAR

Katılımcıların 10’u erkek 9’u kadındır. Bunlarda 6’sı mezun olmuş çalışıyor, 12’si lisans öğrencisi, 2’si ise yüksek lisans öğrencisidir. Yine katılımcıların 15’i Devlet Üniversitesi, 4’ü de Vakıf Üniversitesinde öğrenim görmektedir. 19 öğrenciden 6’sı İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesindeki bölümlerde okumaktadır. Bu da yaklaşık olarak katılımcıların %31,5’idir. Katılımcıların demografik özelliklerini gösteren tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı no	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Üniversite	Bölüm
1	Erkek	Mezun	Vakıf Ün.v.	Endüstri Mühendisliği
2	Kadın	Öğrenci	Devlet Ün.v.	Kimya
3	Erkek	Öğrenci	Devlet Ün.v.	Endüstri Mühendisliği
4	Kadın	Mezun	Devlet Ün.v.	Sosyoloji
5	Kadın	Öğrenci	Devlet Ün.v.	Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret

6	Erkek	Öğrenci	Devlet Üniv.	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
7	Erkek	Öğrenci	Vakıf Üniv.	Endüstri Mühendisliği
8	Kadın	Mezunu	Devlet Üniv.	Sosyoloji
9	Kadın	Öğrenci	Devlet Üniv.	İşletme
10	Kadın	Öğrenci	Devlet Üniv.	Endüstri Mühendisliği
11	Kadın	Öğrenci	Vakıf Üniv.	Psikoloji
12	Kadın	Öğrenci	Devlet Üniv.	İşletme
13	Kadın	Öğrenci	Devlet Üniv.	Sivil Toplum Kuruluşları ve Sosyal Projeler
14	Erkek	Öğrenci	Devlet Üniv.	İşletme
15	Erkek	Öğrenci	Devlet Üniv.	İktisat
16	Erkek	Öğrenci	Devlet Üniv.	İşletme
17	Erkek	Öğrenci	Devlet Üniv.	Konservatuvar
18	Erkek	Mezun	Devlet Üniv.	Tarih
19	Erkek	Mezun	Vakıf Üniv.	İngiliz Dili ve Psikoloji

Araştırma boyutlarına göre yapılan kodlamalardan elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır:

Tablo 4 : Elektronik Mentorluk Süreci

Süre	25 dk-60 dk
Sıklık	1-6 kez
Mentor sayısı	1-2 kişi
Deneyimin tanımlanması	Sohbet (Chat'leşme)
	Yazışma

	Mesaj yoluyla
--	---------------

Elektronik mentorluk seansları öğrenciler tarafından minimum 25dk maksimum ise 60dk olarak değerlendirilmiştir. GDN'nin tanıtımlarında 60dk olarak belirlenen sürenin dışında bazen daha sürede görüşme yapıldığı anlaşılmıştır. Veriler doğrultusunda mentorluk sürecinin yazışma, sohbet ve mesaj yolu ile yapıldığını ortaya koymaktadır. En fazla 6 en az 1 kez görüşme yapılmıştır. Öğrenciler en fazla 2 mentor ile görüşmeyi tercih etmişlerdir.

Tablo 5: Mentorun Özellikleri

Tema	Örnek kodlama birimi
Benzerlik	<i>aynı bölümden mezun kişilik olarak da birbirimize yakın olduğumuzu düşündüm.</i>
Deneyim	<i>çok tecrübeli olması benim faydalı oldu çünkü ben yolun başındayım ve yolun bayağı bir kısmını yürümüş biri ile görüştim</i>
İçtenlik	<i>gayet samimi bir tavrı vardı kendisinden bahsetti.</i>
Yardımsaver	<i>sorulara çok açık bir şekilde cevap verdi. Hem de yardımcı olmaya çalışan tavrı benim için gayet iyiydi.</i>
Yönlendirici	<i>çok güçlü fikirleri gayet net ve açık olan herkesi yönlendirebilecek biriydi</i>

Öğrenciler, mentorları ile alakalı çok olumlu ifadelerde bulunmuşlardır. Yapılan görüşmelerde mentorun en çok vurgulanan özellikleri “deneyimli”, “yönlendirici”, “yardımsever” ve “içten” olmasıdır.

Tablo 6: Mentor ve Mentorluk Alan İlişkisi

Arkadaş gibi	<i>Arkadaş gibi iletişim kurduk, sizli bizli yazışmamıza rağmen arkadaş gibiydik.</i>
Samimi şekilde öğretici	<i>Aramızdaki ilişki daha çok öğretmen gibi değil ama koç gibiydi. Hem kendi yerini belirten tavrı ama bir yandan da samimi şekilde öğretici olması. Tam öğretmen gibi değil tam abla gibi değil daha koç gibi diyebilirim.</i>

Mentor ve mentorluk alan ilişkisinde dikkat çeken iki unsur söz konusu samimiyet ve arkadaşlık ilişkisi. Birbirleri ile görüntü ve ses olmadan kurdukları iletişimde arkadaşlık ve samimiyetin bu kadar hissediliyor olması ayrıca dikkat çekicidir. Samimiyet dozunun öğretici kimliğinin önüne geçmediğini görüyoruz.

Tablo 7: Kariyere İlişkin Sonuçlar

Alternatif yaratma	<i>Yani bana sadece sivil toplum kuruluşları değil özel sektörde de böyle bir alan var demiş oldu.</i>
Öneride bulunma	<i>çeşitli kurslar önerdiler, ofis programları, yabancı dilimi geliştirmem konusunda, ben denetim danışmanlık konusunda bir şeyler</i>

	<i>yapmak istiyorum, onunla ilgili programlarda eğitimlerde bulunmam gerektiği söyledi.</i>
Sorulara yanıt bulma	<i>yönetici mi olmak istiyorum yoksa girişimci mi olmak istiyorum şeklinde bir yer açıp işletmek yoksa bir firmaya girip çalışmak mı o konuda kafamda soru işaretleri vardı. Ama kişisel analizime göre yönetici olmamın daha mantıklı olduğunu düşündüm ve ona karar vermiştim.</i>
Yol gösterme	<i>Yüksek lisans için nasıl yol izlemem gerektiğini söylüyordu</i>

Kariyer kazanımları incelendiğinde öğrencilerin özellikle dikkat çektiği nokta “alternatif gösterme”dir. Sadece tek bir seçenek olmadığını farklı seçeneklerin de değerlendirilmesi aracılığıyla; mentor, öğrencinin izlemesi gerektiği yolda yol gösterici rolüne bürünmektedir. Farklı meslekler yada kariyer yolları hakkında sorular sorarak bu konularda bilgi edinmektedir.

Tablo 8: Diğer Bireysel Kazanımlar

Bağlantılar kurmaya yardım	<i>dolaylı yoldan çevresini açması ile çok faydalıydı benim için</i>
Farklı bakış açısı kazanma	<i>çok dar bir alandan bakıyordum o daha farklı bir alanı gösterme fırsatı sağladı bana</i>
Gelişim alanlarımı keşfettim	<i>Zayıf yönlerimi aslında niye ileriye gidemediğimi keşfetmiş oldum.</i>

Karar verme	<i>kariyerimde daha spesifik kararlar vermeme sağladı.</i>
Özgüven	<i>herkese karşı onun sayesinde dimdik durabiliyordum.</i>
Ufuk açma	<i>çok keyifli ve güzeldi onların deneyimlerini dinlemek, sorduğum sorulara cevap alabilmek, en ufak bir kitap önerisi bile almak yani benim için çok değiştirici oluyor.</i>

Sürecin nasıl işlediğini en iyi tanımlayan benzetme ise “örümcek (çocuk yürütecisi)”dir. Katılımcı bu algısını; “yani bir bebek düşünün doğduktan sonra yürütmesine yardımcı olan örümcek var ya benim mentorum da örümcek gibiydi” sözleriyle ifade etmiştir.

Süreci yararlı buldukları ve mentor’ları kendilerine nasıl örnek olarak aldıklarıyla da ilgili “ilerde eğer böyle bir konumum olursa dönemin gençlerine yardımcı olmak isterim” görüşü önemli ve değerlidir.

TARTIŞMA

Yapılan çalışmada görüldüğü gibi elektronik mentorluk sayesinde Türkiye’de imkanları kısıtlı belki hiçbir zaman bir araya gelemeyecek olan insanların bir araya gelmesine sebep olmuştur. Özellikle her iki tarafın da gönüllülük esası içinde bu yapıya dahil olmaları çalışmanın başarıya ulaşmasındaki en büyük etkenlerden biridir. Karşılıklı fedakarlık ve özveri içerisinde yapılan bir çalışmadır. Her iki taraf da özel zamanlarında feragat edip mentorluk programına katılmaktadırlar. Mentorlar, kariyerlerinin başında olan bireylere öncelikle kendisini tanınmasına, kariyer tercihlerini ne şekilde yapması gerektiğine, mesleklerin tanıtılmasına, daha özgüvenli, ne istediğini bilen çalışma hayatında daha bilinçli bireyler yetiştirmeyi amaç edinmişler. Bulgular değerlendirildiğinde mentorluk alan kişilerin hepsinin kariyer yada kişisel kazanım olarak nitelenecek bir çok özellik kazandığını görüyoruz. Dolayısıyla çalışmanın amacına ulaşmış olduğunu görmekteyiz.

Mentorlar, katılımcılara kariyer tercihlerinde yol gösterici bir tavır sergilemektedirler. Farklı seçenekler sunarak katılımcının ufkunun genişlemesine, farklı seçeneklerin olduğunu göstererek karar vermesine ve kendini tanınmasına olanak sağlamıştır. Katılımcıların tüm sorularını yanıtlayarak, kafalarındaki soru işaretlerinin giderilmesine yardımcı olmuş ve böylelikle daha ne istediğini bilen, özgüven sahibi kişiler olmalarını sağlamışlardır. Yönlendirmeler yaparak, iş hayatında gerekli gördükleri özellikleri kazanmaları için katılımcılara önerilerde bulunup (kitap, yabancı dil, yüksek lisans vb.) daha donanımlı bireyler olmalarına katkı sağlamışlardır. Özellikle dikkat çeken “özgüvenli oldum”, “kendimi buldum”, “el feneri”, gibi ifadeleridir. Kariyerinin başında olan gençlerin aslında ne kadar yönlendirmeye ihtiyacı duyduğunu görmüş oluyoruz. Katılımcıların bir diğer söylemi ise “keşke lise döneminde mentorluk almış olsaydım” bu da meslek seçimi yapmadan önce mentorluk almış olsalardı; öncelikle kendilerini tanıma fırsatı bulup karakterlerine ve yeteneklerine daha uygun meslekler seçebileceğini görmekteyiz. Bu söylemlerden aslında kariyerinin başında olan gençlerin iş hayatında tutunabilmeleri daha verimli ve daha ne istediğini bilen insanlar ve çalışanlar olmaları için mentorluğa ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Mezun derneklerinde daha çok rastladığımız mentorluk hizmetinin

sadece belli bir kesime değil herkese açık olması öğrenciler açısından çok daha yararlı olabilir.

Yapılan araştırmada mentorluk alan kişilerin daha sebatkar ve daha ne istediğini bilen biri olarak işe başladıkları ortaya koyulmaktadır. Mentorları deneyim ve tecrübesi sayesinde iş hayatı artık eskisi gibi korkutucu değil karşılarına çıkabilecek zorlukların farkında ve ona göre pozisyon almış şekilde iş hayatına girmektedirler. Katılımcının sürece yönelik benzetmesinden yola çıkarak *“yani bir bebek düşünün doğduktan sonra yürümesine yardımcı olan örümcek var ya benim mentorum da örümcek gibiydi”* aslında örümcek (ocuk yrteci)’dir. Mentorun destekleyici ve yardımcı olan tavrına atıfta bulunmaktadır. İş hayatı için kariyerinin başında bulunan bireyler için mentorluk önemli bir destektir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, ne istediğini bilen gençlerin iş hayatındaki seçimlerinin daha bilinçli yapmalarına, iş arama sürecinin daha verimli geçmesine ve istihdam edilebilirliklerinin artmasına yol aabilir. Bu yönüyle genç işsizliğini azaltmada pratik katkısı olabileceği düşünülmektedir. Kendini tanıyan bireylerin kişiliğine ve yeteneğine uygun işi yapmaları hem çalıştığı kurum için faydalı olur hem de kişisel doyum hisseder.

KAYNAKÇA

ALADAĞ, M., TEZER, E. (2007). Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Akran Danışmanlığı Programı İçin İhtiyaç Taraması Çalışması. Ege Eğitim Dergisi, (8) 2, H. Yılmaz (Editör), 19–35.

ARGON, T., EREN, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Nobel Yayım.

AYTAÇ, S. (2005); “Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları”, Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, Bursa.

BALCI, M. (2012), Otel İşletmelerinde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale

BARUTÇUGİL, İ. (2004), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”. Kariyer Yay. 1. Baskı, İstanbul.

BAYRAKTAROĞLU, G. (2006), Yönetimde Koçluk ve Mentorluk, Eğitim Kitapçığı. Navitas Eğitim, Danışmanlık ve Koçluk Hizmetleri, İstanbul.

BİLGİÇ, N., GÜNAY, T. (2013), Ergenlerin Sigara Bırakma Konusunda Desteklenmesinde Bir Yöntem: Akran Eğitimi. Türk Toraks Dergisi, 14 (3). DOI: 10.5152/ttd.2013.27.

BÜMED (2019), (<http://www.bumed.org.tr/mentorluk-programi/>), 06/06/2019

CEYLAN, C. (2004), “Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım:Kariyere Uyarlı Mentorluk”,<http://www.isguc.org/?p=article&id=203&cilt=6&sayi=1&yil=2004>,11.06.2017

ÇYDD (2019), (http://www.mentorluk.cydd.org.tr/proje_amaci.aspx), 06/06/2019

DEMİRBİLEK, T. (1994), Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”. D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi,9.

DEMİREL, Ö. (2009), “Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Program Geliştirme” Pagem Akademi, 12.Baskı, Ankara.

DÜNDAR, G. (2015), “İnsan Kaynakları Yönetimi”. Beta Yayım ve Dağıtım.7.Baskı, İstanbul

EBY L., MCMANUS S., SIMON S. RUSSEL J. (2000),“The Protege’s Perspective Regarding Negative Mentoring Experiences: The Development of a Taxonomy”. Journal of Vocational Behavior 57, 2000, s. 1-27.

ERDOĞMUŞ, N. (2003), “Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama”. Nobel Yayım ve Dağıtım. 1. Baskı, Ankara

ESAS, İ. (2013), Mentorluk ve Bireysel Kariyer Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

FLETCHER, S., MULLEN, A.C. (2012). SAGE Handbook of Mentoring and Coaching in Education, London: SAGE Publications Ltd.

GALBRAITH, H. , MICHAEL,W. ve NORMAN, H. COHEN. (1997). Principles of Adult Mentoring Scale: Desing and Implications. Michigan Community College Journal, 3 (1), 29-50.

GELECEK DAHA NET (2019), (<http://www.gelecekdaha.net/hakkimizda>), 06/06/2019

GLUECK, M. (1985); Personnel Management; A Diagnostic Approach, Business Publication

GÜRBÜZ, D. ve YAYLACI, G. (2005). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Mediacat Yayınları.

GÜVEN, E. (2014). Araştırma Görevlilerinin Danışmanları İle İlişkilerinin Mentorluk Bağlamında Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü . Sakarya.

HALİS, M. ve KÖK, S. B. (2007), Kariyer Yönetimi. Ankara: Orion Yayınevi.

HIDELBRAND, K. (1998) “Mentoring Programs”, Colorado Business, 25(6), 1998. Aktaran Uçar Yalın Meltem, Uygulama Öğretmenliği Eğitiminin, Uygulama Öğretmenliğine İlişkin Yeterliliğe ve Tutuma Etkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2008, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

HUSE, F.E., CUMMINGS, T. G. (1985); Organization Development and Change, West Publishing Company, San Francisco.

İRMIŞ, A. ,BAYRAM, S. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.

KILIÇ, E , SERİN, H . (2017). Süreç Olarak Mentorluk. Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi, 4 (2), 0-0. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/download/article-file/408139>, 24/05/2019

KARCHER, M.J, Nakkula, M.J, Harris, J. (2005). Developmental Mentoring Match Characteristics: Correspondence between Mentors' and Mentees' Assessments of Relationship Quality. *Journal of Primary Prevention*, 26 (2).

KRAM, K. E. & ISABELLA, L. A. "Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development", *Academy of Management Journal*, 28(1), 1985, s. 110-132.

KRAM, K. E. "Mentoring In The Workplace", InHall&Associates (Eds.), *Career Development In Organizations* (pp. 160–201). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986, 608-625.

KOCABAŞ, İ.,YİRCİ,R. (2011). Öğretmen ve Yönetici Yetiştirmede Mentorluk, Mentorluğun Eğitimde Kullanılması (1.Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık

LUECKE, R. (2011). İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar (4. Baskı). (Çev. Ü. Şensoy). Harvard Business Press, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

MCKIMM, J., JOLLIE, C., HALTER, M. (1999) "Mentoring: Theory And Practice". "Preparedness To Practice, Mentoring Scheme" , Nhse/Imperial College School Of Medicine.

MULLEN, C.A. (2000). Constructing Co-Mentoring Partnerships: Walkways We Must Travel, *Theory Into Practice*, 39:1, 4-11, DOI: 10.1207/s15430421tip3901_2

NOE, R.A. (1988). An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships. *Personnel Psychology*, 41(3).

ODDÜMİST (2019), (<https://odtumist.org/mentorluk-program-tanitim/>), 18/06/2019

ÖZDEN, M.C. (2007); *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Aris Kitap, İstanbul.

ÖZKALP, E. ,Ç. KIREL, A.A. CENGİZ ve Z. SUNGUR (2006), Örgütsel Toplumsallasma Sürecinde Mentorluk ve Mentor'un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:2

PARKER, P., HALL, D.T., KRAM, K.E. (2008). Peer Coaching: A Relational Process for Accelerating Career Learning. *Academy of Management Learning and Education*, 7(4).

POLATER,S.(2003),“Mentor-Akıl Hocası, Liderlik”,http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=07, 11/06/2017

SEZGİN, F. (2002); Araştırma Görevlilerinin Yetiştirilmesinde Tez Danışmanı Öğretim Üyelerinin Yetiştiricilik Rollerini. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü . Ankara.

SÖNMEZ, V. (2008). “Program Geliştirmede Öğretmen El Kitabı” Anı Yayıncılık, 14.Baskı, Ankara.

STEWART, T. (1997); Entelektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği, MESS Yayınları, Çev. Nurettin Elhüseyni, İstanbul.

STONER, A.F.; FREEMAN, R.E. (1992); Management, Englewood Cliffs, New Jersey.

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

ÜNSAL, P. (2014). “Kariyer Gelişim Kuramları ve Kariyer Danışmanlığı” Nobel Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara.

ÜNVER, Y. (2005), İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri, Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

YAŞARGİL, H. (2004) “Mentor ve Üstat”, *İç Denetim Dergisi*, Sayı: 9, Sonbahar 2004.

YILDIRIM, A. ŞİMŞEK, H. (2018), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, 11.Baskı, Ankara.

YÜKSEL, Ö. (2000); İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

ZELDİTCH, M. (1990) “Mentor Roles”, Proceedings Of The 32nd Annual Meeting Of The Western Association Of Graduate Schools, Tempe, Arizona, 16-18 March, 1990, s. 11.

EKLER

EK 1 . Katılımcı Bilgilendirme Formu

LÜTFEN BU DÖKÜMANI DİKKATLİCE OKUMAK İÇİN ZAMAN AYIRINIZ

Sizi Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma İktisadı Anabilim dalı Yüksek Lisans öğrencisi Fatma CEYLAN tarafından yürütülen “Mentorluk Kavramı ve Mentorluğun Bireysel Kariyer Üstündeki Etkisi” başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkında sahipsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size yöneltilen soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Araştırmaya kendi isteğimle katılıyorum.

Gelecek Daha Net Gençlik Platformu

Mentorluk Kavramı ve Mentorluğun Bireysel Kariyere Etkisi Görüşme Soruları

- 1) Mentorluk süreci hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 2) Mentorunuz özellikleri ve aranızdaki ilişki nasıldı? Nasıl tanımlarsınız?
- 3) Mentorluk süreci, kariyer tercihinizde size nasıl katkı sağladı?
- 4) Mentorunuz, kariyerinizde izlemeniz gereken yol (lar) hakkında size ne gibi katkı sağladı?
- 5) Mentorluk sürecinin size en çok ve en az katkı sağladığını düşündüğünüz konu hangisidir?
- 6) Mentorluk süreci ,kariyerinizin dışında size nasıl katkıda bulundu?