

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECLİĞİ ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE MENTORLUK UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Murat BALCI

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK

Bu çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri kapsamında desteklenmiştir.

Proje No: 2010/236

Çanakkale – 2012

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Otel İşletmelerinde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

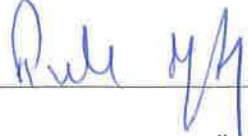
15/06/2012

Murat BALICI



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

**Murat BALCI'ya ait OTEL İŞLETMELERİNDE MENTORLUK UYGULAMALARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA** adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği
Anabilim Dalı, **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

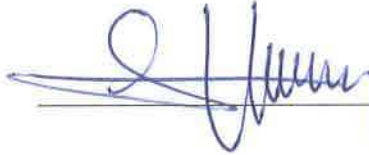


Doç. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK

(Danışman)



Doç. Dr. Murat GÜMÜŞ



Yrd. Doç. Dr. Fehmi Volkan AKYÖN

Tez No : 438793

Tez Savunma Tarihi: 06/07/2012

ONAY



Yrd. Doç. Dr. İbrahim Hakkı Öztürk

Enstitü Müdürü

02/08/2012

ÖZET

Bu çalışma, son yıllarda ülkemizde de sıkça tartışılmaya başlanan yönetim biçimlerinden biri olan mentorluk sistemleri hakkında bilgi vermek ve etkili bir mentorluk sisteminin oluşturulmasının turizm işletmelerinde çalışan yönetici ve işgörenler üzerinde ki performans, motivasyon ve verimliliğin artırılması, işgören devir hızının azaltılması ayrıca işletmelerin en önemli sıkıntılarında biri olan geleceğin yönetici ve işgören kadrolarının oluşturulmasında kendi öz kaynaklarını kullanmada mentorluk sisteminden nasıl yararlanabileceğini saptamak amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışmada mentorluk sisteminin otel işletmelerinde çalışan işgören ve yönetici adayları tarafından nasıl yorumlandığı, bu sistemden beklentilerinin neler olduğu, mentorluk sistemini nasıl algıladıklarını ve bu algılama düzeyinin kişisel, mesleki ve kariyer gelişimiyle olan ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın temel problemi, turizm sektöründe ki işgören devir hızını mentorluk uygulamalarıyla azaltılıp azaltılamayacağını saptamak, bu sistemi turizm sektöründeki işletmelerde kurumsallaştırmaktır.

Bu araştırmanın örneklemini, Antalya İl'inde ki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin tüm departmanlarındaki işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma bölgesinin Antalya ilinin seçilmesinin nedeni, Antalya'nın Türkiye'nin en önemli turizm merkezlerinden biri olması ve yoğun olarak 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin bu bölgede toplanmasıdır. Bu bölgede gerçekleştirilen araştırmada anket tekniği uygulanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre mentorluk sisteminin uygulanması durumunda otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, yönetici adaylarının mesleki, kişisel ve kariyer gelişimine olumlu yönde katkısı olacağı, ayrıca işgören devir hızını azaltacağı saptanmıştır. Ancak bu sistemin önündeki en büyük engel mentorluk uygulamalarının otel işletmelerinde kurumsallaştırılamamış olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Mentorluk, Koçluk, Turizm, Otel İşletmeleri

ABSTRACT

This study aims to inform about mentoring system, one of the administrative forms that has also been discussed in our country in recent years, to increase performance, motivation, and efficiency of the managers and workers working in tourism enterprises in order to establish an efficient mentoring system as well as benefiting from mentoring system in using business enterprises' own sources for forming positions of future managers and workers which is one of the most significant problems of businesses.

In this study, how mentoring system is perceived by workers and manager candidates in hotels, what their expectations from this system are, how they see this system along with the relationship of these perceptions with personal, occupational and career development are to be focused. The main problem of this study is to find out whether the developmental process of the workers could be improved and time essential for that process could be lessened as well as institutionalizing this system in hotel enterprises.

The sample of this study includes workers in all departments of three-star, four-star, five-star hotels in Antalya. The reason why Antalya has been selected as a research zone is that it is one of the most significant tourism regions of Turkey and three-star, four-star and five-star hotels are generally in this region. Questionnaire method has been employed in this study.

According to the data, it has been found out that personal, occupational and career developments of the workers and manager candidates in hotel enterprises could be improved and time essential for this developmental process could be lessened. However, the biggest obstacle for mentoring system is that hotel enterprises have not been institutionalized, yet.

Keywords: Mentoring, Coaching, Tourism, Hotel Establishment

ÖNSÖZ

Araştırmanın her aşamasında, attığım her adımda ve bu tezin hazırlanmasında desteği ve çok değerli yardımları ve katkıları olan, her yönüyle örnek aldığım, tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK'e,

Çalışmaya maddi destek sağlayan Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, (BAP) Bilimsel Araştırma Komisyonu Müdürlüğü'ne,

Hayatımın her aşamasında, her konuda beni destekleyen, hoşgörü ve sabrını hiç esirgemeyen sevgili eşim Erten BALCI'ya,

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Murat BALCI

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

I.BÖLÜM

MENTORLUK KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1. Mentorluk Kavramı	4
1.2. Mentorluk Kavramının Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması	9
1.2.1.Mentorluk ve Koçluk	9
1.2.2. Mentorluk ve Liderlik	11
1.2.3. Mentorluk ve Yöneticilik	12
1.2.4. Mentorluk ve Rehberlik	13
1.2.5.Mentorluk ve Danışmanlık	13

1.3. Mentorluk Kavramının Tarihsel Gelişimi	15
1.4. Mentor ve Mentee' nin Özellikleri	18
1.4.1. Mentor' da Bulunması Gereken Özellikler	18
1.4.2. Mentee' de Bulunması Gereken Özellikler	22
1.5. Mentorluğun Yararları	23
1.5.1. Mentorluğun Örgüt Açısından Yararları	24
1.6.2. Mentorluğun Mentee Açısından Yararları	24
1.7.3. Mentorluğun Mentor Açısından Yaraları	25

II. BÖLÜM

MENTORLUK MODELLERİ, SÜREÇ VE ÖZELLİKLERİ

2.1. Mentorluk Modelleri	28
2.1.1. Formal Mentorluk	28
2.1.2. Enformal Mentorluk	31
2.2.3. Durumsal Mentorluk	34
2.2.4. Yönetmel Mentorluk	35
2.2. Mentorluğun Aşamaları	35
2.2.1. Başlangıç Aşaması	38
2.2.2. Kültürlenme Aşaması	39

2.2.3. Ayrılık Aşaması	42
2.2.4. Yeniden Tanımlama Aşaması	44
2.3. Mentorluğun Fonksiyonları	45
2.3.1. Kariyer Fonsiyonları	47
2.3.1.1. Destekleyicilik	47
2.3.1.2. Tanınma ve Görünürlük	48
2.3.1.3. Koçluk	49
2.3.1.4. Koruma	50
2.3.1.5. Meydan Okuma	51
2.3.2. Pisko-Sosyal Fonksiyonları	51
2.3.2.1. Rol Modelleme	52
2.3.2.2. Kabul Etme ve Onaylama	53
2.3.2.3. Danışmanlık	54
2.3.2.4. Arkadaşlık	55
2.4. Mentorluk Uygulanmasında Süreç	56
2.4.1. Aktif Dinleme	57
2.4.2. Güven	57
2.4.3. Amaçların Belirlenmesi	57
2.4.4. Risk Alma Ve Yönetme Becerisini Geliştirme	57
2.4.5. Çift Yönlü Olarak Öğrenmeye Açık Olma	57

2.5. Mentorluğu Etkili Bir Şekilde Uygulayabilmenin İlkeleri	58
2.6. Mentorluğun Temel Değerleri ve Prensipleri	60
2.7. Başarılı Mentorluk Uygulamasında İnsan Kaynakları Düşen Görevler	61
2.8. Kariyer Gelişim Sürecinde Yöneticinin Mentorluk Rolü	64
2.9. Kariyere Uyarlı Mentorluk	67

III. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE MENTORLUK UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	80
3.2. Araştırmanın Kapsamı	80
3.3. Araştırmanın Örneklemi	81
3.4. Veri Toplama Yöntemi	81
3.5. Araştırmanın Yöntemi	83
3.6. Araştırmanın Kısıtları	83
3.7. Verilerin Analizi	83
3.8. Anketin Değerlendirilmesi ve Yorumlanması	84
3.8.1. Çalışanların Demografik Özellikleri	85
3.8.2. Güvenlik Analizi	91

3.8.3. Mentorluk Ölçeği Faktör Analiz	91
3.8.4. Değişkenlerin Ortalaması ve Standart Sapması	93
3.8.5. Boyutların Orta Değer 3'ten Farklılığının Tek Örneklem t-Testi	94
3.8.6. Mentorluk Cinsiyet Değişkeni Açısından t-Test Sonuçları	95
3.8.7. Mentorluk Boyutları - Medeni Durum t-Test Sonuç	95
3.8.8. Mentorluk Boyutları-Yaş Değişkeni ANOVA Sonuçları	95
3.8.9. Mentorluk Boyutları - Eğitim Değişkeni ANOVA Sonuçları	97
3.8.10. Mentorluk Boyutları - Turizm Eğitimi ANOVA Sonuçları	97
3.8.11. Mentorluk Boyutları - Sektör Deneyimi ANOVA Sonuçları	98
3.8.12. Mentorluk Boyutları - İşletme Deneyimi ANOVA Sonuçları	99
3.8.13. Mentorluk Boyutları - Sahiplik Türü ANOVA Sonuçları	100
3.8.14. Mentorluk Boyutları - İşletme Türü ANOVA Sonuçları	101
3.8.15. Mentorluk Boyutları - Departman Türü ANOVA Sonuçları	102
3.8.16. Mentorluk Boyutları - İşletme Sayısı ANOVA Sonuçlar	103
3.8.17. Korelasyon Analiz	104
3.9. Sonuç ve Öneriler	130
Kaynakça	136
Ek 1 Anket Formu	144

KISALTMALAR LİSTESİ

v.d.	: Ve Diğerleri
Ark.	: Arkadaşları
s.	: Sayfa
M.P.G.	: Mentorluk Programının Gerekliği
M.Ö.	: Mentorun Özellikleri
M.P.E.	: Mentorluk Programının Eksikliği

TABLOLARIN LİSTESİ

Tablo1.1. Mentorluk, Koçluk ve Danışmanlık Farkları	14
Tablo 1.2. Mentorluğun Yararları	26
Tablo 2.1. Formal Mentorluğun Avantajları	30
Tablo 2.2. Formal Mentorluğun Dezavantajları	31
Tablo 2.3. Formal ve Enformal Mentorluk Karşılaştırılması	33
Tablo 2.4. Mentorluğun Aşamaları	36
Tablo 2.5. Etkili Mentorluğun Temel İlkeleri	61
Tablo 2.6. Mentorluk Parametreleri	69
Tablo 3.1 .Çalışanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	86
Tablo 3.2. Katılımcıların Sektörde Çalışma Süreleri	87
Tablo 3.3. Katılımcıların Kurumlarında Çalıştıkları Süre	88
Tablo 3.4. Katılımcının Çalıştığı İşletmenin Sahiplik Durumu	88
Tablo 3.5. Katılımcının Çalıştığı İşletmenin Türü	89
Tablo 3.6. Katılımcının Çalıştığı Departman	89
Tablo 3.7. Katılımcıların İş Değiştirme Sıklığına İlişkin	90
Tablo 3.8. Mentorluk Ölçeği Faktör Analiz	92
Tablo 3.9. Değişkenlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları	94
Tablo 3.10. Boyutların Orta Değer 3'ten Farklılığının Bir Örneklem T-testi	94

Tablo 3.11. Cinsiyet Değişkeni Açısından T-test Sonuçları	95
Tablo 3.12. Medeni Durum Açısından T-test Sonuçları	95
Tablo 3.13. Yaş Değişkeni Açısından ANOVA Analizi	96
Tablo 3.14. Eğitim Değişkeni Açısından ANOVA Analizi	97
Tablo 3.15. Turizm Eğitimi Açısından ANOVA Analizi	98
Tablo 3.16. Sektör Deneyimi Açısında ANOVA Analizi	99
Tablo 3.17. İşletme Deneyimi Açısından ANOVA Analizi	100
Tablo 3.18. Çalışanların İşletme Sahiplik Türleri Açısından ANOVA Analizi	101
Tablo 3.19. Çalışanların Çalıştıkları İşletme Türleri Açısından ANOVA Analizi	101
Tablo 3.20. Çalışanların Çalıştıkları Departman Türleri Açısından ANOVA Analizi	102
Tablo 3.21. Çalışanların Çalıştıkları İşletme Sayısı Açısından ANOVA Analizi	103
Tablo 3.22. Korelasyon Analizi Sonuçlar	104
Tablo 3.23. Çalışanların Çalıştıkları İşletme Türleri Açısından ANOVA Analizi	105
Tablo 3.24. Katılımcıların Mentorluk Kavramının Anlamına İlişkin Bilgi Düzeyleri	105
Tablo 3.25. Kurumda Mentorluk Programının Olup Olmadığına Dair Dağılım	106
Tablo 3.26. İşletmede Mentorluk Programı Olması Durumunda Katılıp Katılmayacaklarına Dair Dağılım	106
Tablo 3.27. Mentorluk Programı Olan Bir İşletmede Çalışmak İsteğine İlişkin Dağılım	107
Tablo 3.28. Mentorluğun İşletmede İşgörenlere Yardımcı Olacağına Dair Dağılım	108
Tablo 3.29. Mentorluk Programının Katılımcıyı Geliştireceğine Dair Dağılım	108

Tablo 3.30. Mentorluk Programının Varlığı - Kariyer Planlarıyla İlişkisi Dair Dağılım	109
Tablo 3.31. Mentorluk Programı – Yeni Yetenekler Kazanmaya Dair Dağılım	109
Tablo 3.32. Mentorluk Programı - Çalıştığı İşletmede Mevcut Yeteneklerini Geliştirecek Olanaklar Bulmasına Dair Dağılım	110
Tablo 3.33. Mentorluk Programı - Diğer Departmanları Tanıma/İşleyişlerini Öğrenmelerine Dair Dağılım	111
Tablo 3.34. Mentorluk Programı – İşgörenin Zayıf/Güçlü Yönlerini Keşfedebilmeye Dair Dağılım	111
Tablo 3.35. Mentorluk Programı - Meslekte Yeni Gelişmeler Hakkında Bilgi Sahibi Olmasına Dair Dağılım	112
Tablo 3.36. Mentorluk Programı – Teorik Bilgileri Pratikte Uygulayabilmeye Dair Dağılım	112
Tablo 3.37. Mentorluk Programı - İş Gören/Verenlere Karşı Empati Geliştirmeye Dair Dağılım	113
Tablo 3.38. Mentorluk Programı - Gerçekçi Hedefler Koyma Ve Takip Edebilmeye Dair Dağılım	114
Tablo 3.39. Mentorluk Programı - Kuruma Karşı Duygusal Bir Bağ Oluşturacağına Dair Dağılım	114
Tablo 3.40. Mentorluk Programı - Yapılan İşin Kalitesini Yükselteceğine Dair Dağılım	115
Tablo 3.41. Yöneticinin Mentor Görevini Üstlenerek İşgöreni Geliştireceğine Dair Dağılım.....	116
Tablo 3.42. Mentor İle İşgörenin Mesleki Yakınlığın Önemli Olduğuna Dair Dağılım	116

Tablo 3.43. Mentorun İşgöreni Kariyerinde İlerlemesi Yönünde Desteklemesine Dair Dağılımı	117
Tablo 3.44. Mentor – İşgören İlişkisinde Gizliliğin Önemli Olduğuna Dair Dağılım	118
Tablo 3.45. Mentorun İşgörenin Kararlarına Destek Olmalı Düşüncesine Dair Dağılım	118
Tablo 3.46. Mentorluğun Farklı Rollerine İlişkin Düşüncelerine Dair Dağılım	119
Tablo 3.47. Mentorunun İşgörene Rol Model Olması Gerektiği Düşüncesine Dair Dağılım	120
Tablo 3.48. Mentorun İşgörenin İşletmeyle Yaşadığı Problemlere Çözüm Bulması Düşüncesine Dair Dağılım	120
Tablo 3.49. Mentor İşgörene Mesleki Tecrübeler Sağlaması Gerektiği Düşüncesine Dair Dağılım	121
Tablo 3.50. Mentor İşgöreni Kendi Mesleki Çevresini Oluşturmada Desteklemesine Dair Dağılım	121
Tablo 3.51. Mentorun İşgörenin Performansı İlişkin Geribildirimde Bulunmasına Dair Dağılım	122
Tablo 3.52. Mentor İşgörenin Kariyerini Tehdit Edecek Riskleri Ortadan Kaldırması Gerektiği Düşüncesine Dair Dağılım	123
Tablo 3.53. Mentorun Farklı Sosyal Ortamlarda İşgörenle Görüşmeli Düşüncesine Dair Dağılım	123
Tablo 3.54. Mentor İşgörenin Kendini Geliştirmesine Yardımcı Olmalı Düşüncesine Dair Dağılım	124
Tablo 3.55. Mentor Kariyeri Geçmişini İşgörenle Paylaşmalı Düşüncesine Dair Dağılım	124

Tablo 3.56. Mentor İşgörene İnisiyatif Kullanmayı Öğretmeli Düşüncesine Dair Dağılım	125
Tablo 3.57. Mentorun İşgörenin İletişim Yeteneğini Geliştireceğine Dair Dağılım	126
Tablo 3.58. Mentorun İşgöreni Cesaretlendirmesi Ve Desteklemesi Düşüncesine Dair Dağılım	126
Tablo 3.59. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmede Mutlu Olma Derecelerine Dair Dağılım	127
Tablo 3.60. Katılımcının İşletmedeki Pozisyonunu Kendisine Uygun Görmeye Dair Dağılım.....	128
Tablo 3.61. Katılımcının İşletmeden Ayrılmayı Düşünme Sıklığına Dair Dağılımı	128
Tablo 3.62. Katılımcının 5 Yıl İçinde Sektördeki Diğer Bir İşletmede Çalışmayı Düşünmesine Dair Dağılım	129
Tablo 3.63. Katılımcının Farklı Pozisyon Açıklarını İnceleme Davranışına Dair Dağılım	129

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Mentorluk Fonksiyonları	46
Şekil 2.2. Organizasyonel ve Kişiler Arası Beceriler	65
Şekil 2.3. Yapısal Değişiklikler	76

GİRİŞ

Değişim, hemen her alanda etkisini göstermekte ve meydana gelen bu değişimler, birçok sektörün, işletme ve örgütün hızlı bir biçimde kabuk değiştirmesine yol açmaktadır (Yurtseven 2010: 5). Turizm sektörü de bu hızlı değişimlerden etkilenen işletmelerin başında yer almaktadır. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren küreselleşmeyle birlikte tüm dünyada kendini göstermeye başlayan uluslar arası rekabet, işletmeleri yeni yönetim modelleri bulmaları ve geliştirmeleri, sahip oldukları en önemli sermaye olan "insan" unsurunu en etkili ve verimli şekilde kullanmaları konusunda giderek daha fazla zorlamaktadır.

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamı içerisinde günümüz işletmeleri, insan kaynaklarının, en değerli ve önemli sermayeleri olduğunun farkındadırlar. İşletmeler açısından, nitelikli insan kaynaklarının temini, işletmede uygun işlerde istihdam edilmeleri ve işletmeye bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanmasının önemi de giderek artmaktadır (Akın 2002: 1).

21. yüzyılda yönetim anlayışlarında yaşanan değişimler, yönetim ve yöneticilikle ilgili doğru bilinen pek çok kavram ve uygulamanın kökten değişmesine neden olmuştur. Değişen ve gelişen teknoloji, artan rekabet ve küreselleşme ile birlikte, işletmelerde ki klasik yönetim anlayışları da "Komuta – Kontrol Sistemi" yerini yeni kavram ve uygulamalara bırakmıştır. Bu kavram ve uygulamalardan biride tüm dünya da giderek yaygın bir uygulama alanı bulan mentorluk sistemidir.

Mentorluk uygulamaları, başta Avrupa olmak üzere dünyanın pek çok ülkesinde ki işletmelerde verimliliği ve kaliteyi yükseltmek, yönetici adaylarının ve işgörenlerinin motivasyonunu artırmak, iş devir hızını azaltmak, işletmenin kendi alt yapısını kullanarak geleceğin yönetici kadrolarını oluşturmak amacıyla uyguladıkları bir sistemdir. Bu kuram ülkemizde de her ne kadar yeni karşılaşılan bir kuram olsa da, özde yüzyıllardır yaşadığımız coğrafyada başta KOBİ'lerin ve küçük işletmelerin yönetici ve işgören yetiştirmek için kullandığı geleneksel usta- çırak ilişkisinin bir benzeri olup, daha gelişmiş, sistematik, profesyonel, bilinçli ve bilimsel alt yapıya dayanan bir etkinliktir (yöneticilik anlayışı).

Mentorluk, işletmedeki daha yaşlı ve tecrübeli bir kişinin, işletmede işe yeni başlayan daha genç bir bireye bilgi, birikim, beceri ve yeteneklerini aktaran, karşılıklı etkileşimin ve öğrenmenin gerçekleştiği, nasihat eden, tavsiyelerde bulunan, yönlendiren, çalışanın kişiler arası ilişkilerinde ve gelişiminde, kariyer planlamasında geri bildirimde bulunan, bireyin kişisel, mesleki ve sosyal yönden gelişmesini sağlayan bir sistemdir (Baugh, Scandura, 1999: 503-521).

Mentorluk sistemini kullanarak işletmelerin dışarıdan işgücü transfer etmektense kendi öz kaynaklarına yönelerek yetenekli ve gelecek vaat eden yönetici ve işgörenleri keşfederek geleceğin yönetici ve işgören kadrolarını oluşturmalarını sağlamaktadır. Bu da küreselleşme süreci ile birlikte sayıları artan rakipler karşısında işletmenin rekabet gücünün artmasını sağlamaktadır.

Özellikle turizm işletmelerinde ki işgören devir hızının işletmelerde ki verim kaybına ve karlılığa, aynı zamanda da performans ve motivasyona olan olumsuz etkisi düşünüldüğünde, bu kuramın ve yöneticilik anlayışının ülkemizde ki teorik alt yapısını oluşturmanın ne kadar da gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sistemi ve yöneticilik anlayışını (Mentorluk), başarılı bir şekilde uygulayan Avrupa da ki diğer ülkelerle karşılaştırarak, kendi ülke gerçeklerimize ve iş sistematiğimize uygun teorik bir alt yapıyı oluşturmak daha da önem taşımaktadır. Bu sayede turizm işletmelerinde ki verim ve karlılık kaybının, aynı zamanda da motivasyon ve performans düşüklüğünün önüne geçilebilecektir. Mentorluk; Turizm işletmelerde kilit pozisyonda ki yönetici ve işgörenlerin yerine, o işletmenin kültürüne ve felsefesine dayalı yönetici adayları ve işgörenlerin yerleştirilmesini sağlayarak, işletmelerin verimlilik ve karlılıklarını en üst düzeyde artıracak ve işgörenlerin, yöneticilerin motivasyonlarını yükseltilmesi gibi olumlu katkılar sağlayacaktır.

Bu çalışma ile işletmeler açısından kritik bir öneme sahip olan “insan” kaynaklarının mentorluk sistemi ile daha etkin ve verimli şekilde kullanılması sağlanarak, işletmelerde yaşanan işgören devir hızı, verim kaybı, motivasyon eksikliği, performans kaybı gibi olumsuz unsurların önüne geçilmesi ve işletmelerin küresel rekabet ortamında kendi öz kaynaklarını kullanarak işletme kültür ve felsefesine sahip işgören ve yönetici adaylarının yetiştirilmesine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

Toplam üç bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümde mentor ve mentee kavramları ve tarihsel gelişimleri açıklanmış, ikinci bölümde mentor ve menteenin sahip

olması gereken özellikler, bu sistemi uygulamanın mentor, mentee ve örgüte kazandırdıkları, mentorluğun genel prensipleri ve özellikleri üzerinde durulmuş üçüncü ve son bölümde de ise işletmelerde mentorluk sisteminin oluşturulmasında insan kaynaklarına düşen görevler üzerinde durulup, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ortaya konulmuştur.

I. BÖLÜM

MENTORLUK KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

1.2. Mentorluk Kavramı

Mitolojiden bu yana zamansal ve mekânsal değişimlere bağlı olarak toplumlar geliştikçe ve karmaşık hale geldikçe mentor'un önemi de artmıştır. Günümüzde mentorluk başta şirketler, işletmeler, okullar, resmi ve gayri resmi kurumlar olmak üzere hemen hemen her alanda uygulanan bir sistemdir. Bugün mentorluk sisteminin kullanılmasındaki amaç; insan potansiyelini geliştirmek, kurum kültürünü aktarmak, akademik yönden veya kariyer yönünden hedef kitleye destek vermek, bunun sonucu olarak da daha etkili bir insan kaynağı yaratmaktır. Kişiler bu karmaşık ve sürekli değişken iş yaşantısına ayak uydurabilmek için özelliklerini geliştirmek zorundadırlar (www.bogazicigonulluleri.org). Burada da mentorluk sistemi devreye girmekte ve bireye ihtiyaç duyduğu desteği sağlamaktadır. (Türkçe' ye mentor – mentorluk kavramları, hami ve hamilik süreci olarak tercüme edilebilir. Ancak bu tercüme bu kavramların Türkçe karşılığını tam olarak

tanımlayamaz. Bu sebepten ötürü bu çalışmada orijinal İngilizce karşılığı olan mentor kullanılacaktır.)

Mentor ve mentorluk terimlerinin modern uyarlamasının kökeni 18'inci yüzyıl Fransa'sına dayanmaktadır. 18. yüzyılda Fransa'da yaşamış olan François Fénelon isimli Fransız yazar ve öğretmen ilk olarak eserinde bu kavramları kullanmıştır. Kitabında başrolü Mentor üstlenmiştir. Kitap 1699 da yayınlanmış ve 18. yy da çok popüler olmuştur. Terimin modern anlamda ki ilk kullanımı da; "Les Aventures de Télémaque", (Telemachus'un Maceraları) adlı kitaba dayanmaktadır. Bu kitapta mentorluk ilişkisi genelde daha deneyimli bir kişinin diğer bir bireye yardım ederek bu bireyin kendi becerilerinin farkında olmasını sağlamaya ve kişisel gelişimine yardımcı olmaya yöneliktir bir ilişkidir (www.vm2-project.eu) şeklinde tanımlanır.

Mentor teriminin sözlük anlamı kısaca, akıllı ve güvenilir öğretmen veya kılavuz'dur (Redhouse English-Turkish Dictionary, 1990, s. 614). Mentorluk ise; danışman (advisor), destekleyici (sponsor), öğretmen (tutor), avukat (advocate), koç (coach), koruyucu (protector), rol modeli (role model) ve rehber (guide) görevlerini kapsayan akıl öğretici ilişkiler bütünüdür. (Starcevich 1997)

Starcevich (1997) göre bilgiyi aktarana mentor, bu bilgiyi kendi eğitimi, öğrenimi ve mesleki gelişiminde kullanan kişiye ise mentee denilmektedir. Mentor aracılığıyla yetiştirilen kişiyi ifade etmek için mentee terimiyle birlikte en yaygın olarak kullanılan terimlerden biride, "Protégé"dir. "Protégé" teriminin sözlük anlamı ise, "etkili ve önemli bir insanın patronluğu, rehberliği ve himayesi altında bulunan kişi"dir. Bu terimle hemen hemen aynı anlamı taşıyan başka ifadeler de kullanılmaktadır: Çırak (apprentice), öğrenci (student), vesayet altındaki kişi (pupil), asistan (understudy), ortak (partner) vb. gibi. Fakat kullanımda en yaygın olan ve kabul gören terimler ağırlıklı olarak mentee ve bununla birlikte de Protégé dir.

Carrefio (2009: 728) göre mentor; mesleğe yeni başlayan deneyimsiz kişi için, daha deneyimli bir kişinin rehber/öğretmen olarak görevlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Brown (1998: 1-7) ise mentorluğu; rehberlik, destekleyicilik ve koçluk aracılığıyla işletmenin deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında, kişisel, profesyonel ve mesleki gelişim sağlamaya odaklı, birebir gerçekleşen bir ilişkidir şeklinde tanımlamaktadır.

Yaşargil (2004: 45) ise mentorluk kavramını şu şekilde tanımlamaktadır; öğrenme sürecinde olan ve kendine göre daha genç birinin olgunlaşma sürecine ve gelişimine destek veren değerli bir arkadaş için kullanılmaktadır mentor terimi. Yani ne bir ebeveyn, ne bir öğretmendir, sadece birinin olgunlaşma ve öğrenme yolunda, uzun ve zor serüveninde bilgelik ve tecrübelerini paylaşan bir dosttur.

Baltaş (2006) ise tüm bu kavramları harmanlayarak mentorluk için şu ifadeyi kullanır; kişisel ve profesyonel gelişime yardımcı olmak üzere deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini paylaşan iki insan arasındaki bir anlaşmadır. Bir başka ifadeyle, mentorluk; eğitimi, öğrenmeyi ve gelişmeyi amaçlayan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir.

Anafart'ya (2002:115-128) göre danışman ve akıl hocası olarak da tanımlanan mentor'luk; bireyler değişen şartlara uyum sağlayabilmek için yeni bilgi ve becerilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaçları hisseden birey kendisini durmadan geliştiren, sürekli öğrenmeyi ilke olarak benimsemiş, sorunları çözüm yolları ile birlikte gösteren, vizyon sahibi, anlayışlı, cesaretlendirici ve yerinde öğütler veren bir danışmana, akıl hocasına ihtiyaç duyar. İşte bu danışman ve akıl hocası mentor'dur.

Barker (2006: 56-61) mentorluğu bir köprüye benzeterak mentorluk için şu ifadeyi kullanır; mentorluk, eğitim süreci ile gerçek yaşam deneyimi arasında köprü kurmaya yarayan bir süreçtir. Böylece mentee teoride öğrendiği bilgileri yaşantılara dönüştürme, pratikte uygulama ve deneyimler yaşama imkânına sahip olur. Hayes (2005: 442-445) göre ise mentorluk, bir deneyimli, bir deneyimsiz kimse arasında, "karşılıklık" ilkesine dayanan gönüllü, derin, adanmış, geniş kapsamlı, dinamik, karşılıklı, destekleyici, güvene dayalı bir ilişki olarak tanımlanmıştır. Schönfeld (1998) bu tanımlamaya katılmakla birlikte, asıl göz ardı edilmemesi gereken amacın; süreçler içerisinde tecrübelerin ve bilginin mentor tarafından mentee'ye aktarılması gereği, ancak bu aktarım sırasında mentee bizzat kendi bu yeni yaşantıları, yeni bilgiyi, yeni deneyimleri ve yeni tecrübeleri, kendi yaşantıları yoluyla edinmesi gereken bir süreç olduğunu vurgulamıştır.

Ancak bu öğrenme süreci tek yönlü değildir. Mentorluk ilişkisinin özü, mentor ile mentee arasında karşılıklı olarak gerçekleştirilen bilgi, deneyim, yaşantı değiş tokuşudur. (www.fhbund.de) Mentorluk ilişkisinde gelişen ve öğrenen sadece mentee değildir. Bu öğrenme, gelişme ve yaşantıların aktarılması karşılıklı olan bir ilişkidir. Mentee mentor'dan bir şeyler öğrenirken aynı zamanda da mentor mentee'den bir şeyler

öğrenmektedir. Yaşantılar, değerler ve bilgiler karşılıklı olarak birbirine aktarılmaktadır. Mentorluk çift yönlü bir süreçtir. Bu ilişki süresince her iki taraf da hem alıcı hem de verici konumunda bulunmaktadır.

Unutulmaması gereken önemli unsurlardan biride mentorluk süreci ve uygulaması içerisinde “gönüllülüğün” esas olduğudur. Çünkü gönüllülük beraberinde birlikte çalışma isteği, anlayış, hoşgörü ve güven duygusunu getirir ki bunlar bir mentorluk ilişkisinin olmazsa olmazlardandır. Mentorluk karşılıklı güven, anlayış ve empati kavramlarını içermektedir. İnsan yapılarına ve ilişkilerine bağlı olarak Mentorun tutum ve davranışlarında da farklılıklar gözlemlendiğinden iyi bir mentorun tek bir tanımı yoktur. Mentor olmak bahçe sahibi olmaya benzer; öğretmek ve gelişmek için durumun uygun olması gerekmektedir. Uygun ortamın sağlanması da mentor ve yardımcı olacağı kişi arasındaki uyuma bağlıdır. (Gülşah 2008: 18-19) Bu uyumun da zoraki bir ilişki ile sağlanamayacağı açıktır.

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: 1)

Görüldüğü gibi mentorluk kavramının tek bir tanımlaması yoktur. Mentor için sadece akıl hocasıdır ya da danışmandır diye bir ifade de bulunamayız. Kavramı bu şekilde dar çerçeveler içerisine sığdırmaya çalışmak sadece kavramın ifade edeceği tanımlamaların ve konunun anlaşılmasını zorlaştırmaktan başka bir işe yaramayacaktır. 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.

Mentorluğun ne olduğu, ne ifade ettiği, görevlerinin ve kapsamının neler olduğuna yönelik çeşitli teoriler öne sürülmüş, çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Monaghan ve Lunt; mentorluğun kökenini çıraklık sistemine dayandırmıştır. Mentorluk kimi zaman koruma anlamına gelen Fransız kökenli “Protege” kelimesi ile özdeşleştirilmiştir. Son yirmi yıldır bu terim, farklı şekillerde kullanılmıştır. Anderson, Shannon, Carmin, Donovan, Fagan ve Little; mentorluk olgusunun açık bir şekilde tanımlanması gerektiğini ısrarla savunmuşlardır. Dodgson; bu olgunun tanımlanmasının çok zor olduğunu; yazarın görüş ve düşüncelerine göre farklı anlamlar kazanabileceğini belirtmiştir. Long ise; mentor’un rolünün danışmandan daha fazla olmadığını, bu ilişkinin ancak bir entegrasyon sürecinden ibaret olduğunu dile getirmiştir. Bu belirsizliği Levinson ve diğerlerinin açıklamalarında da görmekteyiz. Levinson “danışman” ya da “guru” kavramlarının ustalıkla birebir özdeşleştiğini ancak böylesi bir kullanımın yanıltıcı olabileceğini, mentor kelimesinin sadece öğretmen, danışman ya da destekleyici kişi gibi dar bir anlama sığdırılamayacağını, bu nedenle, bu kavramların hepsini içine alan mentor kelimesinin kullanımında ısrarcı olduğunu belirtmiştir (Gülşah 1990: 18-19). Bu bağlamda, mentorluk kavramını, tanımını yapacak ya da mentorluk kelimesinin ifade ettiği anlamı bütünü ile kapsayacak, bu kavramı birebir adlandırılan bir kelime bularak kullanmaya çalışmak ya da mentorluk için sadece akıl hocası, öğretmen ya da danışmandır gibi tanımlamalarda bulunmak, kavramın kendisi ile çelişecek, kapsam ve alanını daraltabilecektir.

Mentorluk en basit anlatımla “usta – çırak“ ilişkisi olarak algılanmakla birlikte, mentorluk’da amaç sadece işi öğretmek değildir. Bu önemli işlevinin yanı sıra mentorluk; öğretmen, danışman, rehber, akıl hocası, koruyucu, destekleyici, usta kavramlarının tümünü bünyesinde bulunduran ve bu kavramlarının özelliklerini de üstlenen bir terim olma özelliği taşımaktadır. Mentor mentee’ye işi öğren bir usta; onun kendi yetenek ve potansiyelini keşfetmesini sağlayan, var olan yeteneklerine yenilerini ekleyen bir öğretmen; iletişim becerilerini ve sosyal çevresini geliştiren bir rehber; mesleki yaşantılar yaşamasını sağlayan bir destekleyici, kariyerine zarar verecek risklerden onu koruyan bir koruyucu; inisiyatif kullanma, kendi kararlarını alma, riske girmede onu cesaretlendiren bir akıl hocasıdır. Bu sebepten dolayı mentor ve mentorluk kavramlarını belirli terimler içerisine hapsedmeye ya da belirli sınırlar içerisini sokmaya çalışmak bu kavramın ifade ettiği dünyanın zenginliğini görmemizi zorlaştırmaktan başka bir işe yaramayacaktır. O yüzden mentorluk kavramını tüm diğer yöneticilik kavramlarını da içerisine alan bir üst kavram olarak kabul etmek ve bu doğrultuda kullanmak daha doğru olacaktır.

1.2. Mentorluk Kavramının Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması

Ülkemizde mentor ve mentorluk kavramaları lider – liderlik, rehber – rehberlik, danışman – danışmanlık, koç – koçluk, yönetici – yöneticilik kavramaları ile karıştırılmakta ve sık sık birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Mentorluğun koç’tan, danışan’dan, yönetici’den, rehber’den ya da lider’den farkı nedir, mentorluğun yukarıda adı geçen kavramlarla benzer yanları olmasına karşın tamamen farklı bir yaklaşımdır. Bu kavramın, adı geçen kavramlarla karıştırılmasının ve birbirinin yerine kullanılmasının nedeni, mentorluk kavramının anlamının ve kapsadığı alanın tam olarak anlaşılmasından ve yapılan çeviri yanlışlarından kaynaklanmaktadır. Mentorluğun; koçluk, danışmanlık, rehberlik, yöneticilik ve liderlik kavramları ile arasındaki ilişkilerin incelenmesi, işveren ile işgören, üst ile ast arasındaki gelişimsel ilişkilerin çeşitli yönleriyle tanımlanması açısından aydınlatıcı olacaktır. Bu bölümde mentorluk kavramının diğer kavramlarla olan benzerlik ve farklılıklarına değinerek bu alanda ortaya çıkan anlam ve kavram karmaşasını önlemeye çalışılacaktır.

1.2.1. Mentorluk ve Koçluk

Koçluk kavramı da mentorluk kavramı kadar eski ve köklü bir kavramdır. Tarih boyunca bu iki kavram yakın anlamlı olmaları itibari ile sık sık birbirlerinin yerine kullanılmışlardır. Yakın anlamlı olmaları ve benzer noktalarının olmasına karşın mentorluk kavramı koçluk kavramından kesin çizgilerle ayrılmaktadır. Mentorluk kavramı koçluk kavramı ile yakın ilişkilidir, ancak unutulmaması gereken bu anlam yakınlığına karşın aralarında belirgin ve kesin farklılıkların olduğudur. Bu bölümde bu iki kavram arasında ki benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koyarak mentorluk kavramının anlamının ve kapsadığı alanının açıklanmasına çalışılacaktır.

“Koç” kavramının kullanımı İngilizcede 1500’lü yıllara kadar uzanmaktadır. Bu dönemde bir binek arabasını süren hayvana ya da yolcu vagonunu çeken lokomotifle koç denilmekteydi (Palankök 2004: 36). Bu anlamını bugün de koruyan koçluk kavramı zamanla anlam içeriğini zenginleştirmiş ve yeni özellikleri de içerisine alarak kavram alanını genişletmiştir. 21. Yüzyılda “Koçluk” kelimesinin iş yaşamındaki kullanım şekline baktığımızda, Koçluk kavramının bu orijinal anlamını halen koruduğu görülmektedir. Aşağıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere koçluk, işgörenin amaçlarına ulaşımını sağlayan, kolaylaştıran ve önündeki engelleri aşmasına yardımcı olan yönetimsel bir araç olarak görülmekte ve yorumlanmaktadır.

Koçluk günümüzde; değerli bir kişinin, bulunduğu noktadan başka bir noktaya ulaşmasını sağlayacak bir araç, bir hizmet olarak algılanmaktadır. Sözcüğün bu yalın anlamı bize koçluğun kimin için olduğunu da anlatıyor. Değerli kişi; yani içinde henüz kullanılmamış bir potansiyeli olan, bu potansiyeli kullanılması sağlandığında yeni bir değer yaratabilecek olan kişidir. En önemlisi ise, başka bir yerde olma ihtiyacı veya arzusu içinde olan kişi olmasıdır (Aydoğdu 2004: 10). Bir başka tanıma göre ise koçluk, insanların performansını oluşturmada ve geliştirmede sürekli bir destek demektir. Bir anlamda insanların potansiyelini ortaya çıkarmaktır (Ceyhan 2003: 21). Yani koçluk kişileri bireysel ve profesyonel yönden ileriye dönük geliştirmekte ve amaçlarına ulaşmasını sağlamaya yardımcı olmaktadır.

Tüm bu bilgilerin ışığında koç ve koçluğu günümüz uygulama şartlarında şöyle tanımlayabiliriz; koçluk, bireyleri ve takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir. Koçlar, insanların “buldukları” yerlerden “olmak istedikleri” yerlere gitmelerine yardımcı olurlar (Barutçugil 2004: 359). Ya da başka bir ifade ile koçluk, kişinin, deneyimli bir yönlendiricinin yol göstericiliğinde, güçlü ve eksik yanlarını keşfetmesine, yetkinliklerini geliştirip yanlışlarını düzeltmesine dayalı, kendini ve koşullarını sorgulayan, çözümlerini üreten, kendi kendini yeniden yapılandıran, eylemli bir öğrenme modelidir (Çınar: 1-24). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere koçluk sadece bireyleri hedefledikleri amaçlara ulaşma çabasını kolaylaştıran bir süreç değildir. Koçluk aynı zamanda da bireyin kendi kendini sorgulamasını sağlayan, yaratıcılığını geliştiren, kendini keşfetmesini sağlayan bir gelişim modelidir de. Bu bilgilerin ışığında koçluğu kısaca “dinleyerek, sorgulayarak ve çözümler üreterek, başka bir bireyin öğrenme performansının, gelişiminin ve değişebilme becerisinin kolaylaştırılması (Özalp; Demirci 1999: 44) olarak da tanımlanabilir.

Koçluk aynı zamanda da; farklı ilgi alanlarından, farklı yetenek ve deneyimlere sahip insanların birlikte çalışmalarını ve birbirlerini ortak olarak görmelerini amaçlayan bir lider-izleyici ilişkisidir (Barutçugil 2004: 359). Ancak bu liderlik – izleyici ilişkisinde ki asıl amaç, var olan potansiyeli kullanarak kişinin önündeki engelleri aşma yoluyla kendi verimliliğini çoğaltmasını sağlamaktır. Bu amaca hizmet ederken şirketin hedef ve stratejileri sürekli ön planda tutulmaktadır. Bu nedenle duruma göre değişebilen koçluk gereksinimini şirket idaresine danışarak ve somut hedeflerini göz önünde bulundurarak

belirlenmektedir. Temel hedef, elemanların kendi niteliklerini keşfedip geliştirmeleri sonucu zamanla özyönetim yeteneği oluşturmalarını sağlamaktır (Çınar: 1-24).

Şimdiye kadar verilen tanımlamaları ve açıklamaları dikkate alacak olursak koçluk için, işgörenin istenen performansına ulaşması için koç ile işgören arasında kurulan belli bir plan çerçevesinde yürütülen, gelişim odaklı yönetsel bir süreç olarak tanımlanabilir.

1.2.2. Mentorluk ve Liderlik

Liderlik kavramı XX. Yüzyıl da batı dünyasının en popüler kavramlarından biri olmuştur. Bunun en önemli nedeni sanayi devriminden sonra gelişen dünya ekonomisinin etkili şekilde yönetilmesi arayışında gizlidir (Aytürk 1990:1). Sanayi devrimini takip eden yıllarda ortaya çıkan yönetim ve organizasyon problemleri, liderlik kuramlarının araştırılmasına ve bu konuda çeşitli çalışmaların yapılmasına ve kuramların oluşturulmasına da beraberinde getirmiştir. Bu kuramlardan ve çalışmalardan yola çıkarak lider – liderlik kavramlarının içeriğini ve mentor – mentorluk kavramlarından farkları ortaya konulacaktır.

Liderlik kavramı da mentorluk kavramı gibi neredeyse insanlık tarihi kadar eski ve köklü bir olgudur. Toplumların gelişimi ve değişimine olanak veren en önemli kavramlardan biride liderliktir. İşletmelerde ise çalışanların başarısı, örgütsel birliktelik, takım çalışması ve örgütsel bağlılık gibi birçok özellik liderlik süreci sonucunda sağlanmaktadır. Liderlik, çalışanlar ve yönetilen arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Liderlikle ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar incelendiğinde ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığında bu kavram, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirebilme yeteneği ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlanabilir (Eren 2001: 411).

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de gereksinim duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba gereksinim duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder (Eren 2001: 286).

Lider işletmelerde insanların gayretlerini, belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere birleştiren, harekete geçiren, bütün yeteneklerini ortaya koymalarını sağlayan ve onları etkili biçimde belirli bir vizyona yönelten kişidir (Barutçugil 2004: 488).

Welch' e göre ise lider, işlerin daha iyi nasıl yapılacağı konusundaki net vizyonuyla insanları esinlendiren kişidir, Deming' e göre ise lider, güven yaratan, yardım eden, ancak yargılamayan kişilerdir. Liderler çalışanları gelişime sevk ederek, onlara gurur duyabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmaya çalışan vizyon sahibi kişilerdir (Ulaş 2002: 23)

1.2.3. Mentorluk ve Yöneticilik

Yönetici kimdir, nedir, nasıl karar verir, nasıl hareket eder ve ne iş yapar, bu soruları kısaca açıklamak gerekirse, yönetici elindeki kaynakları kullanarak, örgütsel amaçlara en hızlı ve en düşük maliyetle ulaşmaya çalışır. Bir işletmesinin yöneticisi, işletmesini yönetirken para, insan, bilgi, zaman, enerji, ekipmanlar, ürünler ve işletim sistemi gibi kaynaklara sahiptir. Ancak, bu kaynaklar çoğu zaman sınırlıdır; her zaman elinde yeterli miktarda işletme sermayesi, yeterli sayıda kalifiyeli eleman ve yeterli düzeyde ekipmanlar olamayabilir. Bir gün, çok güvendiğiniz bir eleman işe gelmeyebilir ya da işin en yoğun olduğu saatlerde, bir makineniz arızalanabilir. Bir yönetici, sınırlı olan kaynakları işletmenin amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde kullanmak zorundadır. Yönetici, bir bakıma kaynakları geçmişteki tecrübelerine göre dağıtan ve kritik durumlarda problemleri çözüme başarılı kararlar alan bir kişidir (Dündar 2005: 484-485).

Yönetici, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirtilmiş hedeflere ulaşabilmek için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır (www.federal.com.tr)

Yönetici, beşeri kaynaklar kadar maddi kaynakları ve zamanı da üretim faktörü olarak kullanmak ve insan emeği ile uyumlaştırmak zorunda olan bir kişidir. Bu anlamda yöneticiyi tanımladığımızda; bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arası uygun bir bileşim, uyumlaştırma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kişidir diye biliriz (Eren 2001: 6)

Bir diğer tanımlamaya göre ise yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı, belirli bir takım amaçlara ulaştırabilmek için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran kimsedir (Eren 2001: 6).

1.2.4. Mentorluk ve Rehberlik

Rehberlik kavramı da aslında mentoluk, liderlik ve yöneticilik kavramları gibi köklü kavramlar olup, işgörenin psikolojik, bedensel, zihinsel ve sosyal yönden kendisini geliştirmesi, güçlü ve zayıf yönlerini keşfederek kendisini tanımasını amaçlar. Rehberlik işgörenin kendisini tanıması, kendi kararlarını kendisi vermesi, kendi hayatını kendisi yönlendirmesi ve sonuçlarından sorumlu olması işidir. Rehberlik isteklilik ve gönüllülüğe dayalı bir yardımdır. Rehberlikte işgören hakkında hazırlanan test, anket, bilgi toplama amacı değil, işgörelere yardımcı olmak için kullanılan araçlardır. Rehberlikte danışan işgörelerin özellikleri ne olursa olsun, hasta olarak algılanmaz ve özelliklerine, kişiliklerine saygı duyularak yürütülen çalışmalardır. Rehberlikte ilişkiler tek yönlü olmayıp, rehber ile işgörenin karşılıklı saygı, hak, sorumluluk, işbirliğine dayalı bir etkileşim ilişkisidir. Rehberlikte işgören hakkında edinilen bilgiler açık yakalama, tehdit etme, baskı aracı olarak kullanılmayıp gizli ve özel her türlü bilgiler onun en verimli gelişimi için kullanılır ve gizli tutulur (www.muhsinyazici.com).

Rehberlik, işgörenin karşılaştığı veya ileride karşılaştacağı problemler, sorunlar için öngörü kazandırmak, problemlere hazır hale getirmek, çözüm için beceri ve anlayış oluşturmaktır. Rehberlik işgörelerin her türlü eğitimi ve gelişimi için uygun ortam yaratmaktır (<http://www.muhsinyazici.com>).

1.2.5. Mentorluk ve Danışmanlık

Danışmanlık da koçluk gibi mentorlukla en çok karıştırılan ve sık sık birbirlerinin yerine kullanılan kavramalardan biridir. Bunun en önemli nedenlerinden biride mentor ve mentorlukla ilgili kavramların dilimize çevrilirken mentorluk için danışman ve danışmanlık ifadelerinin kullanılmış olması. Oysa danışmanlık mentorlukla yakın anlamlı olmakla birlikte aynı zamanda da bünyesinde önemli farklılıklar barındırmaktadır. Peki, danışman nedir, kimdir, özellikleri nelerdir, nasıl uygulanır gibi sorunların cevaplarını verebilmemiz için öncelikli olarak danışman ve danışmanlık kavramlarının taşıdığı anlamları ve kapsadığı alanları anlamamız ve tanımamız gerekmektedir.

Bilgi ve birikim sahibi kişilerin bu yeteneklerden yoksun olan kişilere yardım ve yol göstermeleri neredeyse insanlık kadar eski bir alışkanlıktır. Yani Danışmanlık kavramı yeni bir olgu ya da 19yy. da keşfedilen bir kavram değildir. Bu kavram zaten toplumun kendi yapısında mevcut olan bir sistemdir. İnsan var olduğundan beri çözemediği ya da üstesinden gelemediği bir sorunla, problemle ya da durumla karşılaştığında her zaman bu

konuda bilgi, birikim ve tecrübe sahibi olduğunu düşündüğü kişilerin yardımına ve yol göstericiliğine başvurmuştur. Bu kişiler tecrübe, birikim ve bilgileri ile kendisinden yardım isteyen kişinin karşılaştığı sorun, problem ya da durumu kontrol altına almasını ve çözmesine yardımcı olmuştur. Ancak kararı veren ve uygulayan yine kişinin kendisi olmuştur. İşte bu kavram danışmanlık olarak adlandırılmaktadır.

Bu kavramda tüm diğer kavramlar gibi zaman içerisinde değişimler ve gelişimler yaşayarak anlamını zenginleştirerek günümüzdeki şekliyle kullanılmaya başlanmıştır. Danışmanlık, yüz yüze konuşma sırasında bir kişinin diğerine belli bir konuda karara varmasını kolaylaştırmak için çözüm seçenekleri sunarak yardımcı olmasıdır. Danışmanlık, bireyin kendi düşünce, seçim ve kararını oluşturmasına yardımcı olacak şekilde, belli bir konuda uzmanlaşmış kişilerce aydınlatılmasıdır. Danışmanlık ikna etmek için bir araç değildir, kişiye yöntemlerle ilgili seçenekler sunarak kendisine en uygun olan yöntemi seçmesine yardım etmektir (Bozeman, Feeney 2007: 719).

Mentorluk, koçluk ve danışmanlık kavramlarının incelenmesini bir tablo şeklinde gerçekleştirecek olursak, birbirleri ile en çok karıştırılan bu kavramlar arasında ki farklar ve benzerlikler daha iyi anlaşılacaktır.

Tablo1.1. Mentorluk, Koçluk ve Danışmanlık Farkları

Süreç	Zaman	İçerik	Odak noktası	Etkinlikler
Mentorluk	Uzun ve Orta Vadeli	Kariyer Gelişimi Ailenin Etkinliği Gelecekle İlgili Performans Düzeyini Geliştirmek ve İyileştirmek	Mevcut Olan ve Gelecekte Mevcut Olabilecek kişisel, Mesleki ve Örgütsel Alanları Kapsama	Kariyer Fırsatları Yaratmak Uzun Vadeli Kariyer Geliştirme Programlarını Teşvik Etme ve Yönlendirme Kariyer Kararlarına

				Destek Olma
Koçluk	Kısa ve Orta Vadeli	İşle İlgili Öğrenmeleri Sağlama	Mevcut İş İçin Öğrenmeyi Geliştirme Gelecekte Planlanan iş İçin Öğrenmeyi Geliştirme	Öğrenme Teknikleri ve Faaliyetleri İle Kişisel, Mesleki ve ekip Başarısını ve Performansını Geliştirme
Danışmanlık	Kısa Vadeli	Motivasyon Problemlerini Çözme Tutumla İlgili Problemleri Çözme	Kişisel ve Mesleki Yaşamın Her Aşamasında Çözümler Üretmek	Aktif Dinleme Duygu ve Düşünceleri Keşfetme Değerleri Gözden Geçirme Kendini Keşfetme

Kaynak: Mink, O.G. Ve Owen, K.Q. Developing High-Performance People, The Art of Coaching, Addison-Wesley Pub, USA. 1993, 512.

1.3. Mentorluk Kavramının Tarihsel Gelişimi:

Mentorluğun tarihçesine değinmek tam olarak bu kavramın ve bu kavramın içeriğinin ne ifade ettiğinin ve geçirdiği aşamaların, gelişmelerin anlaşılması açısından önemlidir. Mentorluk kavramının, M.Ö. 800'lü yıllara dayanan eski bir geçmişi vardır. Mentor kelimesi ilk kez Yunan mitolojisinde, Homeros'un iki büyük lirik destanından biri olan Odysseia Destanı'nda geçmiştir. Bu destandan da anlaşılacağı üzere neredeyse 3500 yıllık geçmişi olan bu kavramın tarih sahnesine çıkışı yaşadığımız coğrafyaya, Anadolu topraklarına, Truva savaşına dayandığı görülmektedir.

Truva savaşı ile resmi tarih sahnesine çıkan mentor kavramı nerdeyse insanlık kadar eski ve köklü bir kavramdır. Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular bu kavramın kökeninin tarih öncesi devirlere dayandığını göstermektedir. İnsan olan her yerde insan gelişiminin en eski yöntem ve yönetim sistemlerinden biridir. Tarih öncesi devirlerle ilgili olarak araştırmalar yapan arkeologların ve antropologların, taş devrinde mağara sanatçıları, şamanların ve çakmaktaşı yapan kişilerin genç insanları bu yetenekleri kazanmaları konusunda eğittiklerinin bulgularına rastlandığını belirtmektedirler (Polater 2007: 1).

Mentor; Odysseia Destanı'nın kahramanı Odysseus'un sadık ve güvenilir dostudur. İthaca kralı Odysseus, Truva seferine çıkarken evini, eşi Penelope'yi ve kundakta bir bebek olan oğlu Telemachus'u ona emanet eder ve bildiği her şeyi öğretmesini ister. Mentor, oğlunun eğitiminden sorumlu olacak ve onu koruyucu bir rol üstlenecektir. Yıllar sonra mentor, Telemachus'un özel bir öğretmeni ve güvenilir bir akıl hocası halini alır. Hikâyede zaman zaman Yunan mitolojisinde Bilgelik ve Savaş Tanrıçası Athena'nın, mentor rolüne bürünüp, Telemachus'la konuştuğu da görülmektedir. Bu nedenle mentor, özel bir isim olmaktan çıkmış ve son yıllarda, yol gösterici ve rehber anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Budak 2008: 313).

Mentorluk kavramı, bu coğrafyadan doğarak, tarihsel ve zamansal gelişime ve değişime bağlı olarak farklı isimler altında ancak anlamında bir değişim olmadan kullanılmaya ve yaşatılmaya devam edilmiştir. Türklerin Orta Asya'dan Anadolu'ya gelişleri ile birlikte mentorluk isim değiştirerek uygulanmaya başlanmıştır.

Mentorluğa benzer bir uygulama Selçuklular döneminde görülmektedir. Selçuklu hükümdarları, şehzadelerin eğitimi görevini "Atabeg" denen tecrübeli devlet adamlarına (vezirler, komutanlar) verirler ve şehzadeler böyle bir ustanın gözetimi, rehberliği altında bir ilin yönetimiyle görevlendirilirlerdi. Böylece Atabeg'ler, hem onların en iyi biçimde yetişmesini üstlenmiş, hem kurumsal hem de uygulamalı biçimde görev yapan birer siyasal eğitimci konumuna gelmiş olurlardır (Akyüz, 2001, 44- 45).

Mentorluk kavramı Osmanlı devletinde de "Lalalık" şeklinde uygulanan bir sistem olup yüzyıllar boyunca şehzadelerin akıl hocası ve danışmanı görevini yerine getirmiş, şehzadelerin yerinde, uygulamalı olarak eğitim almalarını sağlayarak mentorluk görevini üstlenmiştir. Şehzadelerin vilayetlere Lala'ları ile beraber gönderilmesi ve eğitimin orada uygulamalı olarak sürdürülmesi, Lala'ların bilgi, birikim ve deneyimlerini şehzadelere

aktarmaları ile Osmanlı devletinin yetişmiş ellerde idare edilmesinde önemli bir rol oynamışlardır (Kavraz 2006).

Mentorluk uygulamasına benzer bir diğer örgüt yapısı da Türk Devletlerinin bünyesinde yer alan Ahilik Teşkilatıdır. XIII. Yüzyılın ilk yarısından XIX. Yüzyılın ikinci yarısına kadar Anadolu'da, Balkanlar'da ve Kırım'da yaşamış olan Türk Halkının sanat ve meslek alanlarında yetişmelerini, ahlaki yönden gelişmelerini sağlayan bir sistemdir Ahilik Teşkilatı (Kuantis 2006: 44-45).

Verilen tanımlamalardan yola çıkarak mentorluğun anlamsal kronolojisini oluşturacak olursak; mentorluğun tarih sahnesine çıkışı olan Truva savaşını takip eden yıllarda akıl hocası, yol gösterici ve rehber olarak algılandığı görülmektedir. Ortaçağ boyunca ise mentorluk daha çok bir öğretmen – öğrenci ilişkisi şeklinde yorumlanmıştır. Öğrenci, mentor'un deneyimlerinden yararlanmakta; mentor ise, onun gelişimini sağlamakta ve onu cesaretlendirmektedir (Budak 2008: 313-326).

İçinde yaşadığımız yüzyılın üçüncü çeyreğinde ise mentorluk performansla ilgili sorunların ortaya çıkarılması, çözümlenmesi ve iyileştirilmesi şeklinde algılanmış ve uygulanmıştır. 2000'li yıllara geldiğimizde ise mentorluk takım kurma, takım yönetme, lider yetiştirme – geliştirme, kariyer gelişimi, planlaması ve yönetimi gibi konulara odaklanmaya başlamış ve bu şekilde bir uygulama alanı bulmuştur (Barutçugil 2004: 355-367).

Günümüzde ise, bir çeşit sıkı bir usta çırak ilişkisi olan mentorluk, hem işe yeni başlayan çalışanların örgüte kazandırılmaları, örgütü tanıyıp bilgi edinmeleri, örgüt kültürünü benimsemeleri amacıyla kullanılmaktadır. Hem de gelecek vaat eden, yönetici olma potansiyeline sahip çalışanların örgüt bünyesindeki deneyimli yöneticilerin yol göstermesi ile sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneği "deneyimin" olgunluğuyla birleştirmelerinde de rol oynadığı görülmektedir (Barutçugil 2004: 355-367).

Mentorluğa farklı anlamlar yüklenmekle birlikte 2010'lu yıllara geldiğimizde mentorluğun genel olarak iki temel ekseninde algılandığı ve uyguladığı görülmektedir. Bir yandan bireyin eğitimine odaklanan bir model göze çarpmakta: daha disiplinli, yapılandırılmış, belli hedefleri olan, kişilerin mesleki alanda gelişimlerini destekleyen bir yaklaşım. Bu yaklaşımda mentorluğun sonucunda kişilerin etkinliği ve verimliliği artması beklenmektedir. Öte yanda ise, insan odaklı bir modelden söz edilebilir ki bu yaklaşımda mentorluk daha çok bireyin kişisel gelişimine odaklanmaktadır. Temel amacı, kişinin

kendiyle ilgili farkındalığını artırmak ve yönünü bulmasına yardımcı olmaktadır (Baltaş 2006).

Mentorluk sistemi M.Ö. 800'lü yıllardan itibaren Truva savaşıyla birlikte, tarih sahnesine çıkışıyla başlayan serüveni geçen yüzyıllar ve ortaya çıkan yeni akımlarla harmanlanarak mevcut özelliklerine yenilerini ekleyerek sürekli değişim ve gelişim içerisinde olmuştur. Esası, gönüllülüğe dayanan ve karşılıklı olarak bilgi ve deneyimlerin aktarıldığı bu sistem günümüzde de bu temel prensiplerini koruyarak daha çok bireyin (Mentee) kişisel ve profesyonel anlamda kariyerini planlama ve geliştirmesi üzerine odaklanmaktadır. Bununla birlikte tecrübeli birinin (Mentor) daha az tecrübeli birine (Mentee) bilgi ve deneyimlerinin aktarıldığı öğretmen, rehber, danışman, akıl hocası, yol gösterici, himaye edici, koruyucu özelliklerinden hiç birini de yitirmemekte aksine bu kavramlarla anlamsal zenginliğini ortaya çıkarmakta ve uygulama alanını daha da genişletmektedir.

1.4. Mentor ve Mentee'nin Özellikleri:

İyi bir mentor nasıl olunur, mentor doğulur mu yoksa sonradan olunabilir mi, mentor olmak öğrenilecek bir kavram mıdır; bunlar elbette tartışmaya açık ve henüz ispatı yapılmamış olgulardır. Bu bölümde üstte bahsi geçen kavramların olup olmayacağı tartışmalarına girmeden genel anlamda kabul gören mentor ve mentee özelliklerinden bahsedilecektir.

Mentor ve mentee'nin kurum içinde yürüteceği mentorluk ilişkisi gönüllülüğe dayalı olması gerektiğini daha önceki bölümlerde belirtilmişti. Bununla birlikte, bazı kurumlarda, özellikle de büyük ve köklü işletmelerde belirli kişilik ve davranış özellikleri gösteren, yönetici kademesinden seçilen kişiler mentor görevini üstlenmek zorunda kalabilirler ve bu doğrultuda bazı eğitim ve seminer programlarına gönderilebilirler. Mentor görevini üstlenecek kişilerde özellikle bulunması gereken bazı özellikler olduğu gibi mentorluk programına katılacak mentee'lerde de bir takım özelliklerin bulunması gerekmektedir.

1.4.1. Mentor'da Bulunması Gereken Özellikler:

Mentorluk kavramının kökeni çok eskilere dayanmasına rağmen konu ile ilgili bilimsel çalışmalar 19. yüzyılda görülmeye başlar. Günümüzde ise çok önemli bir yere geldiğini terimle ilgili yazılan kitap ve makale sayısının artmış olmasından ve internette pek çok konu başlığı bulunmasından anlaşılabilir (Schlee 2000: 322-332). Mentorluk

örgütlerde etkili bir liderlik gelişimi aracı olarak tanımlanmaktadır. Sosyal yetenekleri ve bilgi birikimi yüksek olan bireyin yani mentor'un öğrencisini birikimlerini paylaşarak geliştirmesi süreci mentorluğun özünü oluşturmaktadır (Sosik & Lee, 2002). Hedef bireyde istenilen gelişim özelliklerinin sağlanabilmesi için mentorluk hizmetini verecek kişilerin bazı temel özelliklere sahip olması beklenir. Parikh ve Kollan (2004); mentor'un sahip olması gereken nitelikleri yedi başlıkta toplamıştır, bunlar sırasıyla:

- Yardım etmeye istekli,
- Deneyimli,
- Başkalarını yetiştirmede iyi bir üne sahip,
- Süreç için yeterli zamanı ve enerjisi olan,
- Güncel bilgi birikimi,
- Öğrenmeye açık,
- Etkili yönetsel becerileri taşımak olarak belirtilebilir.

Aydın'a (2005: 45) göre ise Parikh ve Kollan' dan farklı olarak mentor'da şu özellikleri taşıması gerektiğini söyler;

- İşine karşı olumlu tutumlar ve doğru iş alışkanlıkları,
- Yüksek iş performansı,
- Mentorluk rolünü oynayabilmek için yeterli iş tecrübesi,
- Başkalarına yardım etmede gönüllü,
- İnsanları eğitebilecek kadar sabırlı,
- Başkalarının duygularına karşı duyarlı,
- Eğitim ve gelişmenin zaman alıcı bir etkinlik olduğunu bilme olgunluğu olan kişidir.

Aydın'ın saydığı özellikler içerisinde en dikkat çeken unsurlardan biri şüphesiz “sabır” ve “sabırlı olmak” kavramlarıdır. Bunlar bir mentor'da mutlaka bulunması gereken özelliklerdendir. Tüm diğer mesleklerde olduğu gibi mentor ilişkisi içerisinde de sabırlı olmak en temel niteliklerdendir. Mentor mentee'ye karşı sabırlı olamadığı takdirde, mentee'nin cesaretini, özgüvenini, kendine olan inancını ve cesaretini kırabilir. Böyle bir

sonuç ve tutumla karşılaşan mentee kendine olan güvenini yitirebilir ve bu durum süreci başarısız, karmaşık ve içinden çıkılmaz bir hale getirebilir.

Rowley (1999: 20-22); Aydın, Parikh ve Kollan'ın düşüncelerine katılmakla beraber iyi bir mentor olabilmek ve mentee ile iyi bir ilişki kurabilmek için gerekli olan niteliklerini şu şekilde listelemiştir.

- Kararlı ve mentorluk rolüne bağlı olmaları,
- Sürekli olarak kendini geliştiren biri olarak rol model olmalı,
- Empati yeteneğine sahip olmalı,
- Kişisel, mesleki ve profesyonel gelişime ve eğitime destek sağlamalı,
- Kişiler arası ilişkilerde etkili olmalı,
- Umut ve iyimserlik aşılmalı, cesaret verici olmalıdır.

Omatsu'ya göre ise mentor; bilgili ve deneyimli bir akıl hocası ve rol modeldir. Aynı zamanda da mentor'un güvenilir, saygılı ve saygın, empati yeteneğine sahip, sabırlı, çok iyi bir dinleyici ve iletişimci olması gerektiğini belirtir. Etkili ve yeterli iletişim becerilerine sahip olan mentor sahip olduğu bilgi, birikim ve becerilerini karşısındakine aktarabilir. Bu sayede bireyin mentor'un yanında kendisini güvende hissetmesine ve kendini rahat ifade etmesini sağlayacaktır.

Çınar'a (2009) göre bir mentor'un genellikle şu yetkinliklere sahip olması arzu edilir;

- İnsanları sevmek, kendisiyle ve insanlarla barışık olmak,
- Hatalara karşı hoşgörülü olmak,
- Kurumuna ve işine değer vermek,
- Kendine güvenmek, özgüvenini göstermek ve başarı duygusu aşmak,
- Çalışanlara, astlarına saygı ve güven duymak, onların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak,
- Esnek ve yaratıcı olmak,
- İletişim ve özellikle etkin ve empatik dinleme becerilerine sahip olmak.

Mentor rolleri ve sorumlulukları çeşitli ve karmaşıktır. Mentee için bir rehber, kolaylaştırıcı, rol model, müttefik olarak hizmet veren bir danışmandır. Bu tanıma bakarak

mentor'la ilgili bazı yanlışlıklara düşmemek gerekir. Mentorun görevini yapabilmesi için bazı özellikleri taşıması onu kusursuz ya da mükemmel bir insan olmasını gerektirmez. Ayrıca mentorluk hizmeti sunulan bireylerde mentordan görevleri dışında beklentilerde bulunmamalıdır. Mentor mentee tarafından birebir taklit edilecek bir rol model, bir put ya da ebeveyn vekili, kişisel sorunlar tedavi edebilen bir profesyonel terapist, kusursuz, hata yapmayan ve yanılmayan idol, sosyal hizmet uzmanı veya bir finansör değildir (Nakagawa, 1999:6). Mentorluk alanında pek çok çalışması bulunan David Clutterbuck (2004: 48) ise mentor'un sahip olması gereken nitelikleri şu şekilde belirtmiştir.

- Kişisel farkındalık,
- Empati yeteneğine,
- Ön yargılı olmama,
- İlişki yönetimi becerileri,
- Davranışsal farkındalık,
- Mizah yeteneğine,
- Sürekli olarak kendini geliştirmeli,
- İletişim becerileri,
- Kavramsal modelleme,
- Açık, anlaşılır, ulaşılabilir hedef koyma.

Vatan'a (2009:13) göre ise bir mentor'da bulunması gereken özelliklerden bazıları şunlardır.

- Dikkatli bir gözlemci,
- İyi bir dinleyici,
- İletişim becerilerinin yüksek olması,
- Yeni deneyimler kazanmaya, öğrenmeye ve kendini geliştirmeye ilgi duyması, zaman ayırması ve çaba göstermesi.

İyi bir mentor öğrencisini yargılamamalıdır. Çünkü yargılamak son kararı verecek olan kişiyi gereksiz yere savunmaya ve saldırıya geçirir; kişiyi ilerletmez. Mentor katıldığı

konularda geribildirimde bulunmalı; ama farklı düşündüğü konularda yargılama gibi bir tutum içinde olmamalıdır (Yaşargil 2003).

Tarih boyunca mentorluk, menteye bir takım özel değer ve öğretilerin anlatıldığı bir sosyal öğrenme aracı olarak görülmüştür. Bu değer ve öğretiler dinî, askerî, siyasî ya da meslekî olabilir ve verilecek hizmetin türünü, bağlamsal olarak hizmetin gerçekleşeceği yer ve zaman belirler (Baker 2005: 14). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi mentorluk hizmetinin içeriğini zaman ve mekân unsurları önemli ölçüde etkilemektedir. Mentorluk için sadece kariyer geliştirir ya da belli bir meslekteki bilgi ve deneyimlerin aktarıldığı karşılıklı bir etkileşimdir olarak sınırlayamayız. Mentorluk bilgi, deneyim, kültür, gelenek, disiplin, değer, yaşantıların aktarıldığı karşılıklı etkileşimin ve öğrenmenin gerçekleştiği, bireyin (Mentee) hem kişisel hem profesyonel hem de kariyer yaşantısını ileriye doğru taşıdığı bir süreçtir. Mentorluk hizmetinin türünü ve içeriğini karşılıklı ihtiyaçlar, yer ve zaman belirler.

Mentorluğun tanımı, bu hizmeti alan kişinin özelliklerine ve verilen hizmetin niteliğine göre farklılıklar gösterse de mentor'un sahip olması gereken temel özellikler hiçbir zaman değişmemektedir, mentor öncelikle kendini öğrencisini geliştirmeye adanmalıdır. Bunu yaparken sabırlı, anlayışlı, destekleyici, cesaretlendirici olmalı, bilgilerini sürekli güncellemeli ve iletişim becerilerini etkili bir şekilde kullanmalıdır (Yirci 2009: 21).

1.4.2. Mentee'de 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 mentee 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 mentee'de de bir takım özelliklerin bulunması zorunludur. Bu özellikler Barutcugile (2004: 361) göre şunlardır:

- Kendine güvenmeli, özgüven duygusu yüksek olmalı,
- Esnek ve yaratıcı olmalı,
- İletişim yetenekleri gelişmiş olmalı,
- Risk almaktan, karar vermekten korkmamalı,

- Başarı kadar başarısızlığı da kabullene bilmeli,
- Gelişmeye ve yeniliklere karşı açık olmalı,
- Önyargılı olmamalı,
- İyi bir gözlemci ve dinleyici olmalı,
- Empati yeteneği gelişmiş olmalı,
- Dürüstü, açık sözlü ve güvenilir olmalıdır.

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

- Mentor tarafından kendisine ayrılan zamana saygı göstermeli,
- Toplantılara hazırlıklı gitmeli,
- Planlanan programa uymalı,
- Sorumluluk alabilmeli; mentorluk sürecinin verimli işleminin kendisine bağlı olduğunu unutmamalı,
- Yeni fikirlere açık olmalı,
- Mentor'la etkin bir biçimde iletişim kurarak öneri ve eleştirilere açık olmalı,
- Mentor'a geri bildirim verebilmelidir.

1.5. Mentorluğun Yararları:

İşletmelerin mentorluk programları ile ilgilenmelerinin ve uygulamaya başlamalarının birçok nedeni bulunmaktadır. Başlıcaları; işletmelerde iletişimi geliştirmekte, departmanlar arası işbirliğini artırmakta, işgörenlerin ve yöneticilerin aynı zamanda da işletmelerin performansını ve verimliliğini geliştirmektedir. Bununla birlikte (Barutçugil 2004: 360-361);

- Örgüt kültürünün yerleşmesini ve gelişmesini kolaylaştırır.
- Üst düzeyde teknik eğitim ve yönetici becerilerini geliştirme fırsatını yaratır.

- Yeni yeteneklerin doğru bir şekilde seçimini ve geliştirilmesini sağlar.
- Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesini destekler.
- Üst düzeyde deneyimi ve bilgisi olan insanların işe alınması ve elde tutulması için nedenler ve fırsatlar yaratır.
- Kariyer platosuna, yani duraklama evresine ulaşmış yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar ve olanaklar yaratırlar.
- Çalışanların işgücü devir hızını, yani işten ayrılmaları azaltır.
- Yetişmiş işgücünün kaçırılmasını engeller.

Bütün bunların yanı sıra, mentorluk programı içinde bir mentor'la çalışanlar, şirketin felsefesi, iç politikası, güç dengeleri, insan ilişkileri gibi diğer eğitim biçimleriyle öğrenilmesi kolay olmayan konularda daha derin bilgi sahibi olurlar. Bütün bu nedenlerle, çalışanlarının iş doyumunu, performansını, iletişimini, güven duygusunu, liderlik becerilerini, iş ve örgüt bilgisini ve örgüt kültürünü geliştirmek isteyen insan kaynakları yöneticileri ve üst düzey yöneticiler tarafından biçimsel mentorluk programları tasarlanır ve uygulamaya konur (Barutçugil 2004: 360-361). Görüldüğü gibi mentorluk sisteminin hem örgüte, hem mentee'ye hem de mentor'a sunduğu birçok yarar vardır.

1.5.1. 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);

- Artan verimlilik üretimi ve kaliteyi yükseltir.
- Geleceğin liderlerinin yetişmesine olanak tanır.
- Örgüt içinde kariyer planlama, kariyer rehberliği uygulamaları gelişir. Bu uygulamalar çalışanların örgüte bağlılığını, motivasyonunu, örgüte olan güvenini

ve verimliliğini arttırır; aynı zamanda da örgüt yedekleme yapma olanaklarını elde eder.

- Mentorluk yoluyla işe yeni başlayanların şirket politikalarını anlamaları ve bu yönde çalışmaları sağlanır.
- Mentorluk örgüt içi iletişimi geliştirir.
- Örgüt ilişki yönetimlerini etkili bir şekilde gerçekleştiren yöneticiler kazanır.
- Örgütün bilgi birikimi ve bilgilerin örgüt içindeki akışkanlığı artar.
- Yönetim seviyeleri arasında daha rahat geçişler olabilmesi örgüte esneklik kazandırır.

1.5.2. Mentorluğun Mentee Açısından Yararları:

Mentorluk programı sayesinde mentee sürekli olarak bir değişim ve gelişim sürecinde olmaya zorlanmaktadır. Mentorluk programı ve uygulaması sayesinde kendi mesleki ve kişisel yeteneklerini fark ettiği kadar zayıf yönlerini de öğrenmekte ve bu sayede bu eksikliklerini tamamlama ve kendini artan ve gelişen rekabet ortamına göre yetiştirme imkânına sahip olmaktadır. Mentorluğun menteeeye sağladığı en önemli yararları şu şekilde sıralayabiliriz (Sperry, 1993; Gilley ve Boughton, 1996; Borkowski, 2001; Barutçugil, 2004:366).

- Yardım alan kişinin bilgi düzeyi artar ve yetenekleri gelişir.
- Örgüt için önemini daha iyi anlar. Bu örgütteki geleceğini şekillendirmesi ya da başka bir örgüte yönelmesi açısından önemlidir.
- Özgüveni ve profesyonel güveni yani işini ustalıkla gerçekleştirmek konusundaki güveni gelişir.
- Artan bilgisini ve gelişen yeteneklerini, mentor'un olgunluğu ve deneyimleri ile birleştiren kişi daha rahat yükselme olanakları elde eder.
- Çalışana kariyerini tehlikeye düşürebilecek zor durumlara ve politik oyunlara girmemesi için yol gösterici olur.
- Çalışanı gereksiz endişelerden, kaygılardan, stres yaratabilecek durumlardan korur.

- Farklı fikirleri ve yaklaşımları destekleyerek çalışanı yenilikçi olmaya cesaretlendirir.
- Çalışana, organizasyonun bürokratik çarkları içinde nasıl başarılı olacağını gösterir, idari işlerin gereksiz yüklerini azaltır.
- Çalışanı organizasyonda olup bitenler hakkında bilgilendirir, onu etkileyebilecek kurallar, giyim ve davranış tarzları, liderlik yaklaşımları ve çatışma çözme yolları konusunda yönlendirir.
- Çalışan için hemen her bakımdan bir rol model olur.
- Çalışana gelişmesini güçleştirebilecek engelleri daha kolay gidermesi için yardımcı olur.
- Çalışana kariyer fırsatları sağlayabilecek kararlar ve organizasyonel değişiklikler konusunda sürekli bilgi verir (Çınar 2007).
- Daha hızlı öğrenir ve kişisel gelişimi hızlanır (www.online.businesslink.gov.uk)
 “Mentorluk sürecinden yararlanmak isteyen mentee'nin bu süreçten optimal yarar sağlayabilmesi için kendisi ya da mentor'u tarafından mevcut durumu ile ilgili SWOT analizi yapılması gerekmektedir (Tezer 2003: 50).

1.5.3. Mentorluğun Mentor Açısından Yararları:

Mentorluk programı örgüt ve mentee için önemli olduğu kadar bu programın uygulaması içerisinde yer alan mentor içinde son derece önemlidir. Çünkü bu uygulama sayesinde mentor deneyimlerini, bilgisini, yaşantılarını ve örgüt kültürünü diğer işgören ve yönetici adaylarına aktarma ve yeniden küresel süreç içerisinde aktif olarak yer alarak, geleceğin liderlerini şekillendirme ve biçimlendirme şansına sahip olmaktadır. Mentorluğun yararlarını kısaca açıklanacak olursa (Ezerler 2004);

- Mentor deneyimli bir çalışan olarak örgüt içindeki rolünü yenileyecek, verimliliğini ve başarısını arttıracaktır.
- Yeni fikirler geliştirmenin bu fikirleri test etmenin sorumluluğunu üstlenecek, kendini de geliştirecektir.

- Taze bakış açılarını göreceğ ve henüz örgütün bir parçası olmayan bu bireylerle tartışmalara girerek içeriden net göremediği noktaları daha berrak olarak algılayabilecektir.
- Bir insanın gelişimine katkıda bulunmanın manevi doyumunu yaşayacaktır.
- Bilgilerini tazeler ve yeni bakış açıları kazanırlar.

Mentorluğun, mentora, mentee ve örgüte olan bazı faydaları aşağıda tablo halinde belirtilmiştir.

Tablo 1.2. Mentorluğun Yararları

Örgüt	Mentor	Mentee
<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt stratejik amaçları ile aynı doğrultuda beceri temelini ve yeterliliklerin geliştirilmesi • Personel moralini ve iş memnuniyetini arttırmak • Hizmet/eğitim açığını azaltmak • Harici eğitime alternatif, daha uygun maliyetli kişisel gelişim programı • Güven ve mahremiyet yapısını geliştirir • Üst yönetime, daha bilgili organizasyon yeteneği bakışı verir • Planlamanın başarısı için kullanılır 	<ul style="list-style-type: none"> • Kendi kendine öğrenme açığının farkındalığını geliştirir • Eleştirme ve eleştirilme bilincini geliştirir • Güncel organizasyonel ve kişisel bilgiyi artırır • Ağ oluşturma imkânları sunar • Liderlik, organizasyonel ve iletişim yeteneklerini geliştirir • Mücadele, harekete geçme ve ifade etme yeteneğini geliştirir • Organizasyon dâhilinde profili artırır • İş memnuniyetini artırır 	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrenme, analitik ve reflektif beceriyi geliştirir • organizasyonel ve kişisel bilgiyi artırır • Politik bilinci geliştirir • Kendi kendine hareket etmeyi artırır • Özgüveni ve risk alma isteğini geliştirir ya da pekiştirir • Eleştiri kabul etmeyi geliştirir • Geçişle destekler • Kişisel gelişimi hızlandırabilir • Özyönetim ve bağımsızlığı geliştirir • Olgunluğu artırır

<ul style="list-style-type: none"> •Görev/vizyonun gelişimine yardımcı olur 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi birikimini ve deneyimini artırma imkanı sunar • Uyarım sağlar 	<ul style="list-style-type: none"> •Ufku genişletir • İş memnuniyetini artırır •Gerçeklikten sarsılmayı azaltır •Etkin rol modellemesi için imkanlar sunar
<ul style="list-style-type: none"> •Gelişmiş yönetim popülasyonunu ilerletir • Artan rekabet ve desteklenmiş pratisyenlerin güvenilirliği yoluyla hizmet kalitesini artırır •Takım çalışmasını ve ortak çalışmayı geliştirir 	<ul style="list-style-type: none"> •Kariyer ilerletme imkanları sunabilir 	<ul style="list-style-type: none"> •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, Judy; Jollie, Carol; Hatter, Mark. "Mentoring: Theory And Practice". "Preparedness To Practice, Mentoring Scheme", Nhse/Imperial College School Of Medicine, 1999, 3.

II. BÖLÜM

MENTORLUK MODELLERİ, SÜREÇ VE ÖZELLİKLERİ

2.1. Mentorluğun 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; bunlar formal, enformal, durumsal ve yönetsel mentorluktur.

2.1.1. Formal (Biçimsel) Mentorluk:

Burke (1989:76-79) formal mentorluk sisteminin işletmelerde başarılı olabilmesi için ilk olarak programı tanımlamak ve amaçlarını belirlemek, ikinci olarak programa üst yönetiminin desteğini sağlamak, üçüncü olarak da mentor ve mentee arasında gönüllüğe dayalı bir ilişkinin olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Hildebrand (1998:66-67) göre Formal mentörlük programları, genel olarak kurum çalışanları arasında güveni geliştirmek, ortak kültürü korumak, çalışanlar arasında paylaşılan bilgiyi artırmak, geleceğin liderlerini yaratmak, personelin yeteneklerini geliştirmek, işe 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.

İşletme tarafından gerçekleştirilen formal mentorluk programı üst yönetimin desteği ile hayat bulur. Karşılıklı ilişki ve beklentiler doğrultusunda mentor ve mentee eşleştirilmesi dikkatlice yapılır. Tarafların sorumlulukları ilişkinin başında belirlenir ve mentor ile mentee arasında sürekli bir iletişim olmasına dikkat edilir (Noe 1988: 65-66). Kuantis (2004:4) göre bütün bunlar örgütün ve yönetimin sorumluluğundadır. Örgüt, bu ilişkiyi kontrol eden bir gözlemci de tayin edebilir. Pratikte, örgütler mentorluğun değerini anladıkları için, genç profesyonellerin kariyer geliştirme planlarının bir parçası olarak bu tür ilişkileri biçimselleştirmeye (Formal) çalışmaktadırlar.

Formal mentorluk programının amacı üst seviye yöneticiler ve çalışanlar arasında köprü kurmak, işgören ve genç yöneticilere işletme hakkında bilgi vermek, ortak bir işletme kültürü oluşturmaktır (Gray 1984: 20).

Formal mentorluğu işletmede etkili ve sorunsuz bir şekilde uygulayabilmek için yerine getirilmesi ve sadık kalınması gereken kurallar vardır. Bu kurallar (Douglas 1997: 92-93)

- Üst yönetim desteği ve katılımı sağlanmalı
- Yeterli kaynak sağlanmalı
- Program Örgüt kültürü geliştirme çabalarının destekleyicisi olmalı
- Gelişim çabaları stratejik iş ihtiyaçları ile uyumlu olmalı
- Amaç, Beklentiler ve Roller açık olmalı
- Program hedef odaklı olmalı, program beklentileri açıkça görünmeli
- Eğitim toplantıları gerçekleştirilmeli
- Mentor mentee eşleşmesinde gönüllülük esas olmalı
- Oluşturulan program katılımcıların ihtiyaçlarına göre değişebilmeli

- Oluşturulan program katılımcıların ilgi, yetenek ve becerilerine uygun olmalı,
- Program faaliyetleri ve süreçlerin sürekli izlenmeli
- Orta ve uzun vadede hedefler konmalı
- Değerlendirmelerin sonuçları program yapısında ki aksaklıkları ve sorunları gidermek için kullanılmalıdır.

Formal (Biçimsel) mentorluğun örgüt, mentee ve mentor açısından bazı avantajları bulunmaktadır. Kuantis (2004: 4) bu avantajlar Tablo 2.1.de olduğu gibi belirtmiştir.

Tablo 2.1. Formal Mentorluğun Avantajları:

Örgüt Açısından	Mentee Açısından	Mentor Açısından
Verimlilik Artışı	Geniş Kariyer Tatmini	Kendine Saygısının Artması
Maliyet Etkinliği	Yüksek Performans ve Verimlilik	İşe İlginin Artması
İşe Alma Faaliyetlerinin İyileştirilmesi	Teknik ve Örgütsel Bilgi Artışı	Sıkı İnsan İlişkileri
Örgütsel Haberleşmenin Artması	Belirlenmiş Gelişme Faaliyetleri	Ödüller (Terfi, İkramiye, Kar Payı vb.)
Hamilerin Güdülenmesi	Başarı İhtimalinin Artması	Gelişme İhtiyacının Tatmini
Başarı Planlarının Geliştirilmesi	Yanlış Pozisyonda Daha Az Zaman Kaybı	Profesyonel Destek Sağlamak

Kaynak: Özen Kutanis, Rana. “Hamilik İlişkisinde Cinsiyetin Rolü: Bir Vak’a Çalışması”, İşletme ve Endüstri Müh. Dergisi, Yıl: 3, Sayı: 6, 2004, s. 4.

Enformal mentorluğun neden olduğu dezavantajlar aşağıdaki Tablo 2.2 de göstermiştir.

Tablo 2.2. Formal Mentorluğun Dezavantajları:

Örgüt Açısından	Mentee Açısından	Mentor Açısından
Hayal Kırıklığı	Rutin İşleri Reddetme	Zaman ve Enerji Kaybı
İrtibat Yetersizliği	Gerçekçi Olmayan Terfi Beklentileri	Fazladan Bir İş
Koordinasyon Eksikliği	Sorumluluk Alamama	En Uygun Himaye Edileni Seçme Zorluğu
Satış Zorluğu	Dedikodu ve Kıskançlık	Ödül Eksikliği
İdare Maliyetlerinin Artması	Haminin İrtibatı Kesme Riski	Hamilik İçin Örgüt Baskısı
	Haminin Kendi İşleri İçin Himaye Edileni Çalıştırması	Haminin Özel Yeteneklerinin Yetersizliği

Kaynak: Özen Kutanis, Rana. “Hamilik İlişkisinde Cinsiyetin Rolü: Bir Vak’a Çalışması”, İşletme ve Endüstri Müh. Dergisi, Yıl: 3, Sayı: 6, 2004, s. 5.

2.1.2. Enformal (Biçimsel Olmayan) Mentorluk:

Enformal (Biçimsel Olmayan) mentorluk örgütün müdahalesi olmayan mentorluk ilişkisidir. Geleneksel olarak kendiliğinden herhangi bir dış müdahale olmadan meydana gelir (Kuantis 2004: 4).

Mentorluğun en sık gerçekleşen çeşidi olan enformal mentorluk, çalışanın kariyeri ile ilgili bir konuda danışacak ya da deneyimlerinden yararlanabileceği birini aramasıyla

ortaya çıkar, mentorun yönlendirmesi ile devam eder ve uzun sürer. Gelişmeye açık ve çok etkilidir, ancak formal bir sistemin parçası değildir (Polater 2003).

Enformal (Biçimsel Olmayan) mentorluk ilişkisi, karşılıklı, beğenilme, tercih edilme, cazip gelme yoluyla tamamen kendiliğinden gelişen bir süreç olarak kabul edilmektedir. Enformal (Biçimsel Olmayan) mentorluk faaliyetleri doğası gereği biçimlendirilememekte, yapılandırılmamaktadır (İbrahimoğlu 2008: 34).

Enformal mentorluk ilişkisi, mentor'un yol gösterdiği, astın ise farkına vardığı, ilgilerin ve bağlılığın paylaşıldığı, derinlemesine bir ilişkidir. Bununla beraber enformal mentorluk ilişkisi, işyerinin / örgütün dışında da devam edebilen; astın sosyal gelişiminin de sağlandığı bir süreçtir. Ast, mentor'dan bu süreçte sadece işini ve kariyerini değil; yaşamını da nasıl yöneteceğini öğrenir (Tükeltürk, Kanten 2008: 158).

Formal mentorluk sisteminde işletmeler mentor ve mentee'nin istek, beklenti ve kişilik özelliklerini dikkate almadan işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda mentor – mentee eşleştirmesi yapmakta, bu da uzun vadede işletmeye yarardan çok zarar vermektedir. Enformal mentorluk sisteminde ise birey işletme içerisinde kendine yakın bulunduğu, anlaşabileceği, kolay iletişim kurabileceği kişilerle çalışmayı tercih etmektedir. Bu yüzden kişisel beklentilerin dikkate alınmadan sadece işletme menfaatleri düşünülerek yapılan formal mentorluğa göre enformel mentorluk sisteminin daha etkili bir yöntem olduğu söylenebilir (Armstrong, Allinson, Hayes 2002: 1111-1137). Formal mentorluğun aksine öğrenci mentorunu kendisi seçer ve süreç daha çok plansız işler. Daha çok küçük şirketler tarafından tercih edilir. Öğrenci kariyer gelişimi konusunda yine mentorundan yardım alır ama daha özerk bir konuma sahiptir. Örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşılabilmesi için öğrenme süreci kendiliğinden oluşturulur ve gönüllülük esasına dayanır. Genel olarak mentor ve öğrenci benzer tutum, hayat tecrübesi ve değerlere sahiptir. Bu bağlamda informal mentorluk ilişkisinin daha samimi bir ortamda yürütüldüğü ve taraflar arasındaki iletişimin daha kuvvetli olduğu söylenebilir (Sosik, Lee 2005: 94).

Gardiner (2008: 55) formal ve enformal mentorluk kavramlarının genel özelliklerin bir tabloya dönüştürerek bu iki kavram arasındaki farklılıkların daha iyi anlaşılmasını sağlamayı amaçlamıştır.

Tablo 2.3. Formal ve Enformal Mentorluk Karşılaştırılması

Formal Mentorluk	Enformal Mentorluk
Yapılandırılmış	Yapılandırılmamış
Organizasyon Odaklı	Mentee Odaklı
Standartlarını Sağlamak İçin Üçüncü Tarafın Katılımı Sağlanır (Denetleyici)	Sadece Mentor Ve Mentte Dahildir Sürece
Mentor Eğitime Tabi Tutulur	Mentor Eğitime Tabi Tutulmaz
Bir Mentor Tercih Yapılmaz	Mentor Seçimi Yapılır
Görüşme Zamanları Belirlenir	Görüşme Zamanları Belirlenmez
Mentora Erişim Kısıtlıdır	Mentora Erişim Sınırsızdır
Resmi Sözleşme Yapılır	Resmi Sözleşme Yapılmaz
Bilinen Gündemler	Bilinmeyen Gündemler
Açık Beklentiler	Belirsiz Beklentiler
Sınırlar Belirli	Sınırlar Belirsiz
İzlenen	İzlenmeyen
Hedefler Belirli	Hedefler Belirsiz
Belirlenmiş Sonuçlar	Bilinmeyen Sonuçlar

Gardiner (2008: 55)

Yukarıda ki tabloda formal ve enformal mentorluk sistemleri karşılaştırılmıştır. Bennets (1996: 7) göre formal menotluk ilişkileri işletmedeki yöneticilerin gözetimi ve denetimi altında yürütülmektedir. Böylece ilişki sırasında herhangi bir sorunla karşılaşılınca erken önlem alabilmek için yeterli zaman bulunabilmekte. Buna karşılık

enformal mentorluk ilişkisinde mentorluk süreci belirsiz ve düzensiz zaman aralıklarında gerçekleştiği için mentor daha az etkili olmakta, amaç ve hedeflerde belirsizlik oluşabilmektedir (Gibson 2007: 260-275).

Informal mentorluk ilişkisinde her iki taraf, mentor ve mentee kendi beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda bir araya gelir. Bu sebepten dolayı mentorluk programının önceden tasarlanması ya da hazırlanması mümkün olmamaktadır. Ancak bu yola kurulan mentorluk ilişkisinde her iki taraf kendi istekleri ile bir ortaklık kurdukları için mentee'nin motivasyonu artmakta ve memnuniyet daha fazla olmaktadır (Gibson 2007: 260-275).

Ancak Wright (1987: 204) enformal mentorluk hizmetinin sağladığı avantajlara karşın, bu tür bir mentorluk ilişkisinin formal mentroluk ilişkisine göre bireyi mesleki, kişisel, entelektüel ve profesyonel anlamda sınırladığını ve gelişimine engel olduğunu belirtmektedir. Çünkü ilişkinin sınırları, amaçları, hedefleri ve gelişim noktaları belirlenmemiş, doğaçlamaya bırakılmıştır.

2.1.3. Durumsal Mentorluk:

Durumsal mentorluk, “mentor tarafından mentee’ye doğru zamanda doğru yardımın, mentee’nin gerek duyduğu rehberlik ve danışma ihtiyacının sağlanmasıdır. Genellikle bir durumu hemen çözmek için sağlanan kısa vadeli çözümlerin sunulmasıdır (<https://cgportal.uscg.mil>).

Durumsal Mentorluk modelinde amaç tüm bireyleri işletme içerisinde birer mentora dönüştürmektir. Bu sayede işletme kaynaklarını daha etkili ve verimli kullanılmasını sağlayacağı gibi işletme içerisinde ki iletişimi ve işbirliğini de geliştirecektir. Böylece hem beşeri hem de araç ve kaynakların kullanımında maksimum katkı sağlanacaktır (Grow 1991: 125)

Durumsal mentorluk doğru zamanda doğru yardımın alınmasıdır. Gerekli donanıma sahip yetenekli bir işgörenin bu becerilerini diğer işgörenlerin bir sorunu çözmek ya da sahip olduğu gizli yetenekleri ortaya çıkarma sürecidir. Bu sürecin uygulanabilmesi için bireyin üst yönetimden olma zorunluluğu yoktur. İşletmenin her kademesindeki işgören yeri ve zamanı geldiğinde durumsal mentorluk sürecinde bir uygulayıcı olabilmektedir (Clutterbuck, Lane 2004: 25).

Mentorluğa gereksinimi olan bireye doğru zamanda yapılan, genellikle kısa süreli ve acil yardımdır. Örneğin; bir çalışanın ofis içinde kullanılmaya başlanan yeni bir bilgisayar

programını ya da bir büro makinesinin kullanımını çalışma arkadaşına anlatması durumsal mentorluktur. Bu tür mentorluk kısa zamanda ve belirli bir amaç doğrultusunda gerçekleşse de daha uzun süren ve geniş kapsamlı bir ilişki haline gelebilir (Polater, 2003).

2.1.4. Yönetmel Mentorluk:

Tüm iyi yöneticilerin çalışanlarına bir dereceye kadar yaptığı mentorluk bu tanımın kapsamı altındadır. Ancak, yöneticinin yaptığı mentorluk yalnızca o anki görev tanımlarıyla sınırlıdır. Yöneticilerin tüm çalışanlarına eşit zaman ayırmaları zordur. Ayrılan zamanın eşit olmaması çalışanlarda motivasyon kaybına yol açabilir. Ayrıca çalışanlar için kendi yöneticileri karşısında konuşmak ve dürüst olmak kolay olmayabilir. Bu yüzden yöneticinin mentor olarak çalışanlarıyla ilişki kurması yani örgüt içinde yönetmel mentorluğa başvurması, her zaman kendi basına yeterli ve etkin olmayabilir (Polater, 2003).

2.2. Mentorluğun Aşamalar:

Mentor ve mentee tarafından oluşturulan ve geliştirilen, güven ve gönüllülüğe dayalı ilişki farklı aşamalardan geçerek sürecini tamamlar. Bu aşamalar; başlangıç, kültürleme, ayrılma ve yeniden tanımlamadır. Bu aşamalar boyunca sponsorluk, koçluk, koruma, keşfetme, visibilite ya da zorlu bir iş sayesinde, yeni işgören örgütsel yaşamın inceliklerini öğrenir ve kendini terfi fırsatlarına hazırlar. Bu aşamalar boyunca genç yönetici adayları mentorunu rol model olarak alır. Fikir ve önerilerini kabul ettirme ve doğrulama ile güven ve başarıma duygusu gelişir, işletme içindeki güvenilirliği ve etkinliğini artırır. Kariyer tanzimi 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 tatminlik duygusu yaşar (Jung, Tak 2008: 190).

Bununla birlikte, sadece bu mentorluk aşamalarını ki bunlar başlangıç, kültürleme, ayrılma ve yeniden tanımlamadır, içeren bir tanım, statik ve eksiktir. Yeni yönetici adayları ve kıdemli yönetici arasında gelişen ilişkiler evrimsel bir süreç tarafından karakterize edilir, sağlanan fonksiyonlar, bireysel tecrübeler ve etkileşim kalitesi zamana göre çeşitlenir. Bu dinamik perspektif önemli ilişki özelliklerinin nasıl ve neden değiştiğini ve bu değişimin her bir bireyin gelişimini nasıl etkilediğini gösterir (Kram 1983: 612).

Çoğu araştırmacının mentoluk ilişkisinin aşamaları hakkındaki tanımlamaları paralellik gösterir. Örneğin; Levinson (1978) bu aşamaların doğruluğunu kabul eder ve bu aşamaların gelişimini şu şekilde tanımlar; mentor ilişkileri genellikle heyecan duygusuyla ve güçlü karşılıklı sempatiyle başlar ve birkaç yıldan sonra sıklıkla kararsızlık, kızgınlık, minnet ya da küskünlükle son bulur. Süreç şunu ortaya koyar ki, birçoğunun sonunda aşk ilişkisinde olduğu gibi bir savaş ortaya çıkar. Bu savaş mentor ve mentoluk hizmeti alan kişilerin ayrılmasına neden olur ve her iki kişi hali hazırdaki gelişim ihtiyaçlarına göre en uygun yeni bir ilişkiye yönelirler (Lee 2010: 136).

Tablo 2.4. Mentorluğun Aşamaları

AŞAMA	TANIM	DÖNÜM NOKTALARI
1- Başlangıç	İlişki başladığında ve her iki yönetici için önemli olan 6-12 aylık bir period.	Beklentiler somut beklentiler haline gelir. Beklentilerle karşılaşılır, kıdemli yönetici mentorluk, koçluk, geliştirici iş, visibilite sağlar, yeni yönetici teknik yardım, saygı ve koçluk için istek sağlar. İş bağlamında etkileşim için fırsatlar vardır.
2- Kültürleme / Eğitim	Kariyer sıralamasının en üst noktaya ulaştığı ve psiko-sosyal fonksiyonların sağlandığı 2-5 yıllık bir period.	Her iki birey ilişkiden yarar sağlamaya devam eder. Fırsatlar için anlamlılık ve düzenli etkileşim artar. Duygusal bağ derinleşir ve samimiyet artar.
3- Ayrılma	İlişkinin yapısal rolündeki ya da ilişkinin duygusal tecrübesindeki önemli	Yeni yönetici artık rehberlik istemez daha çok otonom bir çalışma fırsatı ister. Kıdemli

	değişimden sonraki 6 ay-2 yıllık bir period.	yönetici krizlerle karşı karşıya kalır ve daha az mentorluk fonksiyonu sağlar. İş yönü ve terfi, devam eden etkileşim fırsatlarını sınırlandırır. Bloke olmuş fırsat küskünlük, düşmanlık yaratır ve pozitif etkileşim için güvensizlik yaratır.
4- Yeniden Tanımlama	İlişkinin bitmesiyle ya da önemli farklı karakterlerin kazanılmasıyla ayrılma aşamasından sonraki belirsiz bir period, daha çok akran arkadaşlığı gibi bir ilişki oluşur.	Ayrılma stresleri azalır ve yeni bir ilişki halini alır. Artık mentorluk ilişkisine önceki gibi ihtiyaç duyulmaz. Küskünlük ve kızgınlık gider, minnet ve takdir duygusu artar. Akranlık durumuna ulaşılır.

Kaynak: Kram, K. E. & Isabella, L. A. “Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development”, *Academy of Management Journal*, 28(1), 1985, 128.

Missirian (1979-82) ve Philips (1977- 82) yöneticilerle ilgili çalışmalarında mentoluk ilişkilerinin aşamaları için özel bir taslak oluşturmuşlardır. Bu taslakta öncelikli aşamaları; başlangıç ve gelişme olarak tanımlarken, sonraki aşamaları; karşılıklı beğenme, gelişme, düş kırıklığı, ayrılma ve değişme olarak tanımlamışlardır. Esas olarak yukarıda tablo halinde verilen aşamalarla Missirian ve Philips ait aşamalar oldukça benzerdir.

Mentor ve mentee arasında gelişen ilişki dört evrenden oluşmaktadır. Bu aşamalar, ilişkinin başlamasıyla “başlangıç aşaması”, fonksiyonların sırasının maksimum noktaya ulaşmasıyla “eğitim aşaması”, ilişkinin doğasının, bir ya da her iki birey için psikolojik değişimler tarafından ya da kurum içerisinde yapısal değişimler tarafından değişmesiyle “ayrılma aşaması” ve ilişkinin tamamen yeni bir form kazanması ya da tamamen son

bulmasıyla “ yeniden tanımlama” aşaması olarak tanımlanır (Bouquillon, Sosik, Lee 2005: 250).

Yukarıda tabloda belirtilen aşamalar, bireylerin ihtiyaçları tamamlandığında da devam ettirilirse her ikisi için zarar verici olabilir ve mentor ile mentee arasında ki ilişkiyi sınırlandırır. Bu tarz mentoluk ilişkilerinde genç bireylerin otonomi fırsatı elde etmelerinden ve mentorlarına karşı akran statüsü kazanmalarından dolayı, mentorluk ilişkisinin sonlandırılması her iki taraf içinde faydalı olmaktadır (Kram 1983: 620).

Bireylerin kişisel hesaplarının miktarı, 3 ya da 4 yıl sonra ilk yıllarla karşılaştırıldığı zaman ilişkinin kalitesinin farklılık gösterdiği ortaya çıkar. Örneğin, “başlangıç aşaması” genellikle güçlü pozitif duygularla ve heyecanla tanımlanır. Buna zıt olarak, “ayrılma aşaması” genellikle kaybetme, karşılıklılık ya da kaygıyla tanımlanır. Bu duygusal işaretler bir mentorluk ilişkisinin çeşitli noktalarında önemli farklarla nasıl tecrübe edildiğini ortaya koyar (Kram 1983: 620).

Son olarak, ilişkilerin hali hazırdaki aşamalarında farklar vardır. Farklı aşamaları karşılaştırarak onlar hakkında bilgi edinmek mümkündür, örneğin, ilişki içerisinde yer alan bu bireylerin kişisel verileri son iki yıl içerisinde başlar. Ayrılma aşamasına yönelen yöneticiler, başlangıç aşamasındaki gelişen ilişkileri görmeye başlar. Bu karşılaştırmalar çok iyi bilgi sağlar, fakat ilişki aşamalarındaki önemli farklar yansıtılır (Kram 1983: 620).

2.2.1. Başlangıç Aşaması:

İlişkinin ilk 6-12 aylık süreci boyunca, her iki bireyin güçlü pozitif düşünceleri, önemli ve devam eden ilişkiyi destekleyen davranışlara neden olur. Resmi ilişki rolü, rapor edilen doğrudan ilişki, dolaylı olan ilişki ve resmi olmayan ilişkiden farklaşırken, başlangıç aşamasındaki edinilen tecrübeler genel olur. Her bir birey, bir diğeri ile olan etkileşimi içerisinde değerli tecrübeler kazanır (Lillian, Stacy, Shana, Joyce 2000: 16).

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 ve zaman ilerlediği

için, her iki birey 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).

Birçok yolla pozitif beklentiler yaratan ve destekleyen başlangıç etkileşimi, direkt bir görüşme, genel iş ile alakalı resmi olmayan etkileşim, alakasız terfi kararları tarafından yaratılan direkt ilişki oluşturur, ya da kıdemli yöneticiyi potansiyel yeni bir yönetici aramaya iten akran tavsiyeleri içerir. Genel iş görevleri üzerine çalışma, diğer önemli kişilerden tavsiyeler ve performans ya da bölümlere ait tartışmalar, bir diğeri hakkındaki değerli pozitif beklentilere neden olur. Çoğu durumda her iki tarafta da başlangıç dengesi vardır; yeni yönetici, kıdemli yöneticiye mentorluk, rehberlik ve destek almak için yönelmeye başlar ve kıdemli yönetici gelişmeye yönelik fırsatları sağlamaya başlar (Lillian, Stacy, Shana, Joyce 2000: 16).

İlk yıldaki olaylar, ilk yıldaki beklentileri somut pozitif beklentilere dönüştürür. Örneğin, yüksek visibiliteli bir proje üzerinde çalışma fırsatı, yeni yönetici tarafından, kıdemli yöneticinin dikkati, ilgisi ve saygısının bir delili olarak yorumlanır. Ardından, yardım için istek ya da departman için gönüllü gayret, kıdemli yönetici tarafından, yeni yöneticinin iddiasına ve yarışmacı ruhuna bir delil olarak yorumlanır. Bu yorumlar, ilişkiyi yeni aşamalara iter (Lillian, Stacy, Shana, Joyce 2000: 16).

Beklentiler, diğer aşamalara nazaran başlangıç aşamasında somut olaylardan daha güçlüdür. Yeni yöneticinin, birini rehberlik, önerici, doğrulayıcı ve destekleyici olarak istemesi, kıdemli yöneticinin bilgi ve tecrübesini aktarma isteği ve iyi bir ortaklık ilişkisi kurma isteği, ilişkiyi yeni bir aşamaya taşıyacak en güçlü kuvvettir (Lillian, Stacy, Shana, Joyce 2000: 16).

2.2.2. Kültürlenme / Eğitim Aşaması:

2-5 yıl süren eğitim aşaması boyunca, başlangıç aşaması sırasında ortaya çıkan pozitif beklentilerin realiteye karşı test edildiği bir aşamadır. İlişki yayılmaya devam ettiği için, her birey bir diğeriyle alakalı olan gerçek değeri keşfeder. Kariyer fonksiyonları ve psiko-sosyal fonksiyonlar bu aşama boyunca mentor ilişkisini zirveye taşır (Lillian, Stacy, Shana, Joyce 2000: 16).

Genellikle kariyer fonksiyonları, kıdemli yöneticinin ilk geliştirici işi, mentorluğu ve visibilitayı korumayı ve sponsorluğu sağlamasıyla ortaya çıkar. Kişiler arası bağların

zamanla güçlenmesiyle psiko-sosyal fonksiyonlar ortaya çıkar. Aslında bazen onlar modelliği, kabul ve doğrulamayı içerir. Büyük samimiyetin örneklerinde onlar önericiliği ve arkadaşlığında içerir. Kariyer fonksiyonları kıdemli yöneticinin kurumsal rütbesi, görev süresi ve tecrübesine bağlıyken, psiko-sosyal fonksiyonlar, güven durumuna, karşılıklılığa ve samimiyete bağlıdır (Tammy, Eby 2010: 144-150).

Eğitim aşaması sırasında sağlanan fonksiyonların çeşitliliği, gelişen bireysel ihtiyaçlar, güven ilişkisi içerisindeki bireysel kapasite, karşılıklı olma ve samimiyet farklılıklarının olmasından dolayıdır. Bunun yanında etkileşimin kalitesi ve düzenliliğini sınırlayan kurumsal özelliklerde vardır. Buna ek olarak, bu aşama süresince, ilişki, yardım ilişkisinden karşılıklı değişim ilişkisine dönüşür. Yeni yönetici rekabet ruhu, kendine değer verme ve uzmanlık geliştirdiği için, kıdemli yönetici, yeni yöneticinin devam eden performansına güvenmeye başlar. Yeni yönetici, kıdemli yöneticiye artarak bir şeyler verebildiğini hisseder ve kıdemli yönetici bu ilişkideki bireylerin gayretini görerek gururlanır. Karşılıklı alış-veriş, gelişen bir ilişkinin sonucu olarak bireyin yetiştiğini ortaya koyar (Tammy, Eby 2010: 144-150).

Genç bir yönetici, gelişen ilişki içerisindeki 2 yıldan sonra, zorlu iş görevlerinin, mentorluğun, rol modelliğinin, kabul ve doğrulamanın, onun rekabet ruhuna nasıl katkı sağladığını müşahade eder, ve onu kurumda daha etkili bir yönetime yöneltir (Tammy, Eby 2010: 144-150).

Kıdemli bir yönetici için ilişkinin bu aşaması ona yeni bir bireyin gelişimi için pozitif bir etkiye sahip olduğunu bildiğinden tatminlik kazandırır. Genç yönetici, yönetimin ortalarında terfi alır ve departmanı terk eder (Tammy, Eby 2010: 144-150).

Mentorluk yapan kıdemli yönetici eğitim aşamasındaki tecrübesini, genç bir yöneticinin teknik ve psiko-sosyal desteğin sağlanmasıyla nasıl yetiştiğini görerek tatmin olur. Böylece, mentor, genç bir bireyin çalışma hayatını daha kolay ve zevkli hale getirmesine vesile olarak mentorluk ilişkiden memnun olur (Tammy, Eby 2010: 144-150).

Genellikle eğitim aşaması pozitif olarak tanımlanır. 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 tatminlik duyarlar (Kram, Isabella 1985: 110-132).

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 modelliği 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).

Kıdemli yönetici için yarar daha baskın bir güçtür. O destekleyebilir ve yetiştirebilir. Böyle yaparak kurumsal dünyayı geniş bir ölçüde etkileyebilir. Kıdemli yönetici sadece kapıları açmakla kalmaz, aynı zamanda genç yöneticilerin sahip oldukları yeteneklere yeni değerler ve beceriler kazandırabilir. Bu aktiviteler kişisel tatminliği artırır ve kendini gelecek kuşak yöneticilere ifade etme olanağı sağlar (Turban, Dougherty 1994: 694).

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. Kıdemli yöneticinin daha kritik ve gerçekçi görüşü, genç yöneticinin artan rekabeti, güveni ve otonom duygusu sayesinde ortaya çıkar. Kıdemli yöneticinin ihtiyaçları, hayat ortası psiko-sosyal görevler olarak değişebilir ve bu daha önemli hale gelir. Bu yeniden değerlendirme periyodu geri çekilmeye ve daha içe dönük olmaya sebep olabilir. Bu bireyi gelişen ilişkinin fonksiyonlarını sağlamak için daha az elverişli kılar. Her bireydeki değişiklikler ilişkinin tamamlanamaz hale gelmesine neden olur. Her iki yönetici birbiri hakkında kırgınlık, rakiplik ve daha güven hisseder (Kram, Isabella 1985: 110-132).

Kurumsal durumlardaki değişiklikler ilişkinin ayrılma aşaması için çözücü olarak hizmet edebilirler. Örneğin, iş yönü ve terfi, iki birey arasına mesafe koyabilir ve psiko-sosyal ve kariyer fonksiyonlarını sağlamayı devam ettirmek daha güç hale getirir. İlerleme için sınırlı fırsatlar, kıdemli yönetici tıkalı fırsatlarla karşılaştığı ya da genç yönetici kurumsal başarılarında danışmanına üstün olmasıyla onu tehdit ettiği için kırgınlık, kırgınlık ve rekabet yaratabilir (Kram, Isabella 1985: 110-132).

Eğitim aşaması boyunca ilişkinin sınırları aşıkârdır ve başlangıç aşamasındaki belirsizlik atık yoktur. Bazı yöneticiler ilişkide gelişen önemli ihtiyaçlarla karşılaşmadığı

zaman hayal kırıklığına uğrar. Diğerleri için ilişki, öngörülenden daha zengindir ve kişiler arası bağ daha anlamlı ve daha yakındır (Kram, Isabella 1985: 110-132).

2.2.3. Ayrılık Aşaması:

İki ile beş yıldan sonra, mentorluk ilişkisi üçüncü aşama olan ayrılma aşamasına yönelir. Bu aşama, ilişki tarafından sağlanan fonksiyonlarda ve her iki bireyin tecrübelerinde önemli değişiklikler barındırır. Eğitim aşamasının dengesi bozulduğu için kargaşa, endişe ve kaybetme duygusu bu periyodu şekillendirir. Bu süreç genç yöneticinin yeni bağımsızlık ve otonomi tecrübe ettiği bir zamandır ve her iki yönetici, bu ilişkinin çalışma hayatlarının daha az merkezinde olmasından dolayı, ilişkinin değerini yeniden değerlendirir (Kram 1983: 622).

Ayrılma yapısal ve psiko-sosyal olarak ortaya çıkar. Eğer yapısal ayrılma zamanında olursa genç yöneticiyi desteksiz ve rehbersiz kendi kabiliyetini test edebileceği duygusal ayrılmaya yöneltir. Eğer yapısal ayrılma erken ortaya çıkarsa, kendisini bağımsız olarak o işi yapabilmeye hazır hissetmeden, bağımsız olarak o işi yapmasına zorlanmış olur. Son olarak, eğer yapısal ayrılma duygusal ayrılmadan sonra gerçekleşirse, ilişki, her yöneticinin bireysel ihtiyaçlarına ve ilgilerine cevap veremediği için birbirlerine karşı neredeyse gücenirler. 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 bitirmeyi içerir. Kıdemli yönetici, genç yöneticinin kariyeri ve kişisel gelişimi üzerindeki doğrudan etkisini yitirir, bunun yanı sıra birisinin diğerinin psikolojik ve teknik desteğine yüksek potansiyel ve performans olarak değer verir. Genç yönetici, kurumda onun imajını artıran, kariyerindeki gelişen fonksiyonları sağlayan birinin korumasını yitirir. Ayrılma aşamasının öncelikli psikolojik işi bu yitirmelerdir. Her bir birey yeni ilişkiler kurma fırsatına sahiptir ve önceki gelişen ilişkisiz yoluna devam etme fırsatı vardır. Bir birey bu kayıpları kabul edene kadar geçmişe dönmeyi ister, yeni bir ilişki şekillendirmek için çok az enerjisi vardır ve böylece önemli bir mahrumiyet hissetmeye devam eder (Turban, Dougherty 1994: 694).

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 tatminlik 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, kırgınlık ve gücenme duyguları bu aşamada baskın olur (Kram 1983: 622).

Terfinin yarattığı yapısal ayrılmadan üç yıl sonra, genç yönetici danışmanından 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 mentoru ise, ayrılma aşamasında daha az stres yaşar, çünkü diğer genç yöneticilerle birlikte onun ilerleyişini görür ve bundan gurur ve tatminlik hissi duyabilir. Onun etrafında olmayı özlerken, ayrılmayı kabullenir. Mentor, onun performansını takip etmeye devam eder (Kram 1983: 622).

Hem genç yöneticiler hem de mentorluk yapan kıdemli yöneticiler gelecek aşamayı belirsizlik ve heyecan içinde öngörür. Akran olma öngörüsü kararsızlık ve rekabet ruhu yaratır, fakat eşit ve karşılıklı ilişki kurma fırsatı caziptir. Buna ek olarak, akran statüsünde kendi başarılarından emin olmazsa kıdemli yöneticiyi tehdit eder, ya da bağımsızlığı ve otonomu başaramazsa bu da genç yöneticiyi tehdit eder. Bağlantıyı tekrar inşa eden bu iki birey, ilişkiyi daha akransı hale getirir ve önceki ihtiyaçlar artık eskisi gibi önem taşımaz. Diğerleri için, ilişki asla aktif olmayacaktır, geçmiş kazanımları bir hazinedir fakat ayrılma aşaması sonuçlanmıştır (Murphy, Sue, Chun, Mendoza, Diaz 2005: 350).

Gelişen ilişki tarafından sağlanan fonksiyonlar iki sebepten dolayı değişir. Birincisi, ilişkinin resmi rolü kariyer fonksiyonlarının devamını engeller, kıdemli yönetici artık genç yöneticinin kariyeri için aralarındaki mesafe arttığından dolayı etkiye sahip olmayacaktır. Buna benzer olarak, genç yönetici enerjisini harcayacağı yeni sorumluluklarla karşı karşıyadır, aksi halde kıdemli yöneticiye yönelecektir. Yeni yapısal istekler ilişkiyi ayakta tutacak enerjiyi azaltacaktır (Chao 1997: 20).

İkinci olarak, ayrılma boyunca, psiko-sosyal iş, önceki aşamanın modellik ve tanıma sürecini önemli ölçüde değiştiren duygusal ayrılmayı içerir. Bir müddet sonra genç yönetici kendine daha fazla güven ve bağımsızlık hisseder; kadın ya da erkek, kıdemli yöneticinin stilini ve değerlerini kendi üzerinde birleştirirken, rekabet etmek için bilinçli bir girişim artık orada değildir. Genç bir yönetici ayrılma aşamasını kıdemli yöneticinin

ruhi varlığını hissettiği aşama olarak tanımlar, yeni tecrübeler ve ilişkilere yönelirken psiko-sosyal fonksiyonlar genç yöneticinin kıdemli yönetici hakkındaki beğenisini devam ettirir (Chao 1997: 20).

Ayrılma aşaması gelişim için kritik noktadır. Genç yöneticiyi mentordan destek almaksızın gerekli iş becerilerinin pratiğe dökülmesine izin verir. Aynı zamanda, bu aşama, kıdemli yöneticiyi akranlarına ve amirlerine karşı yeni bir yönetici kazandırma başarısını göstermesine olanak sağlar. Bu aşamanın son bulduğu, her iki yöneticinin de artık önceki formdaki gibi bir ilişkiye ihtiyaç duymadıkları zaman ortaya çıkar (Lee 2010: 132).

2.2.4. Yeniden Tanımlama Aşaması:

Ayrılmadan birkaç yıl sonra, gelişim ilişkisi yeni bir forma dönüşür. Bazıları için önceki gelişim ilişkisi asla yenisiyle yer değiştirmez. Diğerleri için, yeni ilişkiler hali hazırdaki gelişim görevlerine daha iyi cevap veren psiko-sosyal fonksiyonlar, kariyer sağlar ve bu daha çok önem taşır. Bu durumda ayrılma aşamasının stresi azaldığı için önceki ilişki her iki bireyin çalışma hayatlarında yeni bir rol ve anlam taşır (Kram 1983: 622).

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 belirgin, mentorluk, sponsorluk, önericilik ve arkadaşlık devam eder. Kıdemli yönetici genç yöneticiyi desteklemeye devam eder ve genç iş arkadaşlarının başarısından dolayı gururlanır. Kıdemli yöneticilerden bağımsız çalışan genç yönetici, kıdemli yöneticiyle daha eşit bir ilişki kurar. Genç yönetici, mentoru olan kıdemli yöneticinin önceki rehberliğinden duyduğu minnetle ve beğeniyle ilişkiye arkadaş olarak devam eder (Kram 1986: 160-201).

Kıdemli yönetici bazı noktalarda genç yöneticinin gözünde eşit görünse de, genç yönetici kendisini hala borçlu hisseder. İlişkideki ilk iki aşamanın heyecanı ilişkinin genç yöneticiye öğrenmede ve ilerlemedeki katkısı hakkında minnetle ve gerçekçilikle yer değiştirir. mentorluk yapan kıdemli yönetici için genç yönetici, değerlerini, bilgi ve becerilerini aktarabildiğini gösteren bir delildir; genç yöneticinin daha büyük sorumluluklara ve kariyer ilerlemesine sahip olduğunu görmek gurur vericidir. Her iki

birey de şunu itiraf ederler ki; hali hazırdaki ihtiyaçlarına göre yeni bir bağ kurduklarının farkındadırlar (Minter, Thomas 2000:44).

Yeniden tanımlama aşaması, sonunda, her iki bireydeki ortaya çıkan değişimlerin delilidir. Genç yönetici için kıdemli yöneticiyle daha akranı 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 akranı 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).

Zaman geçtikçe bu gelişim ilişkileri uzak arkadaşlık ve pozitif kazanımlar olarak devam edebilir. Kıdemli yönetici için genç yönetici, kurum için gelecek kuşak yeteneklere önemli katkılarda bulunacak bir delildir. Gelişim görevleri ve kurumsal durumlar değiştiği için, her birey yeni ilişkilere yönelecek ve sonunda genç yönetici akranlarıyla ve kendi altlarıyla olacak olan ilişkilere değer verecektir. Kıdemli yöneticiler, genç yöneticileri bilgelikte ve tecrübede geçtiklerini ve akranlarını kariyer ortası ve sonrası karşılaşacakları zorluklar için eşit olduklarını bulabileceklerdir (Chao 1997: 20).

2.3. Mentorluğun Fonksiyonları:

Mentorluk fonksiyonları hem bireylerin gelişmesini hem de ilerlemeyi artıran gelişimsel ilişki yönleridir. Bu fonksiyonlar gelişimsel ilişkileri diğer iş ilişkilerinden ayırt eden temel özelliklerdir. Ast ve üst yöneticiler arasındaki ilişkiler üzerine yapılan bir dizi araştırma benzersiz yollarla gelişmeyi artıran çeşitli mentorluk fonksiyonları ya da mentorluk rolleri (Levinson 1978; Schein, 1978; Davis ve Garrison, 1979; Phillips, 1982; Missirian, 1982; Clawson, 1979; Kram, 1980) tanımlamıştır. Bazı fonksiyonlar diğerlerinden daha sıklıkla gözlemlenir ve belirli bir gelişimsel ilişki olası mentorluk fonksiyonlarının çok az ya da pek çoğunu sağlayabilir (Kram 1983: 620).

Tamamlanan çalışmalar arasında bir takım fonksiyonlar bir noktada birleşir. Bu fonksiyonlar iki ana bölümde özetlenebilir. Kariyer fonksiyonları ilişkinin, bağları öğrenmeyi ve bir organizasyonda ilerleme için hazırlanmayı geliştiren yönleridir. Psikososyal fonksiyonlar bir ilişkinin, yeterlik duygusunu, kişilik belirginliğini ve mesleki bir roldeki etkileyciliği geliştiren yönleridir (bkz. Şekil 1-1). Kariyer fonksiyonları öncelikli olarak bir organizasyonun aşama sırasını desteklemeye hizmet ederken, psiko-

sosyal fonksiyonlar organizasyonun hem içinde hem dışında özsaygı inşa ederek her bireyi kişisel bir düzeyde etkiler. Hep birlikte bu fonksiyonlar bireylerin her kariyer evresinin sorunlarını ele almalarına olanak sağlar (Gibb 1994: 32-39).

Şekil 2.1. Mentorluk Fonksiyonları.

Kariyer Fonksiyonları(a)	Psiko-sosyal Fonksiyonlar(b)
Destekleyicilik	Rol Modelleme
Tanınma-ve-görünürlük	Kabul etme-ve-Onaylama
Koçluk	Danışmanlık
Koruma	Arkadaşlık
Meydan okuma	

Kaynak:Kram, K. E. "Mentoring *İn The Workplace*", In Hall & Associates (Eds.), Career Development In Organizations, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986, 160-201.

• **Kariyer Fonksiyonları** ilişkinin kariyer gelişmesini artıran yönleridir.

• **Psiko-sosyal Fonksiyonlar** ilişkinin, yeterlilik duygusunu, kişilik ve mesleki bir roldeki etkileyciliği geliştiren yönleridir.

Kariyer fonksiyonları üst şahsın deneyimi, örgütsel kademe ve örgütsel içerikteki etkiden dolayı mümkündür. Onun, ast bir meslektaşının örgütsel dünyada etkili bir şekilde dümen tutmasına yardım etmesi için destekleyicilik, koçluk ve tanınma-ve-görünürlük temin etmesine olanak sağlayan bu yapısal rol ilişkisidir. Üst meslektaş, bu sayede, astlar arasında destek ve eş düzeyler ve üstler arasında organizasyon için yetenek geliştirmede saygı sağlar. Her iki birey de ilişki aracılığıyla etki pozisyonlarını yükseltmede bu fonksiyonlardan faydalanır (Kram 1983: 620).

Kariyer fonksiyonlarına karşıt olarak, karşılıklı güven ve artan samimiyete teşvik eden kişilerarası bir ilişkiden dolayı psiko-sosyal fonksiyonlar da mümkündür. Bu kişilerarası ilişkinin niteliği, genç olanların büyüklerle özdeşleşmesi ve onun gibi olmak isteyecekleri bir model bulmalarına imkân sağlar. Bir rol modeli sağlamaya ek olarak üst meslektaş, bir kariyere başladığında yüzeye çıkan ikilemlerde genç olana mentorluk eder. Her birey diğerleriyle etkileşim aracılığıyla kabul etme ve onaylamayı tecrübe eder;

karşılıklı hoşlanma ve saygı genç yetişkinlerin yeni iş rolündeki öz görüşlerini destekler ve eş zamanlı olarak üst yetişkinlerin paylaşacak değerli bilgeliği ve tecrübeye sahip biri olarak öz görüşlerini de destekler (Chao, Walz, Gardner 1992: 619).

Her iki tür fonksiyonları da sağlayan ilişkiler daha büyük samimiyet ve kişilerarası bağ gücüyle tanımlanır ve daha kaçınılmaz, gelişmede daha ciddi ve yöneticinin iş hayatında diğer ilişkilerden daha özgün olarak görülür. Yalnızca kariyer fonksiyonlarını öngören ilişkiler daha az samimiyetle tanımlanır ve araçsal sonuçlar için öncelikli olarak değerli görülürler ki örgütsel içerikte hizmet ederler (Chao, Walz, Gardner 1992: 619).

Clawson (1979), kariyer ve psikososyal fonksiyonlar kategorilerini karşılaştıran gelişimsel ilişkileri ayırt etmek için iki boyut önerir. Etkili patron-çalışan ilişkileri çalışmasında bir ilişkinin bir bireyin hayatının kaç değişik yönünü etkilediği tesir kapsamını; her iki bireyin yüksek sorumluluğunun birincil mentor ilişkisini tanımladığı bireysel ilişki sorumluluğu ortaklığını betimlemiştir.

2.3.1. Kariyer Fonksiyonları:

Kariyer fonksiyonları bir ilişkinin bir organizasyonda gelişmeyi artıran yönleridir. Bu fonksiyonlar destekleyicilik, tanınma-ve-görünürlük, koçluk, koruma ve meydan okumayı içerir (Ragins, Cotton 1999:530).

Bu fonksiyonların 3 genel özelliği vardır. Üst kişinin konumu, deneyim ve örgütsel etkiyle mümkündürler. Buna ek olarak, örgütsel hayatın iplerini öğrenmesine, tanınmasına ve reklam sağlamasına yardım ederek, ast kişinin kariyer bağlantılı yönlerine hizmet ederler. Son olarak, daha genç yöneticinin yetenek geliştirerek saygı kazanmasına ve sorumluluk sahasında çalışan ve saygıya karşılık verebilecek insanlar arasında destek geliştirmesine yardımcı olarak üst kişinin kariyer bağlantılı yönlerine de hizmet ederler (Ragins, Cotton 1999:530).

2.3.1.1. Destekleyicilik:

Destekleyicilik en sık gözlenen kariyer fonksiyonudur. Üst bir bireyin genç bir bireye kariyere başlarkenki umumi desteği bir organizasyonda bireyin kendisini geliştirmesi için çok önemlidir. Destekleyicilik bir bireyi cazip yan nakiller ve terfiler için aktif bir şekilde tayin etmeyi içerir. Hiyerarşi aracılığıyla gelişme fırsatları resmi terfi karar toplantılarında olduğu gibi birebir görüşmelerde de mümkün kılınır. Destekleyicilik

olmadan bir birey, yeterliğine ve performansına bakılmasının göz ardı edilir (Kram 1983: 620).

Örgütsel bir kariyerin ilk aşaması sırasında destekleyicilik, yeni gelen birinin itibar kazanmasına, tanınmasına ve ona daha yüksek seviyede makamlar hazırlayan iş fırsatları edinmesine yardımcı olur. Daha sonra bir kariyerde destekleyicilik, aksi halde tecrübeli ve saygıdeğer bir eş düzeye gidebilecek terfiyi elde etmede belirleyici faktördür. Terfi kararlarında yer alan aşamalar yaygındır; birisi örgütsel basamakları tırmanırken, terfi rekabeti yükselir ve destekleyicilik daha önemli hale gelir (Gibb, Megginson 1993: 40-54).

İlk bakışta destekleyicilik, sadece alıcıya fayda sağlıyor gibi görünür. Ancak, başarılı destekleyicilik destekleyiciye de fayda sağlar. Gelişen ve iyi performans gösteren birini destekleyerek üst yönetim, bir üstü mükemmel yargı sahibi olarak görür. Güvenirlik, daha genç yetenek bulup, geliştirmek için gereken saygı onaylandığında çoğalır. Dahası, destek alıcıları gelecekte onlar da üst kademeye ulaştıklarında sürekli iyi performans ve diğer yollar aracılığıyla desteğin karşılığını verirler. Buna zıt olarak, daha sonra başarısız olan birine destek veren biri eş düzeyleri ya da üstleri tarafından zayıf yargı riske atar. Bu durumda üst, bir arkadaşı gelişigüzel bir şekilde destekliyor olarak, potansiyel tayin etmede ve yetenek geliştirmede az yetenekli olarak ya da organizasyonun en iyi faydalarını aramıyor olarak görülür. Üst yöneticiler destekleyicilikteki başarılarını gururla tasvir ederler; bu onların organizasyondaki iyi değerlendirme ve güçlü etki ölçütleridir. Değişimli olarak, bir terfi için ast bir kişiyi etkili bir şekilde destekleme yetersizliği üstün yeterliği ve etkisini çok az etkiler. Uzun vadede destekleyicilik, her iki birey için de kişisel gelişme ve örgütsel tanınma ile sonuçlanır. Destekleyicilik fonksiyonu ast kişi için gelişme fırsatları yaratır ve aynı zamanda üst kişinin yeterliği ve örgütsel etkisinin bir ölçütüdür (Kram 1983: 620).

2.3.1.2. Tanınma ve Görünürlük:

Yeterlik ve performans gösterme fırsatı üst bir yöneticinin ast bir kişiye diğer üst yöneticilerle yazılı ve kişisel bağlantı gerektiren sorumluluklar tayin etme kararıyla yaratılır. Tanınma ve görünürlük fonksiyonu alt seviye bir yöneticiye daha fazla gelişmesi için organizasyonda onun potansiyelini sorgulayan kilit isimlerle ilişkiler kurmasına olanak sağlayan sorumlulukları belirlemeyi içerir (Bozionelos 2004: 27).

Bu görevler ast bir yöneticiye ayrıca girmek için can attığı organizasyon bölümlerini öğrenme fırsatı verir. Organizasyonun daha yüksek kademelerdeki ya da değişik

bölümlerindeki insanlarla iletişim orta ve üst seviye yöneticilikteki örgütsel hayatı öğrenmesine yardımcı olur. Tanınma ve görünürlük fonksiyonu bir bireyi sadece örgütsel kaderini etkileyebilecek insanlara karşı görünür kılmaz, bireyi gelecek fırsatlara da tanıtır (Kram 1986: 160-201).

Tanınma ve görünürlük sosyalleştiren bir güç olarak hizmet eder; bir bireyi daha büyük sorumluluk ve otorite kademesi için hazırlar ve geçerli bir aday olması için onu diğerlerine tanıtır. Kariyerin her aşamasında fonksiyon, bir organizasyonda, ciddi öğrenme deneyimleri sağlayarak ve organizasyonun kilit isimlerine yeterlik ve potansiyel göstermeyi garanti ederek akımı destekler (Fagenson 1989: 309-320).

Üst bir yönetici bu kariyer fonksiyonu öngörmek için isteksiz olabilir. Tanınmadaki risk destekleyicilikle benzerdir; üst bir yöneticinin saygınlığını arttırabilir ya da azaltabilir. Örneğin; ast bir yönetici diğer üst yöneticilerle etkileşim içeren bir görevde başarısız olursa, onu öne süren üst yönetici kusurlu bulunabilir. Bunun yerine, üst biri kendi kariyerini yükseltmekle daha ilgili olabilir. Daha yüksek örgütsel aşamalarda kendi saygınlığı hakkında kararsız olabilir ve yüksek görünürlük görevlerine tutunmayı tercih edebilir (Kram 1986: 160-201).

Tanınma ve görünürlük genç bir yöneticinin bir organizasyonun daha yüksek aşamalarına girmesini kolaylaştırır. Aynı zamanda üst kişiyi, yüksek görünürlükteki görevler tamamlandığında, kimi destekleyeceği konusunda iyice düşünmesi konusunda da etkiler (Garvey 2004: 8).

2.3.1.3. Koçluk:

Bu kariyer fonksiyonu ast kişinin bilgisini ve kurumsal dünyada nasıl dümen tutacağını anlamasını geliştirir. Tıpkı bir atletik koç gibi üst meslektaş, iş hedeflerini başarmak, saygınlık ve kariyer istekleri kazanmak için özel stratejiler önerir. Kariyerin ilk etaplarında üst bir yönetici, organizasyon hiyerarşisindeki yeni pozisyonun gerektirdikleri hakkında öğütler vererek, ast bir yöneticiye yardımcı olur. Üst meslektaşın, yeni gelen birinin statüsü ve bilgisine sahip ast meslektaş ile paylaşacak deneyimli bir bakış açısı vardır (Chao 1997: 20).

Çoğunlukla, koçluk, bir iş ürününün olumlu karşılanmasını garanti etmek için üst yöneticiliğe nasıl bir sunum yapılacağı konusunda fikir paylaşımını içerir. Bireyin işleyiş tarzı hakkındaki bu gibi ciddi olaylardan sonra geribildirim içerir. Koçluk, sıklıkla, belirli

bir durumda, üst bir kişinin kimin güvenilebilir, kimin güçlü, kimin desteklenecek ya da eleştirilecek olduğu anlayışını paylaşmasını içerir (Chao 1997: 20).

Üst bir yönetici koçluk fonksiyonu sağlanarak geliştirilir. Yaralı bilgi ve bakış açılarını ast bir meslektaşına devretmek birinin tecrübesinin değerini tasdik eder. Bu paylaşım, ayrıca, birinin görüşlerinin geleceğe taşındığını garanti ederek, benzer bir bakış açısı izleyen gelecek nesil yöneticiler yaratmaya yardımcı olur. Son olarak, koç olmak bireyin kariyerinin ortasında ve sonrasında organizasyon için daha genç yetenekler keşfetmede etkili olduğunu hissetmesini sağlar. Destekleyicilik gibi başarılı koçluk da birinin eşdüzey ve üstlerinden saygı kazandırır (Chao 1997: 20).

2.3.1.4. Koruma:

Bu fonksiyon ast kişiyi diğer üst yetkililerle zamansız ya da olası zararlı iletişimlerden korur. Görünürlük bireyin en iyi ilgi alanı olmadığı zamanlar olabilir. Belli bir iş görevi planlı olarak sürdürülmez ise ya da birey bir alanda yeni ve düzgün dümen tutmayı henüz öğrenemediyse, üst yönetici, tanınmanın ast meslektaşın saygınlığına fayda sağlayacağı zamanlar gelinceye kadar ilgili üst yetkililerle iletişim kurma sorumluluğunu üstlenebilir. Önceki takip kaydından dolayı, üst kişi, zor zamanlarda dikkati çekebilir ve bunu yaparak diğerlerini olumsuz propagandalardan korur. Koruma ast meslektaşın memnun edici sonuç almak için yetersiz donanımlı olduğu durumlarda müdahale etmek kadar, tartışmalı durumlarda övgü ve suç üstlenmeyi de içerir (Zachary 2005: 67-69).

Koruma bireyi destekleyen ya da gelişmesini engelleyen bir kariyer fonksiyonudur. Potansiyel bir yönetici olarak kazanılan saygınlığı tehdit eden gereksiz riskleri azaltarak kariyer gelişimini destekler. Ast yöneticinin itibarını arttıran yüksek riskli durumlarda tanınma ve görünürlüğü engellediğinde bireyin gelişmesini engeller. Üst bir yöneticinin müdahale etme ve koruma sağlama kararı gelecekteki gelişme fırsatlarını önemli ölçüde geliştiren ya da engelleyen ciddi bir karardır (Zachary 2005: 67-69).

Bu fonksiyonu sağlamak organizasyon için ast yetenek geliştirme yeteneğini göstererek üst birinin saygınlığına da katkıda bulunur. Ast bir kişiyi gereksiz risk ve eleştiriden uzak tutan koruma üst kişinin diğerleri için destekleyici hareketlerde statüsünü ve etkisini kullanabileceği bir durumda pozitif müdahale etme yeteneğini onaylar. Koruma fonksiyonu, tanınma ve görünürlük ile, ast bir meslektaşın büyüme ve gelişmesi zararına kendi saygınlığını inşa etmek için sunulursa, kendi kendine hizmet eder (Zachary 2005: 67-69).

2.3.1.5. Meydan Okuma:

Bu fonksiyon etkili patron-çalışan ilişkilerini tanımlar. Bölümün acil işiyle alakalıdır. Meydan okuma işi görevi teknik eğitim ve hâlihazırdaki performans geribildirimiyle desteklendiğinde ast yöneticinin özel yetenekler geliştirmesine ve mesleki bir rolde başarı duygusunu tecrübe etmesine olanak sağlar. Bu mesleki fonksiyon kariyer gelişimdeki direkt etkisinde daha sınırlıdır; ancak zor görevlerde yol kat etsin diye genç yöneticinin iyi performans göstermesinde çok önemlidir. Meydan okuyucu iş görevlerinde teknik bilgisi ve yararlı geribildiriminden ötürü üst bir yönetici, genellikle, öğretmen olarak sunulur (Ellen 1998: 319-331).

Bir birey bu fonksiyon yoluyla, öğrenmeyi cesaretlendiren iş aracılığıyla çok önemli teknik ve idari yetenekler geliştirir. Üst kişinin bu tür görevi tasarlamada çok önemli bir rolü vardır. İlk olarak, performans üzerindeki hâlihazırdaki destek ve geribildirim, karşılaştığı zorluklarla baş edebilmesi için ast kişiye imkân sağlar. Ciddi geribildirim ve destek olmadan ast kişi kendini görevlerin karmaşıklığı yüzünden mahcup ya da bu noktada çok şey beklendiği için sınırlı hissedebilir (Ellen 1998: 319-331).

Meydan okuma görevleri yalnızca önemli öğrenme fırsatları sağlamaz, aynı zamanda üst yöneticiyi özel teknik sorumluluklardan da kurtarır. Bu sayede, üst yönetici başka sorumluluklar alma yeteneğini geliştiren teknik desteği de alır (Ellen 1998: 319-331).

2.3.2. Psiko-sosyal Fonksiyonlar:

Psiko-sosyal fonksiyonlar bir ilişkinin, bir bireyin mesleki bir roldeki yeterlik, kişilik ve etkileycilik duygusunu arttıran yönleridir. Bu fonksiyonlar rol modelleme, kabul etme ve onaylama, danışmanlık ve arkadaşlığı içerir. Ast kişi yeni bir iş rolünde olduğu kişi için yeterlik, etkileycilik ve özsaygıyı arttıran destek bulur. Üst bir kişi orta yaşlarda yeterlik, etkileycilik ve özsaygıyı arttıran önemli gereklilikleri karşılar. Psiko-sosyal fonksiyonlar her yöneticiyi kariyer fonksiyonlarına göre daha kişisel bir seviyede etkiler; faydaları örgütsel gelişmenin ötesine uzanır ve genellikle hayatın diğer katmanlarına devreder (Baugh, Scandura 1999: 504).

Kariyer fonksiyonları üst kişinin organizasyondaki pozisyon ve etkisine dayanırken, psiko-sosyal fonksiyonlar daha çok kişilerarası ilişkinin kalitesine dayanır. Rol ilişkisi ilişkinin altında yatan duygusal bağ kadar önemli değildir. Psiko-sosyal fonksiyonlar bireyin kendisini ve organizasyonun içinde ve dışındaki diğer insanlarla olan ilişkisini

etkilerken, kariyer fonksiyonları bireyin organizasyonla olan ilişkisini etkiler (Baugh, Scandura 1999: 504).

2.3.2.1. Rol Modelleme:

Rol modelleme en sık bahsedilen psiko-sosyal fonksiyondur. Üst bir meslektaşın tutumları, değer yargıları ve davranışı ast kişinin benzemesi için bir model oluşturur. Ast kişi üst kişide kim olabileceği konusunda özel bir görüntü bulur. Daha büyük otorite ve sorumluluk pozisyonlarına yönelirken kendini üst yöneticiyle tanımlayarak o rollerde hayal eder. Ast kişinin şimdiki ve idealleşmiş nefsinin parçalarını görmesine göre üst kişi, hayranlık, özenme ve saygı görevi görür (Shea 2004: 27).

Rol modelleme mentorun arzu verici bir örnek oluşturmasını ve ast kişinin de bununla özdeşleşmesini içerir. Bu hem bilinçli hem de bilinçsiz bir aşamadır; mentor daha az deneyimli bir meslektaşına sağladığı örneğin farkında olmayabilir ya da ast bir kişi özdeşleşmenin gücünün farkında olmayabilir. Aynı zamanda iş görevlerindeki etkileşim, ortak örgütsel ilgiler ve daha büyük kariyer konuları bilinçli bir modelleme aşamasıdır; bu diyalog yoluyla ast kişi modelince oluşturulan yaklaşımları, tutumları ve değerleri öğrenir ve üst kişi de iş rolündeki öz imajının merkezi bölümlerini ifade etme fırsatı bulur (Kram 1983: 608-625.).

Tanımlama aşaması karmaşıktır. Ast kişi mentorun belli tarzlarına yönelebilir ve diğerlerini reddedebilir. Zamanla bazı yönleri birleştirerek ve diğer yönlerden farklı olmayı tercih ederek kendisini hayran olunan nesneden farklılaştırabilir. Bu farklılaştırma aşaması meydana geldiğinde ast kişi kim olduğu duygusu ve bir rol modeli sağlayan mentor tarafından bir araya getirilenleri daha net bir şekilde görür. Model kendi tarzını, kişisel değerlerini ve mesleki kimliğini şekillendirir (Haines 2003:82).

Örneğin, genç bir yönetici, üst bir yöneticinin bu görevlere nasıl yaklaştığını gözlemleyerek, iş gruplarını yönetmeyi, eş düzeyleri ve üstleriyle ilişki kurmayı, iş / aile gerginliğini yönetmeyi ve daha büyük sorumluluk gerektiren pozisyonları tahmin etmeyi öğrenir. Temel saygı ve mentora olan hayranlık genç yöneticiyi gözlem yoluyla öğrenmeye açık hale getirir. Mentor, genç yöneticinin öz imajının gelişen yönlerini özel katkıların idari dünyada etkili olduğunu göstermesiyle haklı çıkarır (Kram 1983: 608-625.).

Rol modelleme oluşturulan duygusal bağlılık sayesinde başarılı olur. Sık olarak, ilişkide aktarılan duygular ortaya çıkar. Örneğin, genç bir erkek yönetici, her ikisini de tarif

ederken aynı kelimeleri ve duyguları kullanarak, üst bir yöneticiyi babasına benzetir. Buna ek olarak, üst bir yönetici genç bir yöneticinin üst yöneticinin öz imajının parçalarını bir araya getiren bir kimlik geliştirmesini izlerken onu çocuklarına benzetir. Her iki birey de daha erken ilişkilerdeki deneyimleri karşılaştıran bağlılık, koruma, duygu karmaşası ve isyanı hisseder (Kram 1983: 608-625.).

2.3.2.2. Kabul Etme ve Onaylama:

Bu fonksiyon aracılığıyla her iki birey de diğeri tarafından ifade edilen olumlu saygıdan benlik duygusu elde eder. Ast kişi iş dünyasında yeterlik geliştirirken, üst kişinin kabul etme ve onaylaması destek ve cesaret sağlar. Benzer olarak, üst kişi gelişme ve saygınlığın daha az olduğu ileriki kariyer yıllarında faydalı ve yaratıcı hissetmek için çabalarırken, ast bir kişinin kabul etme ve onaylaması gelecek nesil yöneticileri öneren akıl ve deneyim için destek sağlar. Olumlu performans geribildirimi, karşılıklı hoşlanma ve karşılıklı saygı her iki bireye de yardımcı olur. Bir ilişki bu fonksiyon aracılığıyla psikososyal destek sağlar (Allen 2003:135).

Kabul etme ve onaylama ast bir kişinin yeni davranışlar denemesine olanak sağlar. Bu fonksiyonu sağlayan bir ilişki, genç yetişkini risk alması ve iş dünyasıyla bağlantı kurmanın alışılmamış yollarına girişmesi için cesaretlendiren esas bir güvene sahiptir. Bu esas güven risk almayı hataların öğrenirken reddedilmeyle sonuçlanmayacağına razı olmayanlara göre daha az korkunç yapar (Allen 2003:135).

Kabul etme ve onaylamayı tecrübe eden ast meslektaş ilişkide karşı çıkmaya ve anlaşmazlık çıkarmaya daha istekli olur. Bu fonksiyonu sağlayan ilişki farklılıkları hoşgörü ve bu yüzden öz ayrıma müsaade eder. Ast bir kişi kabul etme ve onaylamayı tecrübe etmediğinde uyum daha muhtemeldir; öyle durumlarda memnun etmek ve kabul edilmek için daha çok enerji ve örgütsel dünyada olmak istediği kişiyi keşfetmede daha az enerji harcar (Allen 2003:135).

Üst bir kişi ast meslektaşı tarafından sunulan kabul etme ve onaylamadan birçok açıdan faydalanır. Engellenmiş gelişme fırsatı tarafından aktarılan itirazda daha genç olan kişi olası özsaygı kaybının etkisini yok eden önemli bir saygı ve destek kaynağı sağlar. Dahası, üst yönetici yaşlanma ve değer yitirmeyle karşı karşıya kalırken, ast yönetici, üst yöneticinin daha genç bireylere ve organizasyona hala sunmak zorunda olduğu değerler bulmasına olanak sağlayan destek ve takdiri temin eder (Allen 2003:135).

2.3.2.3. Danışmanlık:

Danışmanlık bir bireyin bir organizasyonda olumlu benlik duygusuyla çatışan kişisel ilgiler keşfetmesini sağlayan bir psiko-sosyal fonksiyondur. Onu benliğiyle anlaşmazlıklara sürükleyen iç çatışmalar bir ilişkide tartışmanın odak noktası olur. Bu bağlamda bir birey üretici işi azaltan endişeler, korkular ve duygu karmaşası hakkında açıkça konuşabileceği bir oturum bulur. Daha tecrübeli olan üst meslektaş bu öz keşif için yakından bir bakış sağlar, alternatif bir bakış açısı olarak kişisel deneyim önerir ve geribildirim ve aktif dinlemeyle sorunları çözmeye yardımcı olur. Bu aşama aracılığıyla ast meslektaş, kişisel ilgilerle daha etkili bir şekilde baş edebilir (Angelina, Dekkers 2010: 48-49).

Bir kariyerin ilk etaplarındaki kişisel meraklar üç büyük bölüme ayrılır: bir birey yeni seçilmiş bir kariyerde üretici ve memnun hissederken nasıl yeterlik ve potansiyel geliştirebilir; bir birey kişisel değerlerden ve bireysellikten taviz vermeden eş düzeyleriyle ve üstleriyle nasıl ilişki kurar; ve işteki büyüme sorumluluklarını ve vaatlerini hayatın diğer bölümleriyle nasıl bir araya getirebilir. Bu gelişimsel görevler birinin kendisiyle, organizasyonla ve hayatın diğer katmanlarıyla olan ilişkilerine açıklık getirmeyi içerir. Danışmanlık fonksiyonu bu görevleri başarmada önemlidir(Angelina, Dekkers 2010: 48-49).

Birbiri ardına gelen her kariyer etabında birey, etkili işi azaltabilen kendisi, kariyer ve aile ile ilgili kişisel merakların sahibi olacaktır. İlk yıllarda, yeterlik, organizasyon ve gelişme vaatleri, iş / aile dengesi ve eş düzeyler ve üstlerle olan ilişkiler hakkında önemli sorular ortaya çıkar. Sonraki yıllarda başka sorular da ortaya çıkar. Bu sorunları benzer tecrübelerden dolayı empati kuran, güvenilir biriyle keşfetmek birinin kariyeri boyunca caziptir. Meraklar yaş ve deneyimle değişiklik gösterirken, yankılanan bir tahta ihtiyacı asla yok olmaz (Angelina, Dekkers 2010: 48-49).

Hem içerik hem de etkileşim aşamasını incelemek danışmanlık fonksiyonunun doğasını anlamak için önemlidir. Örneğin, genç bir yönetici kurumsal merdivene tırmanırken önemli değerlerden ödün verilmesi gereken algılamadan dolayı organizasyonda gelişmeyle ilgili duygu karmaşası yaşayabilir. Bir danışmanlık içeriğinde bu merak tartışılabilir, ama ille de çözülmez. Bu, birinin üst yöneticisinin genç yöneticinin duygu karmaşasını hoş görmesini ve ona hitap etmesini sağlayan kabul etme, destek ve empati aktardığı alış-veriş aşamasıdır. Böyle bir fırsat olmadan, ast yönetici organizasyonu

terk edebilir, organizasyondan psikolojik olarak uzaklaşabilir ya da karmaşayı gizlemek için diğerleriyle yanlış ilişkiler kurabilir. Bu tepkilerin herhangi biri genç yöneticinin iş dünyasına etkili bir şekilde tutunup üretme potansiyelini azaltır (Angelina, Dekkers 2010: 48-49).

Danışmanlık sağlamada üst yönetici genç yönetici için bir sırdaş olur. Bir sırdaş olarak, yararlı ve üretken hissetmesi için yine önemli bir fonksiyon sağlar. Danışmanlık içeriğinde, genç yöneticiye yardım etmekle kalmaz, genç yöneticinin bu meraklar üzerine çalışmasına yardımcı olarak, kariyerinde daha önce karşılaştığı ikilemleri yeniden yaşar ve yeniden ele alır (Pinho, Coeteez, Schreuder 2005: 20-26).

İlişkide, paylaşılan en hiyerarşik ilişkilerin ötesine geçer. Genç yetişkin organizasyonda diğerlerine karşı maruziyeti riske etmeden şüpheleri ve merakları keşfetmede rahatlık elde eder. Ayrıca aksi halde etkileyicilik ve özsaygıyla çatışabilen karmaşalara hitap eder. Üst yetişkin genç bir meslektaşın kişisel ikilemleri başarıyla yönetmesini sağlayarak önemli ihtiyaçları karşılar. Ayrıca kendi deneyimlerini ve öz düzenlemelerini paylaşarak, kariyerin ilk etapları sırasında tartışmanın geçmiş noktalarını hatırlar. Danışmanlık fonksiyonu aracılığıyla oluşturulan ittifak özsaygıda yabancılaşma ve düşüşe katkıda bulunan örgütsel gücün etkisini yok eder (Angelina, Dekkers 2010: 48-49).

2.3.2.4. Arkadaşlık:

Bu fonksiyon karşılıklı hoşlanma, anlayış, iş ve iş dışı eğlenceli gayri resmi değişimlerle sonuçlanan sosyal etkileşimle tanımlanır. Her iki birey de, işteki deneyimi arttırdığı için arkadaşlık fonksiyonundan memnundur. Her biri, ilişkide, kişisel deneyimlerini paylaşarak, birlikte yemek yiyerek eğleneceği, ya da bazen birlikte işin baskısından kaçacağı birini bulur. Arkadaşlık fonksiyonunun sosyal etkileşimi kariyerin ilk ve orta yıllarında çalışmayı geliştirir (Allen 2003:135).

Arkadaşlık fonksiyonu genç yetişkine kendini daha üst bir yetişkin ile eş düzey hissetmeye başlatır. Otorite figürlü ilişkiler genellikle mesafeli, seçici ve esas iken, bu fonksiyonu sağlayan gelişimsel bir ilişki öğretmen, ebeveyn ve iyi arkadaş elementlerini bir araya getirir. Arkadaşlık fonksiyonu ortaya çıktığında genç yetişkin, ilişkide yükselen bir ortaklığı tecrübe eder. Daha tecrübeli ve yaşlı biriyle bağ kurarken koldaşlık ve gayri resmiyet oluşturduğunda, bu, onun daha üst seviyeye geçişini kolaylaştırır. Acemi, zaman içerisinde kendini daha tecrübeli bir üye olarak hisseder ve sonra mercide diğerleriyle daha kolay etkileşim kurabilir (Wanberg, Mueller, Marchese 2006: 410-423).

Arkadaşlık fonksiyonu daha yaşlı yetişkin için de özel bir fırsat sağlar. Genç bir yetişkin ile gayri resmi etkileşim kurarak kendinin genç parçalarıyla irtibatını muhafaza eder. Büyüme ve eskime korkuları, onun, daha genç bir meslektaş ile eğlenceli etkileşiminin daha genç bir nesil ile temasta kalma ve kolayca bağ kurma yeteneğini göstermesi ile azalır. Arkadaşlık fonksiyonu ile sağlanan sosyal etkileşim bir bireyin kariyerinde ve kariyeri sonrasında önemlilik duygusunu korumasına imkân verir (Wanberg, Mueller, Marchese 2006: 410-423).

Genel olarak, arkadaşlık fonksiyonunun sınırları vardır. Çoğu birey, patron ve arkadaş olmada çıkan karmaşaları en aza indirmek için, iş bağlamında, gayri resmi sosyal etkileşimi tercih eder. Bu yüzden üst bir yönetici, kendisini suçlu ve kararsız hissetmeden, genç yöneticiyi seçebilsin ve yargılayabilsin diye arkadaşlık sınırlarını yönetir. Arkadaşlık her bireyin iş hayatına doğallık ve eğlence katarken, bir yandan da her bireyin mesafe korumasına yol açan diğer ilişki fonksiyonlarından ve karşı cins hareketlerinden dolayı sınırlıdır (Wanberg, Mueller, Marchese 2006: 410-423).

Psiko-sosyal fonksiyonlar önemlidir, çünkü her bireyin iş rolündeki yeterlik, kişilik ve etkileycilik duygularını artırır. Bu fonksiyonlar aracılığıyla, bir işe başlayan genç bir yetişkin kişisel değerlere açıklık getirir, eşsiz bir tarzda güven geliştirir ve erken yetişkinlik döneminde oluşan ikilemleri ele alır. Aynı zamanda, üst yetişkin de orta yetişkinliğin önemli görevlerini ele alır. Genç meslektaşta, etkileyeceği ve orta yaşın gerekliliklerini karşılamaya yardım edeceği birini bulur. Rol modeli, danışmanlık, kabul etme ve onaylama ve arkadaşlık sağlamada daha tecrübeli yetişkin geçmişini tekrardan yaşar; genç yetişkin bu çabaların sonucu olarak gelişir ise, daha yaşlı olan yetişkin de bu gelişmeyi kendi gelişmesi olarak tecrübe eder (Wanberg, Mueller, Marchese 2006: 410-423).

2.4. Mentorluk Uygulamasında Süreç

Bir işletmede başarılı bir mentorluk sisteminin oluşturulabilmesi için bazı temel prensiplerin belirlenmesi ve bunların uygulanması gerekmektedir. Bu prensipler hem mentor hem mentee hem de işletme açısından bağlayıcı olmalıdır. Bu prensiplerin başlıcaları; aktif dinleme, güven, amaçlarının belirlenmesi, risk alma ve yönetme becerisini geliştirme, çift yönlü olarak öğrenmeye açık olma odaklı olmalıdır (Jones, L., 2000:3).

2.4.1. Aktif Dinleme

Aktif dinleme bir mentorluk ilişkisinin en temel becerisini oluşturur. Açık bir iletişim ortamının oluşmasını sağlar. Mentoru tarafından dinlendiğini fark eden mentee metoru ile daha rahat ilişki kurar. Mentee kavrayarak ve hissederek öğrenir. Mentor vücut dilini iyi kullanmalı ve mentte ile sürekli olarak göz teması kurmalıdır (Jones, L., 2000:3).

2.4.2. Güven

Güven bir mentorluk ilişkisinin en önemli unsurlarından biridir. Mentor ve mentee birbirlerini tanıdıkça birbirlerine güven duymayı öğrenirler. Mentor menteenin kendisine anladığı kişisel ve mesleki bilgileri kendine saklamalı ve üçüncü kişiler kesinlikle paylaşmamalıdır. Bununla birlikte mentor menteeyi iş toplantılarına götürerek kendisine güvendiği göstermeli, her zaman mentee ile açık ve dürüst bir ilişki içerisinde olmalıdır (Jones, L., 2000:3).

2.4.3. Amaçların Belirlenmesi

Mentor menteenin kariyer ve kişisel vizyon ve hedeflerini belirlemesine yardımcı olmalı, ancak asla mentee yerine hedefleri belirlememelidir. Kariyer ve kişisel vizyon ve hedefleri hakkında mentee ile konuşmalı ve yetenekleri doğrultusunda kendisini geliştirmesine yardımcı olmalıdır (Pinho, Coetezz, Schreuder 2005: 20-26).

Bu doğrultuda mentor, menteenin hedef ve önceliklerini belirlemede yardımcı olmalı, mentenin gülcü ve zayıf yönlerini keşfetmesini ve bu doğrultuda kendini geliştirmesini sağlamalıdır (Jones, L., 2000:3)..

2.4.4. Risk Alma ve Yönetme Becerisini Geliştirme

Mentor menteeyi himayesine alır, ona rehberlik eder. Mentor menteenin risk alabileceği ortamlar ve iş deneyimleri yaşatarak, kendine olan güvenini ve cesaretini geliştirmelidir. Olumlu davranış ve kararlarını desteklemeli ancak hata yapmalarına ve hatalarından dersler çıkarmalara izin vermelidir. Mentor menteye sorunlarla karşılaştığında destek sağlamalı ancak hiçbir zaman mentee yerine risk üstlenmemelidir. Çünkü başarılar kadar başarısızlıklarda menteenin yönetim becerilerini geliştirecektir (Jones, L., 2000:3).

2.4.5. Çift Yönlü Olarak Öğrenmeye Açık Olma

Mentor ve mentte arasında kurulan ilişki her zaman çift yönlü bir seyir izler. Mentee mentordan öğrendiği kadar mentordan menteeden öğrenir. İki taraf birbirlerine

deneyimlerini, yaşantılarını, bilgilerini aktarır. Mentor ve mentee düzenli aralıklarla bir araya gelmeli ve mentorun kendisi kadar nemteenin de gündem oluşturmasına izin vermeli ve mutlaka menteeye davranışları, fikirleri ve kararları hakkında geri bildirimde bulunmalıdır (Jones, L., 2000:3).

2.5. Mentorluğu Etkili Bir Şekilde Uygulayabilmenin İlkeleri:

Mentorluk sürecinin her iki tarafa da yarar sağlayabilmesi için; karşılıklı istek, zaman, paylaşılacak deneyim, başarısı kanıtlanmış düşünce tarzı, özgün fikirler ve iki yönlü etkili iletişim becerileri gerekir. Mentorluk ilişkisinde gönüllülüğün esas olduğu unutulmamalıdır. Mentorluğun etkili bir şekilde uygulanabilmesi aşağıda maddeler halinde sıralanan ilkelerin gerçekleştirilmesine bağlıdır (Bartuçugil, 2004:368).

• Pozitif bir ortam oluşturulmalıdır.

Mentorun mentorluk yaptığı bireyi doğru yönlendirebilmesi için temel gereksinmesi onu iyi tanımasıdır. Bireyin kendisini, beklentilerini, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyabilmesi için ise pozitif bir ortama gereksinimi vardır.

• Öğrencinin kişiliğini geliştirmesine yardım edilmelidir

Mentor, öğrencinin yalnızca yeteneklerini geliştirmesine yardım etmekle kalmamalı, zihinsel ve etik özelliklerini de geliştirmesine destek olarak pozitif bir kişilik yaratmalıdır.

• Sağlıklı bir iletişim ortamı sağlanmalıdır

Mentor ve öğrenci, dinlemeyi ve bilgi alışverişini dengelemelidir. Doğru kararlar ancak birbirini dinleyerek ve konuşarak ortaya çıkabilir. Deneyimlerini paylaşmak için çok gönüllü olmak mentorluk için gerekli ama, yeterli değildir. İyi bir mentor olmak için gereken en önemli özellik düzenli, istikrarlı, anlayışlı ve sabırlı bir dinleyici olmaktır.

• Öğrenen kişi bağımsız kılınmalıdır

Öğrenen kişi mentora bağımlı olmamalıdır. Mentor deneyimlerini paylaşır, farklı bakış açıları önerir, hedeflerin ve hayallerin resmedilmesi ve bunlara ulaşılması için öğrenciyle birlikte düşünür; ancak, mentor öğrencinin kendi yorumlarını, kendi yaratıcılığını ortaya koymasını sağlanmalıdır. Öğrenen kişi ancak kendi kişiliğini ortaya koyarak özgün olabilir, aksi halde mentorun kopyası olur; gelişemez.

- **Mentor-öğrenci ilişkisi monoton, sıkıcı bir ilişki olmaktan kurtarılmalıdır**

Mentor-öğrenci ilişkisi ne kadar keyifli ve tekdüzelikten uzak olursa, mentor ve öğrencinin paylaşımları ve paylaşmak istedikleri şeyler de o kadar çok olacaktır.

- **Öğrenciye sorumluluk verilmelidir**

Mentor öğrencisine karşı sorumludur; ama, onun sorumluluklarını mentorun üstlenmesi onun gelişimi konusunda ciddi bir hata olur. Ancak kendi sorumluluğunu üstlendiğinde verdiği kararların ve attığı adımların sonuçlarının farkında olabilir.

- **Hata yapmanın korkulacak bir şey olmadığı öğrenciye gösterilmelidir**

En yaratıcı şirketler yapılan hataların en iyi eğitim yatırımı olduğunu düşünürler. Hata yapmanın korkulacak bir şey olmadığını öğrenciye göstermek gerekir. Hatalar da tıpkı başarılar gibi paylaşılmalıdır.

- **Mentor ve öğrencisinin birlikte planladığı amaçları olmalıdır**

Mentorun ve öğrencisinin birlikte gideceği yolun haritası çizilmelidir. Mentor-öğrenci ilişkisinde birlikte belirlenmiş hedeflerin olması ilişkiyi daha güçlü kılar.

- **Öğrencinin araştırma yapması sağlanmalıdır**

Tartışma, eleştiri yapıcı olduğu sürece performansın artırılması için gerekli olan unsurlardır. Birlikte potansiyel olaylar tartışılmalı, eleştirilmeli ve incelenmelidir.

- **Öğrencinin gelişiminde küçük basamaklar kullanılmalıdır**

Büyük başarılarla ulaşmada küçük basamaklar kullanılmalıdır. Öğrencinin kazandığı küçük başarılar mentor tarafından desteklenmelidir.

- **Mentor gerektiğinde talimat vermelidir**

Mentor gerektiğinde öğrenciye talimat vermelidir; çünkü, öğrenirken talimat vermek seçenekleri sunmak kadar önemlidir.

- **Öğrencinin risk alması sağlanmalıdır**

Yaratıcılık ancak risk alarak olanaklı kılınabilir. Öğrenci korktuğu sürece risk alamaz ve adım atamaz. Mentor ve öğrenci mentorun yarattığı tartışma ortamı ile fırsatları ve tehlikeleri, öğrencinin vereceği kararların sonuçlarını tartışmalı. Belirsizlikleri azaltmasına

yardımcı olunmalı. Ancak bu arada mentorun da her zaman en doğruyu bilemeyeceği unutulmamalıdır.

- **Mentor ve öğrencisi birbirini korumalıdır**

Her iki taraf da ilişki sürecinde paylaştıkları her şeyin gizlilik prensibi içinde olmasına dikkat etmeli ve birbirlerinin çıkarlarını korumalıdır. Bu ilişki tipik görüşmelerin ve geleneksel eğitimin ötesinde bir ilişkidir.

- **Mentor ve öğrencisi birbirlerine bağlı olmalıdır**

Mentorluk ilişkisi 60 dakikalık tipik görüşmelerin ve geleneksel eğitimin ötesinde bir ilişkidir. Öğrenciye rehberlik etme, kariyer planlamasında ve belirlenen hedeflere ulaşmasında yardımcı olma sürecidir.

- **Mentor bu ilişkiyi eşsiz bir deneyim olarak algılamalıdır**

Mentor, öğrencisinin kariyerinde ilerlemesine yardımcı olurken aynı zamanda kendi yaşamında da farklı bir döneme geçmektedir. Bu süreç ve ilişki kendisine de çok şey öğretecek ve gelişimine yardımcı olacaktır (Çınar, 2003: 21-22).

2.6. Mentorluğun Temel Değer ve Prensipleri:

Mentorluğun örgüte ve menteeye kazandırdığı önemli özellikler vardır. Mentorluk bir değerler bütünü ve yaşam tarzıdır. Mentorluğu sadece bir iş olarak düşünmek, programın içeriğinin ve örgüt ile menteeye kazandıracaklarının yanlış anlaşılmasına neden olacaktır. Mentorluk sadece bir iş değildir, mentorluk sahip olunan bilgi, tecrübe, yaşantı, kültür, birikimin toplumsal ve örgütsel değerlerle harmanlanarak işgören ve yönetici adaylarına aktarılmasıdır. Bu çok önemli görev ve sorumlulukları üstlenen ve bir anlamda yetiştirdikleri işgören ve yönetici adayları ile belki de örgüt ve işletmelerin önlerinde ki 100 -150 yıllık süreçlerini biçimlendirecek olan mentorların sahip olması gereken bir takım temel değerler ve prensipler vardır. Bunlar; (McKimm, Carol. Hatter, 2007:3)

- İnsanların tamam olduğunu kabul etmek
- İnsanların değişebileceğini ve büyümek istediğini fark etmek
- İnsanların nasıl öğrendiğini anlayarak
- Bireysel farklılıkları anlayarak
- Kişisel ve mesleki gelişim yoluyla

- Yetenekleri cesaretlendirerek
- Olumlu ve geliştirici rekabeti geliştirerek
- Rekabeti değil iş birliğini geliştirerek
- Bilimi ve araştırmaya teşvik ederek
- Yeni fikirleri, teorileri ve bilgileri araştırarak
- Organizasyonlarda fırsat eşitliği sunarak
- Anlamak için geçmiş deneyimleri anahtar olarak yansıtarak
- İleriye dönük öğrenmeyi aktarma yeteneğini geliştirerek ve yeni durumlarda kullanarak
- Kendi mentorluk anlamımızı oluşturabileceğimizi fark ederek gerçekleştirilebilir.

2.7. Başarılı Bir Mentorluk ilişkisi İçin İnsan Kaynaklarına Düşen Görevler

İşletmelerde etkili bir mentorluk programı oluşturmak için, işletmelerin insan kaynakları bölümlerine önemli görevler düşmektedir ki bu görevlerin en başında iyi bir hazırlık aşaması ve etkili bir planlama gelmektedir. İşletmelerde mentorluk programları son yıllarda giderek önem kazanan bir kavram olmakla birlikte, özellikle bu programın istenilen başarıyı ve neticeyi alabilmesi için insan kaynaklarının iyi ve etkili stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Mentorluk bünyesinde iç ve dış unsurları harmanlayan ve aynı zamanda da çok yönlü olan bir süreçtir. Weinberger (2005, 221)'e göre bu sürecin sağlıklı bir şekilde planlanmaması, işletmeye yarardan çok zarar getirecek, işletme ve mentorluk programında yer alan mentor ve mentee üzerinde bir takım olumsuz etkilere yol açacaktır. Tablo 2.5'de etkili mentorluk programları oluşturmak için hangi yolların izlenmesi gerektiği ve uygulamada ki temel prensipler ve ilkeler yer almaktadır.

Tablo 2.5. Etkili Mentorluğun Temel İlkeleri

Planlama	Program Yönetimi	Programın İşleyişi	Programın Değerlendirmesi
• Hizmetin uygulanacağı grup	• Danışma kurulu	• Mentor ve mentee	• Program sürecinin ölçümünün nasıl

<p>belirlenir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentorluk yapacak kişiler belirlenir. • Mentorluk modeli belirlenir. • Mentorluk seanslarının niteliği ve odak noktası oluşturulur. • Program başarısı ve çıktıları belirlenir. • Mentorlugun hangi zamanlarda gerçekleşeceği kararlaştırılır. • Mentor ve menteelelerin görüşme sıklığı belirlenir. • Görüşmelerin gerçekleşeceği yer belirlenir. • İnsan kaynaklarının programa yapacağı desteğin niteliği belirlenir. • Mentorluk sürecinin başarı değerlendirilme 	<p>oluşturulur.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Program bilgisinin yönetilmesi için sistem hazırlanır. • Program takip sistemi oluşturulur. • Profesyonel personel geliştirme planı belirlenir. • Hangi halka ilişkiler ve iletişim çalışmalarının kullanılacağı belirlenir. 	<p>adayları belirlenir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentörlara, menteelelere oryantasyon ve eğitim verilir. • Mentor - menteeleler eşleştirilir. • Mentörlüğün uygulanacağı yer ve toplantıların odak noktaları belirlenir. • Mentörlük programı süresince sürekli olarak destek sağlanır, denetim ve izleme yapılır. • Mentörlük programında yer alan tüm katılımcıların öneri, değerlendirmelerine ve katkıların önem verilir. • Mentor ve mentee ilişkisinin sonlandırılmasına yardımcı olunur. 	<p>yapılacağı belirlenir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hangi program çıktılarının beklendiği planlanır.
--	---	---	--

şekli belirlenir. • İzleme ve değerlendirme grubu belirlenir.			
--	--	--	--

Kaynak: Weinberger, Susan. “Developing A Mentoring Program: Handbook Of Youth Mentoring”. Sage Publications Inc. 2455 Teller Road Thousand Oaks. California 91320, 2005, 221.

Yukarıda verilen Tablo 2.5’den de anlaşılacağı gibi, işletmelerde ki mentorluk programı uygulamasına geçilmeden önce, insan kaynaklarının planlanması ve tasarlanması gereken bir takım uygulamalar bulunmaktadır. Planlama, hizmetin uygulanacağı grup ve bu gruba mentorluk yapacak kişilerin belirlenmesi, hangi mentorluk modelinin uygulanacağı (formal – enformal, durumsal – yönetsel mentorluk), hangi zamanlarda ve nerede gerçekleşeceği ve insan kaynaklarının programa yapacağı desteğin niteliğinin belirlenmesi gibi uygulamalar yapılmalıdır. Uygulanan program yönetiminin bir engelle karşılaşmadan devam etmesi için, danışma kurulunun meydana getirilmesi, program bilgisinin yönetilmesi için sistemin hazırlanması ve personel geliştirme planının yapılması gibi temel ve gerekli aşamalarının hazırlanması ve uygulanması oldukça önemlidir. Programın işleyişinin düzenli ve sistemli bir şekilde devam etmesi için, mentor ve mentelere bilgilendirme ve uyum eğitiminin verilmesi, insan kaynakları tarafından mentorluk programı sürecine sürekli olarak destek sağlanması, denetim ve izleme yapılması da oldukça önemlidir. Programın değerlendirilmesi için de, programın gerçekleştiği sürecinin ölçümünün nasıl yapılacağını belirlenmesi (hangi ölçüm araçlarının kullanılacağını) ve hangi program çıktılarının beklendiğinin ve ulaşılmak istendiğinin planlanması gerekmektedir.

Jekielek, Moore ve Hair (2002, 31-32), mentorluğun işletmenin öngördüğü amaçlara ulaşması ve kaliteli bir mentorluk programının oluşturulabilmesi için insan kaynakları departmanlarına bazı öneriler sunmakta ve bu programın özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir.

- Mentorluk programının bir planı olmalıdır.

- Mentor ve Mentee olarak eşleştirilen katılımcılara uygulama öncesi eğitimler verilmelidir.

- Uygulama öncesinde verilen eğitim ve destekler, uygulama sonrasında da devam etmelidir.

- Verilen mentorluk programının denetlenmesi gerçekleştirilmelidir.

- Mentor ve Mentee eşleştirilirken eğilim, yetenek ve ilgi alanlarına dikkat edilmelidir.

- Mentor ve Mentee arasında güven duygusunu oluşturmak için mesleki ve kişisel etkinlikler düzenlenmelidir.

- Verilen mentorluk hizmeti ve uygulanan program menteeyi geliştirici ve ihtiyaçlarını karşılayıcı olmalıdır.

Mentorluk programı çok yönlü bir program olma niteliği taşımaktadır. İşletmelerde uygulanmak istenen mentorluk programının özellikle uygulama öncesi süreci etkin ve çok yönlü bir planlamayı ve hazırlık aşamasını gerektirmektedir. Uygulanmak istenen mentorluk programının istenen sonuçlara ulaşması için insan kaynakları departmanlarına önemli görevler düşmektedir. Çünkü insan kaynakları departmanları işletmelerin bel kemiğini oluşturmaktadırlar. Mentorluk programı öncesi insan kaynakları departmanları iyi bir işgören\yönetici analizi yapmalı, çalışanların ilgi, tutum, bilgi ve yeteneklerini saptanmalı, mentor – mentee eşleştirilmesinde uyum kesinlikle göz ardı edilmemelidir. Bununla birlikte uygulanan program, mentor – mentee ilişkileri yakından takip edilmeli, denetlenmeli ve mentorluk programı öncesi verilen eğitimler program uygulandığı ve yürütüldüğü sürece devam edilmelidir. Mentorluk programı sonlandırıldığında detaylı bir değerlendirme yapılmalı, programın güçlü ve zayıf yönleri belirlenmeli ve ileriye dönük gerekli iyileştirmeler ve düzeltmeler gerçekleştirilerek programın etkinliği artırılmalıdır.

2.8. Kariyer Gelişim Sürecinde Yöneticinin Mentorluk Rolü

İşletmelerinin başında bulunan yöneticilerin büyük bir öngörü göstererek, işletme ve örgüt politikalarını uzun vadeli yapmak, gelecek 100 – 150 yıllık süreçlerde işletmelerinin ve örgütlerinin kültür ve politikalarını biçimlendirecek yönetici kadrolarını yetiştirmek zorundadırlar. Bunu gerçekleştirmenin yolu da işletmelerin başında bulunan yöneticilerin mentorluk rolünü üstlenerek ve kendi öz kaynaklarını kullanarak işletme içerisinde yer

alan gerek işgören gerekse de genç yönetici adaylarından gelecek vadeden, yetenekli, gelişime ve öğrenmeye açık bireyleri seçerek örgüt kültür ve politikalarına göre yetiştirmektir. Ancak bu şekilde sürekli olarak artan küresel rekabet için de var olma şansına sahip olabilirler.

Genç yönetici adaylarının kariyer gelişim süreçlerinde yöneticilerin mentorluk rolünü gerçekleştirebilmelerini için sahip olmaları gereken beceri, roller ve nitelikleri vardır. Yöneticilerin bu mentorluk becerileri örgütsel ve kişiler arası beceriler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu becerileri aşağıda yer alan tabloda olduğu gibi gösterilebilir. (McKimm, Carol, Hatter, 2007:4)

Şekil 2.2. Organizasyonel ve Kişiler Arası Beceriler

Organizasyonel Beceri	Kişiler Arası Beceriler
Planlama	Müzakereci ve Etkileyen
Sözleşme	Dinleyen
Kayıt	Yapıcı Geribildirim Verme
Yapılandırma Oturumları	Müdahale - Kuralcı, Bilgilendirici
Zaman Yönetimi	Katalitik, Katartik, Çatışmacı
Programlama	Destekleyici
Değerlendirme	Sorgulama
Ölçme	Motive ve Teşvik
Rapor Yazma	Farkındalık
Sürdürülebilir	Koçluk / Öğretim
Eylem Planlaması	Yansıtma
Öncelik	Önyargılı Olmama
Kolaylaştırma	

McKimm, Judy; Jollie, Carol; Hatter, Mark. “Mentoring: Theory And Practice”. “Preparedness To Practice, Mentoring Scheme” Nhse/Imperial College School Of Medicine. 1999, 4.

Bu ilişki süresince mentor rolünü üstlenen yönetici; öğretmen (teacher/ educator), örgüt kültürü ve değerlerini aktaran bir eğitimci (confidante organisational culture and

values), sırdaş (confidant), danışman (adviser), motivasyon kaynağı (motivator), kolaylaştırıcı (facilitator), koç (coach), arkadaş (friend), teşhisçi (diagnostician), eleştirmen (critic), enerji verici (energiser), kılavuz (guide), uzman (expert), şef (taskmaster), sponsor (sponsor), öğrenme danışmanı (learning consultant), koruyucu (protector), süreç danışmanı (process consultant), rol model (role model), hedef ayarlayıcı (target setter), tercüman (interpreter), zaman yöneticisi (time manager), planıcı (planner), katalizör (catalyst) gibi farklı rolleri de benimseyerek bireyin kariyer gelişiminde önemli bir görev üstlenmiş olur. Örgüte yeni katılan bireyler, yeni oldukları için zaten örgüt bünyesinde yer alan diğer işgören \ yönetici adaylarına göre daha fazla ve daha büyük çapta bir mücadele içerisine girerler. Bu mücadele esnasında da yeteneklerini pekiştirecek, gereken bilgi, becerileri ve tutumları öğretecek, üzerlerine baskı yapan stres faktörlerini azaltacak, kendine olan güven ve yeterliliği geliştirecek, kariyeri ile ilgili kararlarda kendinse destek olacak bir kılavuz ve destekçiye ihtiyaç duyarlar. (McKimm, Carol, Hatter, 2007:4)

Mentor görevini üstlenen yöneticilerin görev ve sorumlulukları; öğrenilen tecrübeleri tanımlama ve analiz etme, fırsatlar ve boşluklar yaratma; yönetici adaylarını teşvik etme ve cesaretlendirme; öğrenme yapılanması ve çalışma, yansıma, sorgulama yoluyla rahatlama, dinleme ve geri bildirim vermeyi içermektedir. (McKimm, Carol, Hatter, 2007:4)

Başlangıçta mentor görevini üstlenen yönetici, güvenli ve koruyucu çevre geliştirmeli ve destekleyici, koruyucu ve kılavuz olmalıdır. Mentorluk görevini üstlenen yöneticiler yönetici adaylarının özgüveni geliştirir, onları bağımsız ve daha çok özerk kılarlar. Mentor daha çok çözümcül, yansıtıcı ve merak uyandıran bir rol model geliştirmelidir. (McKimm, Carol, Hatter, 2007:4)

Yöneticiler mentorluk ilişkisi içerisinde deneyimi, bakış açısını, nesnelliği ve gerek örgüt içi gerekse de örgüt dışı bağlantıları ile yönetici adaylarının kariyer gelişiminde yol gösterici ve planlayıcı bir rol üstlenir, yönetici adayları için, örgüt politikası ile örtüşen uzun vadeli amaçlar geliştirmelerine yardımcı olurlar. (McKimm, Carol, Hatter, 2007:4)

Mentor görevini üstlenen yöneticiler, yönetici adaylarına belirledikleri hedeflerine ve amaçlarına ulaşmakta; yönetici adaylarına yardım etmek açısından etkili olmalıdırlar. Öğrencileri konumunda olan yönetici adaylarıyla ilgilenmelidir/ öğrenene önem vermeliler ve dikkatini bireyin ihtiyaçları üzerinde toplamalıdırlar. Oluşturdukları ilişkide empati, içtenlik, açık sözlülük ve dürüstlük sağlamalıdırlar. Uzmanlıklarını / bilgilerini paylaşmada da istekli olmalıdırlar; mentorluk görevini üstlenen yönetici kendini üstün, haklı çıkarmak

için uğraşmamalı, öğrenenin gücünü bir tehdit olarak algılamamalı, öğrenenin zayıflıkları ve eksik yönlerini tehdit olarak hissetmemelidir. (McKimm, Carol, Hatter, 2007:4)

Genç yönetici adayları mentorluk görevini üstlenen yöneticilerin himayesinde kariyerlerini geliştirirken, kendilerini himayeleri altına alan yöneticilerin çatısı altında özerklik, olgunluk ve güven içinde büyümeye ve bağımsızlıklarını geliştirmeye çalışırlar. (McKimm, Carol, Hatter, 2007:5)

Örgütler işgören ve yönetici adaylarına çeşitli mentorluk hizmetleri sağlamalıdır. Bu hizmet hangi biçimde olursa olsun, çalışanın mesleki bilgileri, ilerleme çizgileri ve istekleri ile ilgili yüz yüze görüşmelerden oluşur. Kariyer danışmanlığında amaç, çalışanların ilerleme fırsatlarını araştırmasına yardımcı olmaktır. Rehberliği, az deneyimli bir bireyin iş ve kariyer gelişimine ilişkin bir dizi konuda çok daha deneyimli örgüt üyesinden düzenli olarak öğüt alması süreci olarak tanımlamaktadır (Macgregor, 2000: 231 aktaran Anafarta, 2002:118).

Bazı örgütlerde mesleki ilerleme çizgileri veya yollar bellidir. Ancak çoğu örgütte yükselme yolları bulanıktır. Mentorluk bu aşamada devreye girerek bireyin örgütteki ilerleme fırsatları üzerinde bireyle fikir alışverişinde bulunarak bireylere gerçekçi ilerleme planları yapmalarına yardımcı olabilir. Mentorlar örgüt içerisindeki mevcut diğer kariyer planlama kaynakları, eğitim ve geliştirme programları hakkında bilgiler verebilirler. (Anafarta, 2002:119)

2.9. Kariyere Uyarlı Mentorluk

Kariyer mentorluğu ile işletmede yansıma yoluyla öğrenme ve yönetici adaylarına deneyimsel çerçeveler içinde öğrenmenin aktarılmasını sağlamak amaçlanmaktadır. (Everist, Francis, Armitage 2005:3) Hedef, kısa dönemli olmaktan çok orta ve uzun vadeli kariyer sonuçları elde etmek olmalıdır. (Aytaç 1997: 144)

Kariyer mentorluğu ile mentorluk görevini üstlenen yöneticiye, işletmelerde ki yönetici adaylarına kariyer planlarını gerçekleştirmek için, orta ve uzun vadede kariyer planları yapmak, hedefe ulaşmak için araçlar geliştirmek, fırsatları sunmak ve yaratmak gibi görevler düşmektedir. (Leventhal, Stein, Weitzman, Rodewald, Szilagyi, Hart, 2010:7-10).

Bu doğrultuda mentor görevini üstlenen yönetici ile mentee olarak seçilen yönetici adayları düzenli, planlı ve programlı kariyer geliştirme toplantılar yapmalıdırlar. Bu

toplantılarda mentee ile yani yönetici adaylarıyla kariyer planlama konuları (aşağıda listelenmiştir) seçilmelidir. (Leventhal, Stein, Weitzman, Rodewald, Szilagyi, Hart, 2010:7-10).

- Eğitim
- Araştırma
- Deneyimler Yaşatmak
- Fırsatlar Yaratmak
- Bireysel Gelişim
- İletişim
- İş / Yaşam Dengesi

Kariyer geliştirme toplantılarından istenilen sonuçları alabilmek ve menteenin istediği yönde bir kariyer gelişiminin sağlanmasında “Bireysel Gelişim Planları” önemli bir rol oynamaktadır. (Leventhal, Stein, Weitzman, Rodewald, Szilagyi, Hart, 2010:7-10).

• **Bireysel Gelişim Planı (Individual Development Plan)**

Bireysel Gelişim Planı yönetici adaylarına kişisel, profesyonel kariyer hedeflerini ve kurum hedeflerini gözden geçirmek için bir çerçeve sunmaktadır. Bu sayede mentee kişisel, kurumsal ve kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan odak noktalarını belirlemesini sağlamaktadır. Bu odak noktaları; (Leventhal, Stein, Weitzman, Rodewald, Szilagyi, Hart, 2010:7-10).

• **Eğitim Öğretim-Mükemmeliyeti;** Verilecek eğitim ile ilgili olarak menteenin de görüşü alınmalı, menteeye danışmanlık yapılmalı, gereksinimlere uygun olarak eğitim konuları geliştirilmeli. (Leventhal, Stein, Weitzman, Rodewald, Szilagyi, Hart, 2010:7-10).

• **Yenilikçi Araştırma / Etkinlik-Yaratıcı Liderlik;** Mentteenin kariyer, mesleki, örgütsel ve kişisel her türlü sunum, yayın, fon ve hibe desteği ve uygulama alanı sağlanmalı. (Leventhal, Stein, Weitzman, Rodewald, Szilagyi, Hart, 2010:7-10).

• **Toplantılara Katılım;** Örgüte gerçekleştirilen gerek üst düzey gerekse yönetici adaylarının kendi aralarında ki yönetim toplantılarına katılmak. (Leventhal, Stein, Weitzman, Rodewald, Szilagyi, Hart, 2010:7-10).

• **Bireysel Gelişim – İş\Yaşam Dengesi;** Geliştirme faaliyetleri, liderlik programları, eğitim, kişinin alanında danışmanlık, profesyonel temaslar, profesyonel akademik dernekler ve toplantılar, iş dengeleme ve kişisel yaşam aktiviteleri hakkında bilgilendirilmeli ve yoğunluk içerisinde bireysel gelişimini aynı zamanda da iş yaşamı ile özel hayatını dengelemesi öğretilmelidir. (Leventhal, Stein, Weitzman, Rodewald, Szilagyi, Hart, 2010:7-10).

İşletmelerde personel gelişimi ve eğitimi için mentorluk programlarının ilgi görmeye başlaması büyük ölçüde 1970 yılında Harvard Business Review dergisinde yayınlanan iki makale ile “Everyone Who Makes It Has A Mentor” (başarıya ulaşan herkesin bir mentorunu vardır) ve “Much Ado About Mentors” (mentorlar hakkında ki kuruntular) ivme kazanmaya başlamıştır. Bu ilgi bugün bu alanda yapılan çalışmalarla ve yayınlanan makaleler devam etmektedir. Mentorluk programlarında odak noktasını menteeelerin örgüt ve kişisel beklentiler doğrultusunda ki gelişimleri oluşturmaktadır. Ancak akademik bir ortamda verilen mentorluk programı ile örgütlerde verilen mentorluk programları arasında farklar bulunmaktadır. Akademik bir ortamda verilen mentorluk programında menteeeye iş tabanlı programların yerine örgütsel sonuçların baz alındığı gelişime programlarına odaklanılmaktadır (Walker, Kelly, Hume, 2002: 93-94). Bunun sonucunda da "Kazanç" ile "Öğrenme" arasındaki çatışma yaşanmaktadır. Mentorluk programı sağladığı imkân ve yararlarından dolayı işletmelerde yüksek beklentilerin oluşmasına neden olmaktadır. Başarı ölçüsü, orta ve uzun vadede gerçekleştirilen kişisel veya örgütsel amaçlar olmalıdır. Mentorlar menteeelere hem sosyal destek davranışları sağlamalı hem de menteeelerin kariyerleri ile ilgili davranışlarına destek olmalıdırlar. (Darling, 1984: 42-44).

Tablo 2.6. Mentorluk Parametreleri

Darling' in Mentorluk Parametreleri (1994)
Rol model olma (Model invisioner Standard prodder Eye opener)
Enerjik Öğretmen - Kapı açma (Energizer Teacher Door opener)
Koç - Fikir üretici (Investor Coach Idea bouncer)
Destekçi - Problem çözücü (Supporter Feedback giver Problem solver)

Kariyer danışmanı (Career counselor Challenger)

Kaynak: Darling L.W. “What Do Nurses Want In A Mentor”, Journal Of Nursing Administration, Volume 17, Issue 2, April, 1984, s. 42-44.

Darling 1994 yılında geliştirdiği sistemle mentorluğun parametrelerini belirlemiştir (Tablo 1) ve bunları altı başlık altında toplamıştır. Bunlar; süreç öğretme\öğrenme, karşılıklı rol model olma, kariyer geliştirme ilişkisi, mentor mentee arasında bilgi transferi, birkaç yıl süresi ve karşılıklılıktan oluşmaktadır. (Darling, 1984: 42-44).

Bir mentorluk ilişkinin gereği gibi yürütülebilmesi için üç temel faktörün bir arada bulunması gerekmektedir. Bunlar mekân, eylem ve etkileyen. Bu temel faktörler dört aşamadan uyarlanmıştır. Başlangıç aşaması; mentor ile mentee arasında ilişki kurulur, bu ilişki sayesinde sağlanan kariyer ve pisko-sosyal fonksiyonlar sayesinde hem mentor hem de mentee için en üst düzeyde yarar sağlanır. Ayrılma aşaması; bu ilişkinin doğası gereği kurulan örgütsel iletişim ve psikolojik faktörler değiştirilir. Son aşamada ise, mentor ve mentee arasındaki ilişki yeni bir form dönüşür ve yeniden tanımlanması aşamasına geçilir (Walker, Kelly, Hume, 2002: 93-94).

Kariyer mentorluğunu cesaretlendiren iki tip strateji vardır. Birinci strateji eğitimidir. Kariyer gelişiminde rolü ve mentorluk anlayışı- farkındalığı yaratan gelişim ve eğitim çabalarını içerir. Bu çabalar, ilişkileri geliştirmede öğrenme alanı da sağlar. Diğer strateji yapısal değişimdir. Bu bir işletme\örgüte var olan yapının değişimiyle ilgili sistematik çabadır (ödüllendirme sistemi, performans yönetim sistemi ya da görev planını içerir). Her iki strateji tipi avantajlara ve sınırlamalara sahiptir. Açık sistemlerin bakış açısı pek çok durumda eğitimsel ve yapısal değişim stratejilerini planlaması gerekir ve birbirilerini desteklemesi için eş zamanlı ya da ardıl zamanlı uygulanmalıdır (Lillian, 1997:125-141).

Eğitim programları mentorluk anlayışını ve kariyer gelişiminde mentorluğun rolünü arttırabilir ayrıca tutum ve ilişkileri geliştiren bir öğrenme bağlamı da yaratır. Artan bilgi yetenek ve pozitif tutumların yanında böylesi stratejiler yapıcı ilişkiler kurmada öncülük edecek yeni değerleri destekleyerek kurum kültürünü değiştirir (Lillian, 1997:125-141).

Çoğu eğitim programı mevcuttur ve uygun olanı iyi tanımlanmış objektiflik ve özel kuruluma dayanır. Örneğin, kariyer gelişim sistemi iyi çalıştığı zaman, mentorlukla

ilişkilendirilen eğitim yönetim sistemini destekleyen eğitimi de içine alır. Dönüşümlü olarak, eğitim ve gelişim programları takdim edilirken, “ mentorluk, kariyer ve hayat seyri” üzerine özel bir program tam da özel eğitim grubuna göre olabilir. Ya da, yüksek kalitede, kadınlar ve küçük gruplar için daha muazzam mentorluk sağlanması gereklidir ayrıca potansiyel mentorların yanında bu gruplar için özelleştirilmiş eğitimler uygun olacaktır (Lillian, 1997:125-141).

Farklı kariyer evrelerindeki hedef grupları ilgilendiren ilgi alanları, konular ve meselelerin ana hatlarını çizmek mümkündür. Mentorluk, hayat ve kariyer seviyeleri üzerine araştırmalar farklı gündemlerin her yaş grubu ve kariyer seviyesi için uygun olacağını gösteriyor (Lillian, 1997:125-141).

Kariyerinin Başında Olan Bireyler: Bu grup kurumun kurallarını öğrenme ve gelişim için hazırlanma konusuyla ilgilidir. Burada, ilk gündem yeni kariyerlerinde yetkinliklerini arttırmak için onlara sponsor, rehber ve koç olacak kıdemli meslektaşlarıyla ilişkilerinin önemi konusunda bireylerin eğitilmesidir. Temel gelişimsel görevlerin bireyleri sistemli düşünmeye nasıl yönlendirdiği, onların iş alanında destekleyici ilişkileri nasıl geliştirdiği bu konuda mentorluğun verilerini oluşturur. Bunun yanında, bu eğitimsel veriler yetkinlik, potansiyel ya da periyodik kararsızlıklar ve kariyer kimliği konusundaki kafa karışıklığı gibi belirsizlikleri hafifletir. Kariyer gelişiminde meslektaş ilişkileri ve mentorluğun rolü yanında her bir kariyer döneminde olan ikilemleri kapsayan konular kişisel gelişim ve büyümeyi desteklemede ilişkilerin değerini konusunda farkındalığı artırır. Bu, mentorluk ilişkilerini geliştirirken, kıdemli meslektaşların gelişimine de katkı sağlar. Bu bakış açısı ilişkilerin tek taraflı olma endişesini ortadan kaldırır (Lillian, 1997:125-141).

Bu gündem maddeleri farkındalığı, bilgiyi ve ilişki geliştirme aktivitelerine karşı pozitif tutumları arttırmaya hizmet eder. Ancak, sadece bu yeterli değildir. Kendini değerlendirme, yetenek geliştirme aktiviteleri bireylerin çalışma şartlarında eğitim programlarını harekete geçirebilsinler diye gereklidir. Sistemli olarak kendi gelişimsel ihtiyaçlarını, mevcut ilişkilerini değerlendirmek ve gelişimleri için hedeflerini oluşturmak kendi durumlarına karşı yeni bir yaklaşıma dönüşmektedir. Destekleyici müttelikler kurma ve başlatma yetilerini güçlendiren metotlar yoluyla kişiler arası ilişkilerin gelişmesi de eşit ölçüde önemlidir (Lillian, 1997:125-141).

Kariyerinin Ortasındaki Bireyler: Bu kesim yaş ve kariyer deneyimi açısından oldukça çeşitlilik gösterir. 35 yaşından 55 yaşına kadar uzanan yaş aralığında kişiler, gelecekteki gelişim fırsatları açısından duraklama döneminde olabilir. Bu kişilerin yaptığı ortak şey kurumlarda ya da kişiye özel bir kariyer döneminde ilişki geçmişinin yanında hakiki tarihçedir. Meslek hayatının ortası tekrar değerlendirme ve tekrar yönelme dönemidir. Bu kesim için temel gündem hayatı, kariyer modellerini gözden geçirmeyi ve ilk ve orta dönemki evrelerdeki bireyler için gelişim konusunda mentorluk rolünü içermektedir. Eğitim alanında kendi deneyimlerine ilişkin kıdemsiz meslektaşlarla ilişkiler mentorluk rolünü üstlenme endişeleri tartışmaya yol açar. Bunun yanında, hayat ve kariyer dönemleri modelleri yetkinlik ve kurumun değerleri konusunda endişeleri meşrulaştırır. Genellikle orta dönem kariyer evresinde rastlanan yalnızlığı bu açılardan düşünülerek atıflarda bulunulabilir (Lillian, 1997:125-141).

Bu sınıfta bireylerin mentorluğa karşı olumlu tutum sergiledikleri ölçüde çeşitlilik vardır. Bu, kurumun bu evredeki bireylerin mevcut davranışlarının yanında kişisel deneyimleriyle ilgili bir işlemdir. Destekleyici ve eğitimsel bir bağlamda bunları araştırma fırsatı, bireylerin kendi geliştirdikleri bir tutum içerisinde mentorluğa işlev kazandırmak için eğitimsel süreç istemeyi bırakma olasılığını artırır. Hiç değilse, bazıları, mentorluk rolünü hevesle kucaklayacaklardır. Orta dönem işverenler ödüllendirme ve tanıma konusunda kötü tutum sergilediklerinde, daha az sayıda kişi muhtemelen aktif bir biçimde daha genç çalışanlara koçluk ya da rehberlik yapmayı isteyeceklerdir (Lillian, 1997:125-141).

Kendini değerlendirme ve yetenek gelişimi için fırsatlar bu kesim için de önemlidir. Kendini değerlendirme aktiviteleri yoluyla bireyler kariyerlerindeki ilişkileri gözden geçirebilir ve mentorların nasıl yararlı bir rol oynadıklarını ya da kariyer boyunca kritik noktalarda gözden kaçırıldığını görebilir. Destekleyici eğitimsel bağlamda, bireyler kendi deneyimlerini paylaşır ve kendi bakış açılarına alternatif yaratma hususunda fikir sahibi olur. Geçmiş ilişkilere bakış gelecekteki ilişkileri geliştirebilir. Yetenek geliştirme aktiviteleri bireylere, kıdemsiz çalışanlar için mentorluğu işlevsel hale getirmede, meslektaşlar ve orta dönem kariyer yılları boyunca gereken beyinsel fonksiyonları geliştirmeye katkı sağlayan üst düzeydekilerle müttefik olmada güven ve yetkinliğin gelişmesini sağlar (Lillian, 1997:125-141).

Kariyerinin Sonundaki Bireyler: Bu kesim, muhtemelen emekliliği bekleyen ya da hayatın diğer alanlarında nasıl yatırım yapma konusunda endişeleri olanlardan oluşur. Kişinin ardında bıraktıkları konusunda endişeleri oldukça önem kazanır ve kişi ne kadar fani olduğunu fark eder. Bu grup için, mentorluk kişinin erdemlerinin ve deneyimlerinin genç kuşaklara geçmesine yarar. Bu şekilde, hem psikolojik hem kurumsal faydalar ortaya çıkar (Lillian, 1997:125-141).

Eğitimsel veriler, geçmişlerini gözden geçirmek, iyi ya da kötü deneyimleri belirlemek ve mentorluk fonksiyonlarını karşılıklı bir biçimde geliştirmeyi sağlayan fırsatları ortaya koymak için bireyleri cesaretlendiren bir tutumla kariyer evrelerinin ve hayatın gözden geçirilmesini kapsar. Bu grup için, bilişsel veriler ve yetenek eğitimi kendileri için danışmanlık yaratmanın yollarını belirlemek kadar önemli değildirler (Hall& Kram,1981).

Bu grupta çok fazla çeşitlilik bulunmaktadır ve bazı bireyler mentorlukla birebir ilgilenmektedir. Otorite ya da iktidar gücüne sahip olanlar kıdemsizlere sponsor, koçluk ve rol modeller sağlayabilir. Bunun yanında, değerlerin geçişi ve öğretimi konusunda kişisel isteği olanlar koçluk ve danışmanlık konusunda daha girişken olabiliyorlar. Sonunda, psikolojik anlamda kurumdan ayrı olanlar iş kurmada ilişkilerinden de koparılmış oluyor. Destekleyici eğitim programlarında kişisel deneyimlerin tartışılması ilişkilerde kendi potansiyellerini fark edemeyen bireyleri için yeni alternatifler sunar (Lillian, 1997:125-141).

Yaş ya da kariyer konusunda homojen popülasyonlar için eğitim programları pek çok durumda yararlı olmayabilir. Bunlar mental ilgi ve fırsatları geliştiren bireyleri bir araya getirirken, karışık gruplar da avantajlı olmuş olur. Her bir kariyer döneminden bireyi içinde bulunduran gruplar sayesinde, katılımcılardan bunları farklı dönemlerde öğrenir. Sonuç olarak, mentorluk ilişkileri ve kişisel dilemmalarına karşı içe dönüşü kariyerlerinde epey yol katetmiş olanları dinleyerek daha büyük empatiler geliştirir. Sonunda, karma gruplarda potansiyel mentorluk ilişkileri kıdemliler ve kıdemsizler arasında gelişmeye başlar (Lillian, 1997:125-141).

Karma gruplar için hazırlanmış eğitim programlarının gündemi daha genelleştirilmiş olmak zorundadır. “Hayata ve Kariyere Bakış” ve “Kariyerde Mentorluk” un rolü uygun konu alanları olacaktır. Ancak aynı zamanda bütünüyle özel ilgi alanlarına hitap etmeye değer olacaktır. Örneğin, kariyerinin başında olan bireyler mentorluğu işlevselleştiren

başlatıcı ilişkiler hakkında oluşan sorunları tartışabilir. Bunun yanında, kadınlar ve erkekler karşı cinsle ilişkilerin karmaşasını ve bunu yönetmenin yollarını tartışabilir. Ya da kariyerinin orta seviyede olanlar mentorluk rolünü özümsemeye karşı kişisel dirençlerini düşünebilirler. Açıkçası özel gruplar kurumdaki geçmişlerinin eşsizliğini düşünürler. Ayrıca eğitimsel bağlamda bunlar keşfetme fırsatları farkındalıklarını, tutumlarını ve müttefiklik kurmada gereken yeteneği bulmada yardımcı olur (Lillian, 1997:125-141).

Uygun nesnelik, plan ve bu tarz bir eğitim için hedef kitle hangi programın var olduğuna, eğitim aktivitelerinin rolüne ve kurumun üyelerinin ihtiyaçlarına bağlıdır. Örneğin; bazı kurumlar mentorluk eğitimini kariyer planlama çalışmalarıyla birleştirir. Mentorluktan ayrı programlar gerekli değildir. Hedef kitleyi göz ardı edersek laboratuvar eğitimi prensipleri tutum ve yeni davranışsal yetilerin gelişiminde önemlidir (Lillian, 1997:125-141).

Şekil 7-1 deki prensipler, bilişsel öğrenmeden ziyade tutum ve davranışlara odaklanmanın önemini gösterir. Plan katılımcıları, mentorluğu işlevselleştirme için gerekli yetilerin uygulanmasına yol açar. Bu, iş deneyimi ya da örnek durumlar yoluyla olabilir. Yetenek geliştirmenin yanında, yapıcı dönütler alma, yeni davranışları inceleme ve olay anında etkin koçluk yapma, yeti ve tutumlar geliştirme fırsatını da içerir. Sonunda, yeni bilgiler için plan yapma fırsatı iş kurulumunda ilişkilerin aktarımını kolaylaştırır (Lillian, 1997:125-141).

Eğitim stratejileri çok sayıda sınırlamaya sahiptir. İlk olarak, hiçbir potansiyel katılımcı mentorluk konuna ya ilgili değildir ya da açık. İkinci olarak, eğitim programları katılımcıların işe uygunlukları konusunda bir kanıya varmayı sağlamadıkça, ilginç görünse de yüzeysel kalır. Son olarak, kurumsal yapı ve sistemler tutumları bilgiyi ve eğitim alanındaki gelişmeleri desteklemezse yeni bilgiler hızla yok olur (Lillian, 1997:125-141).

Tüm katılımcılar muhtemelen yeni bilgileri, tutumları ve yetileri kabullenmedikleri için eğitim programları gönüllü olmak zorundadır. Araştırmalar gösteriyor ki; bazı bireyler mentorluğu işlevselleştirmede diğerlerine göre daha meyilli oluyorlar. Eğitimsel müdahalelerin kayda değer bir biçimde kişilerin ilişkilerini ve tutumlarını ya da yetilerini geliştirip geliştirmediğini bilmiyoruz. Az oranda, bireylerin mentorluk konusunda gönülsüzlükleri ve endişelerine hitap etmek ve bilmek önemlidir. Koçluk ve danışmanlık yapan bireyler kendi emsalleriyle, üstleriyle ya da alt kadrodakilerle olan destekleyici ilişkilerini geliştirirken aynı zamanda yeni tutum ve davranışların iş hayatına geçmesini

kolaylaştırır. Mükünse, mentorluk hakkında deneyimleri konuşmak tartışmak bireyleri yeni ilişkilerinde destekleyecektir (Lillian, 1997:125-141).

Bu personele iyi bir alternatif, program katılımcıları arasında uzlaşmayı yapılandırır. Kıdemli yöneticiler mentorluğu cesaretlendiren eğitimi meşru ve önemli olarak görür. Aktif bir biçimde mentorluğun kurumsal objektifliğe nasıl katkı sağladığı hissedilmektedir. Bu kurumsal üyelerle olan toplantıların yanında resmi eğitim olaylarının başlangıcında da olur. Bunun yanında, kıdemli yöneticiler, alt kadrodakilerle ilişkilerine etkin mentorluk tutumları sergilemede model olmak zorundalar. Ayrıca kurum üyelerinin kurum normları ve uygulamalarıyla tutarlılık sağlayan eğitimleri boyunca kazandıkları tutum ve yetileri elde etsinler diye güçlü bir rol model sağlamak zorundadırlar. Sonunda, kıdemli yönetim yapısal değişikliklerin mentorluğu cesaretlendirdiğini temin etmiş oldu; ödül sistemi, görev planı, kurumun kültürü ve performans yönetim sistemleri büyük ölçüde bu grubun aktif desteği olmadan değişmeyecektir (Lillian, 1997:125-141).

Eğitim stratejilerinin bir etkiye sahip olduğunu doğrulamak için kurumun yapısı, normları ve uygulamaları bir programa katılım esnasında gelişen yeti ve tutumları desteklemelidir. Bu destek olmaksızın, bireyler önceki davranış ve tutumlarını hızla değiştireceklerdir. Örneğin, kurum şartları yeni tutumları oluşturursa, ödül sistemi yalnızca en son ortaya çıkan sonuca önem veriyorsa ve görev planı tamamlayıcı ilişkilere ihtiyaç duyan meslektaşlar arasında etkileşime izin vermez, daha sonra mentorluk üzerine eğitim programına katılanlar muhtemelen hayal kırıklığına uğrayacaktır ya da kızacaktır ve yeni yetiler kullanmada tamamen başarısız olacaktır (Lillian, 1997:125-141).

Mentorlukta Planlanan Eğitim Prensipleri

- Özel hedef kitle için objektifliği belirlemek
- Mentorluğa karşı tutumların anlamayı önemse ve mentorluğu işlevselleştiren ilişkileri yönet. Yetenek eğitimi ve hayat ve kariyer konusunda bilişsel öğrenimle kendini yansıtmayı ilave et.
- Aktif dinleme, iletişim, ahenk yakalama, kriz ortamını yönetme, uzlaşma, koçluk, danışmanlık gibi konuların kişiler arası yetilerini uygulamak için fırsatlar sağla.
- Kişiler arasında ve mentorluğu işlevselleştiren ilişkiler için özel stratejiler konusunda katılımcılardan ve yöneticilerden yapıcı dönütler alma şansını sağla.

- Etkin koçluk ve danışmanlık modelini görmek ve yeni yaklaşımlarla deney yapma fırsatı sağla
- Mevcut ve gelecekteki ilişkilerin uygulanması için planlamayı sona erdir.

Yapısal Değişim Stratejileri

Eğitim; kurum üyelerinin yetileri, tutumları ve değişen bilgileri konusuna odaklanırken, yapısal değişimler kurumun var olan sistemini değiştirmeye, ya da yeni bir alanda iş verenlerin davranışlarını şekillendirmek için yenileri tanıtmaya odaklanır (Mentorlukta Planlanan Eğitim Prensiplerine bakın). Yapısal değişiklikler üyelere yeni davranışları kuvvetlendirir ve kamçılar. Bu yüzden, ödüllendirme sistemindeki değişiklikler mentorluk aktivitelerini cesaretlendirir ve görev planındaki değişiklikler tamamlayıcı ihtiyaçlara sahip bireyler arasında etkileşimi kolaylaştırarak ilişkileri cesaretlendirir (Lillian, 1997:125-141).

İdeal durumda, eğitimsel ve yapısal müdahaleler eş ya da ardıl zamanlı birbirini tamamlaması gerekir. Diğerleri olmaksızın sadece biri olumsuz sonuçlar doğurur. Örneğin, ödüllendirme sistemi, görev planı ve performans yönetim sistemleri olmaksızın eğitim programları tamamlanırsa, geniş ölçüde gelişim işlevleri sağlayacak ilişkileri kurmada yeni girişimler geliştirmeyi istediği zaman, kurum üyeleri muhtemelen hayal kırıklığı, kızgınlık ya da gücenme yaşayabilir. Buna karşılık, yeni tutumlar ve yetiler eğer ilişki kurma çabaları var olan sistem ve uygulamalarla doğrulanmazsa yok olabilir; ödüllendirme sistemi mentorluğa işlev kazandırmak için üyeleri cesaretlendirmiyorsa ya da performans yönetim sistemleri mentorluk işlevlerini performans değerlendirme ile birleştiriyorsa, müdürler kendi yetenekleri konusunda güvensiz ve endişeli olabilirler. Yapısal müdahalelerin temel avantajı davranışlardaki hızlı değişime yol açmasıdır. Bu değişimler eğer uygun eğitim programlarıyla desteklenmiyorsa, kariyerin her evresinde üyeler için mentorluğu cesaretlendiren kurumsal uygulamalar ve normları değiştirebilirler (Lillian, 1997:125-141).

Şekil 2.3. Yapısal Değişiklikler

Strateji	Alternatif Metotlar	Avantajlar	Dezavantajlar
Ödüllendirme sistemini tanımlama	<p>-Terfi ve ödemeler konusundaki kararlar hem sonuçlara hem de alt kadrodaki bireylerin gelişimi ve kıdemlilerle ilişkilerini nasıl geliştirdiği konusuna dayanır</p> <p>- İnsan ilişkileri ve kişilerin performanslarını geliştiren bir sistem geliştir.</p> <p>- Emsallerden ve alt kadrodakilerden beklenen bir dönüt geliştir, bu, performansı geliştir, bu, performans planını ve ödemeler ile terfiler konusundaki kararların uygulanabilmesini sağlayacak</p> <p>- Kıdemsiz çalışanlara danışmanlık ve koçluk sağlamak için kariyerinin ortasındakilere ödül vermek.</p>	<p>- Tüm kariyer evrelerinde bireylerin davranışlarına büyük etkiye sahip</p> <p>-Gelişmekte olan ilişkilere ve insanlara ödüllendirir</p> <p>- İlişki kurmak için ödüller sunan ve performans geliştiren zengin veri kaynağı sağlar</p>	<p>-Muhtemelen kayda değer bir dirençle karşılaşılacaktır</p> <p>- İlişkilerin kalitesini yansıtan özel ölçüleri belirlemek zordur</p> <p>- Muhtemelen tek yönlü iletişim ve dönüt almayı sürdürmek isteyen kurum üyelerinden kayda değer bir dirençle karşılaşılacaktır</p> <p>-Devam eden sistemle uyumu ve ödüllerin</p>

		-Kıdemsizlerin mentorluğunu sağlayan potansiyel kişileri geliştirirken orta dönem bireylerin geri çekilmelerini ve durağanlığını azaltır.	değerini belirlemek zordur
İş planını tanımlama	<p>Kıdemliler ve kıdemsizler arasında etkileşimi sağlamak için düzenleme yapmak</p> <p>- Kıdemliler ve müşterilerle daha fazla kontak kurmaları için kıdemsizlerin işini düzenlemek</p> <p>- Genç meslektaşların danışmanlıkları ve koçluklarını içerecek şekilde kıdemlilerin işini düzenlemek</p> <p>- Farklı kariyer dönemlerindeki bireyleri içine alan bir proje takımı yaratmak</p>	<p>- Günlük etkileşimi etkiler</p> <p>- Potansiyel mentorlarla düzenli ilişkileri yasallaştırır</p> <p>- Mentor ve koç rolünü yasallaştırır</p> <p>- İşin kendisi aracılığıyla devamlı mentorluk aktiviteleri sağlar</p>	<p>-Etkileşimin niteliğinin değişmesi pek muhtemel değildir</p> <p>- Bireyler kişiler arası yetilere sahip olmayabilir. Etkileşim normlarını ihlal edebilir.</p> <p>- Bazı bireyler sorumluluklarını özümsemeyebilir ya da bunu yapacak yetiye sahip olmayabilir</p> <p>- Bireyler kişiler arası yetilere sahip olmayabilir.teknolojik çalışmalar değişime engel olabilir</p>

<p>Performans yönetim sistemlerini tanımlama</p>	<p>-Performans tahminlerini ve gelişim planlama sürecini tanıtır</p> <p>- Her sistem için gereken yetenek ve gerekçeyi eğitim programlarına sağlar</p> <p>- Mentorluğu işlevselleştirmeye izin verir</p>	<p>-Mentorluk aktiviteleri için forum sağlar</p> <p>- Kişiler arası yetileri kurar ve tutumları değiştirir</p> <p>- Katılım gönüllü olduğu için olumlu etkileşimi garantiler</p>	<p>-Sık sık dirençle karşılaşır özellikle yeterli yetenek eğitimin olmadığı durumlarda</p> <p>- Resmi sistemler kıdemliler tarafından onaylanmadıkça şüpheyle algılanacaktır.</p> <p>- Denetleme merciinin değerlerinin değerlerini tehdit edebilir</p>
---	--	--	---

<p>Resmi bir mentorluk programını tanıtmaya</p>	<p>Mentorluk ilişkilerini geliştirmek isteyen kıdemli ve kıdemsizlerden çiftler oluşturur</p> <ul style="list-style-type: none"> - İlişkiler kurulması gerekir be kıdemliler ve kıdemsizlerin potansiyelleri eşleştirilip belirlenmeli - Kuruma dönüt sağlamak için ve çiftleri görüntülemek için prosedürler yaratır - Kıdemli ve kıdemsizlerin programa etkin bir biçimde katılmalarını sağlamak için eğitim fırsatları sunmak 	<ul style="list-style-type: none"> -Kıdemli ve kıdemsizlerin birbirlerini bulmaları sağlanır ve hızlıca ilişkiler kurulur - Daha iyi sonuçlanabilecek olanlarla eşleşme olasılığını arttırır - Çiftlere destek sağlar ve gitmeyen ilişkilerin bitmesini sağlar - Kişiler arası tutum ve davranışları değiştirir ve bireyleri yeni ilişkileri başlatmaya ve yönetmeye hazırlar 	<ul style="list-style-type: none"> -Bireyler, ilişkiler, sorumluluklar konusunda sıkışmış ve kafası karışmış hissedebilir. Yıkıcı patlamalar ortaya çıkabilir - Eşleşemeyenler gelecek konusunda içlerimş kötümser hissedebilir. - Programdaki bireyleri savunmaya geçiren bir evrim gündemi kurar - Tüm gönüllüler kişiler arası yetilerin öğrenebileceği farz edilir; bazıları yeni sorumluluklar için uygun olmayabilir.
--	---	---	---

Kaynak: Hale, Richard. "To Match Or Mis-Match? The Dynamics Of Mentoring As A Route To Personal And Organisational Learning", Career Development International, Vol. 5 Iss: 4/5, 2000, 223-234

III. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE MENTORLUK UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, Antalya İlinde, Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan bir grup işgörenden yola çıkarak genel anlamda 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde farklı departmanlarda işgörenlerin kariyer gelişim süreçlerini ve bu süreçte etkili olabilecek faktörleri ve mentorluk rollerine ilişkin görüşleri ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu çalışma ile bundan sonra bu alanda yapılacak olan çalışmalara katkı sağlamak amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın örnek kümesini 2010-2011 yılında Antalya İlinde faaliyet gösteren Turizm İşletmesi Belgesi'ne sahip, Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde farklı departmanlarda ki işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırma için Antalya bölgesinin seçilme nedeni; bu bölgenin Türk turizminde çok önemli yeri olan turizm merkezlerini barındırıyor olmasıdır. 3-4-5 yıldızlı otellerin seçilme nedenleri ise; niteliklerinin, hizmet türlerinin ve örgütsel ortamın diğer küçük otellere kıyasla farklı olmasıdır. 3-4-5 yıldızlı otellerin örgüt yapısının büyüklüğü, personel sayısının çokluğu, hizmet çeşidinin ve kalitesinin yüksek oluşu ve profesyonel yönetim anlayışına sahip olmaları seçilmelerinde etkili olmuştur.

3.3. Araştırmanın Örneklemini

Bu araştırmanın örneklemini, Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı Antalya İli ve ilçelerinde 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde tüm departmanlarda çalışan 450 kişilik örnekleme yer alan işgörenlerden oluşmaktadır. Özellikle 3,4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin seçilmesinin nedeni, yüksek sayıda işgören istihdam etmeleri ve sektörde genel olarak bu işletmelerin küçük otel işletmelerine göre daha kurumsallaşmış olmalarıdır. Ayrıca zaman ve maliyeti açısından daha uygun olduğu ve yeterli veriyi elde etme imkânı sağlayacağı düşüncesi ile araştırmanın Antalya ili ile sınırlı tutulması yoluna gidilmiştir. Birçok işletmenin hedef alınmasının nedeni mümkün olduğunca çok ve farklı departmanlarda çalışan işgörene ulaşılmasının hedeflenmiş olmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Antalya İlinin farklı bölgelerinde yer alan birçok 3, 4 ve 5 yıldızlı otel ile iletişime geçilmiş ve işletmelerden hazırlanan anketin işgörenler üzerinde uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Bu araştırma 29 oteldeki 400 işgörene uygulanmıştır. Araştırma kapsamında yer alan toplamda 29 otelin 15 tanesi beş yıldızlı, 6 tanesi dört yıldızlı ve 8 tanesi üç yıldızlıdır.

Örneklem büyüklüğünün 450 kişi olarak belirlenmesi nicel araştırmanın özelliğinin bir sonucudur. Nicel araştırmalarda örneklemden evrene genelleme yapmak amacıyla, seçilen örneklemin büyüklüğü önem kazanır. Nicel araştırma ile asıl ulaşılmak istenen “analitik bir genellemenin” yapılabilmemesidir. Bu nedenle örneklemin büyüklüğü mümkün olduğunca geniş tutulmaya çalışılmıştır. Araştırmada farklı yıldız sayısındaki otellerden ve farklı departmanlardaki işgörenler seçilerek örneklemin temsil gücünün artırılması amaçlanmıştır.

3.4. Veri Toplama Tekniği

Bu araştırmada nicel araştırmalarda en sık kullanılan ölçme araçlarından biri olan anket tekniği kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinde ki en büyük neden katılımcıların gerçek kişisel görüşlerini herhangi bir baskı unsuru altında kalmadan rahatça ifade edebileceklerinin düşünülmesidir.

Araştırmanın konusu ile ilgili literatür tarandıktan sonra oluşturulan anket formundaki sorular alt problemlerdeki boyutlar doğrultusunda yapılandırılmıştır. Anket formundaki sorular, işgörenlerin mentorluk rollerine ilişkin görüşlerini içermektedir.

Veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan anket formu kullanılarak toplanmıştır. Anket alanında uzman olan öğretim görevlilerine kontrol ettirilmiştir.

Anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işletmenin niteliğini ortaya koyan sorularla birlikte genel olarak işgörenlerin mentorluğa bakış açısı, mentorluğun kariyer gelişim sürecine etkisi ve mentorluğun işgörenin kişisel ve mesleki gelişimine etkisini ortaya koyan sorular bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular yardımıyla mentorluğun kariyer geliştirme kararlarına etkileri, işgörenlerin kendilerini mesleki olarak geliştirebilmeleri, tecrübe kazanmak için yapılması gereken faaliyetler, işletmelerin işgörenlerin kendilerini sosyal, kişisel ve mesleki olarak geliştirme olanakları sunup sunmadığı gibi konular ele alınmıştır.

İkinci bölümde ankete katılan katılımcıların dürüst cevaplar verebilmeleri ve anketin güvenilirliğini etkilememesi için özellikle işletmenin adı ve katılımcıların adı – soyadı sorulmamıştır. İkinci bölümde katılımcıların cinsiyeti, medeni hali, yaşı, eğitim durumu, çalışma süreleri, çalıştığı departman gibi sorular yer almaktadır. Bu bölümde elde edilen verilerin frekansları ve yüzdeleri hesaplanmakta elde edilen sonuçlar tablolar aracılığıyla sunulmaktadır.

Anket formunda yer alan sorular oluşturulurken Vatan (2009), “Hemşirelerde Liderlik Geliştirmede Formal Mentorluk Programı: Eylem Araştırması” isimli doktora çalışmasında kullandığı ölçek ile ÖZKALP, Kirel, Sungur, Çengiz (2006), “Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor’un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme” isimli makale çalışmasında ki ölçekten yararlanılmıştır. Genel bir fikir oluşması için yerli ve yabancı farklı kaynaklar incelenmiş bazı sorular birebir aktarılmış, bazı sorular İngilizce ve Almandan çevrilmiş, bazı sorularsa yeniden oluşturulmuştur. Genel bir çerçeve oluşturmak için farklı konularda yazılmış yerli ve yabancı çeşitli yüksek lisans ve doktora tezleri incelenmiştir.

Ankete 5’li Likert ölçeğine uygun olarak işgörenlerin bir tutumu ifade eden cümleye ne düzeyde katıldıkları, tümüyle katılma veya hiç katılmama arasında, beşli bir seçeneğe göre cevap verdikleri sorular yer almaktadır. Likert anket ölçeği Tablo. 5 de görüldüğü gibi düzenlenmiştir.

Hazırlanan anket form, üç öğretim üyesi ve bir öğretim elemanının görüşlerine sunulmuş ve öneriler doğrultusunda son şekli verilerek “pilot araştırma” ile sınıanmıştır. Pilot araştırma, 3 otel işletmesinden 40 işgören ile gerçekleştirilmiş ve bu çalışmada toplanan anket sonuçları asıl araştırmada değerlendirmeye alınmamıştır. Pilot araştırma sonucunda, işgörenlerin anlamakta zorlandıkları veya yanlış anladıkları kısımları

gözlemleyebilmek için özellikle yüz yüze görüşerek anketlerin doldurulmasına önem verilmiştir. Alınan sonuçlara göre form yeniden düzenlenerek üç öğretim üyesinin görüşlerine sunulurak onay alındıktan sonra asıl araştırmaya başlanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için gerekli olan veriler, nicel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama aracı olan anket tekniği ile elde edilmiştir. Bu anket tekniğinde 1929 yılında ilk kez Kim Likert tarafından geliştirilen ve araştırmalar tarafından Türkçeye uyarlanan Likert Tutum ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği işgörmelerin bir tutumu ifade eden cümleye ne düzeyde katıldıkları, tümüyle katılma veya hiç katılmama arasında, tercihen beşli bir seçeneğe göre cevap alınarak belirlenir. Örn. Çalışılan işletmedeki mentorluk programının nasıl değerlendirildiğine ilişkin bir tutum ifadesi "Çalıştığınız işletmede bir mentorluk programı yok" olsun. Deneklerin bu ifadeye cevapları 1. kesinlikle katılmıyorum, 2. katılmıyorum, 3. kararsızım 4. katılıyorum 5. tamamen katılıyorum, biçiminde alınıyorsa bu ölçek bir Likert tipi ölçektir.

3.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma sürecinde birtakım güçlüklerle karşılaşmıştır. En sık karşılaşılan güçlüklerden bazıları anket yapılacak otel işletmesi ve işgören bulamama, otel işletmeleri ile görüşememe, anket yapılma talebinin kabul edilmemesi ve uygulanmak istenen anket için uygun sürenin verilmemesidir. Anket yapılacak otel işletmelerinin büyük bir bölümü daha önce böyle bir çalışma ile karşılaşmadıkları için tedirgin olmuşlardır. Ancak araştırmacı tarafından araştırmanın amacı açıklandıktan ve elde edilecek verilerin istenirse otel işletmeleri ile paylaşılacağı söylendikten sonra anket yapılmasına izin vermişlerdir.

Araştırmada Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerden elde edilen anketlerde veri kayıpları olmaması için, araştırmacı tarafından Spss aktarılan veriler 2 kez kontrol edilmiştir. Bu şekilde elde edilen anket sonuçları ile konuya odaklanıp kavramsal çerçevenin oluşması sağlanmıştır.

3.7. Verilerin Analizi

Anket formunda yer alan soru tipleri ile elde edilen veriler değişik şekillerde analiz edilmiştir. Çoktan seçmeli sorularda cevaplama sıklığı dikkate alınarak analiz yapılmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler Excell ve SPSS istatistik paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Basit istatistikî hesaplamalar yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin

tespit edilebilmesi için Ki-Kare Bağımsızlık Analizi uygulanmış ve anlamlı çıkan sonuçlar verilmiş ve yorumlanmıştır.

Ki – Kare Bağımsızlık Testi iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılır. Bu testte diğer ilişkisel analizlerden farklı olarak ilişki kurulan değişkenlerin her ikisi de Nominal (Sınıflama) ya da Ordinal (Sıralama) ölçeklidir.

Sıralama soruları ile elde edilen veriler, ordinal (basit sıralama) ölçek yardımıyla analiz edilmiştir. Bu ölçek, belli bir özelliğe göre nesnelere ya da yargıların konumlarını, aralarındaki uzaklığı belirtmeksizin dile getiren bir ölçek türüdür. Bu ölçeğin amacı, bir konu hakkındaki düşünceleri belirli bir öncelik sırasına koymaktır (www.istatistikmerkezi.com)

Sıralama soruları ile elde edilen veriler, nominal (sınıflama) ölçek yardımıyla analiz edilmiştir. Bu ölçekte elde edilen değerler sayısal bir büyüklük ifade etmezler. Bu değerler değişkenlere ait bazı özellikleri tanımlarlar.

Bu ölçeğin ilk aşamasında oluşturulan tabloda her satırdaki en büyük değer, o sütundaki dereceye karşılık gelir ve bir önem sıralaması yapılır. Burada frekansların birbirine yakın olması durumunda, yapılacak değerlendirme sağlıklı sonuçlar vermeyebilir. Bu sakıncayı ortadan kaldırmak için tartılı toplam değerler hesaplanır. Bunun için her sıraya bir katsayı verilerek bu katsayı ile ilgili sütunlardaki tüm frekans değerleri çarpılır (Erdoğan 1988: 92). Katsayının belirlenmesinde değişik yöntemler uygulanabilir. Bu çalışmada, en küçük tartılı değer en fazla önem verilen sık olması hedeflendiği için, katsayılar küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır.

Analizin son aşamasında veriler, ortaya çıkan kodlara ve temalara göre düzenlenmiştir. Ardından kodlara ve temalara ait frekanslar ve yüzdeler hesaplanarak elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.8. Anketin Değerlendirilmesi ve Yorumlanması

Anket formlarının değerlendirilmesinde verilerin analizine ilişkin olarak SPSS programı 18.0 versiyonu kullanılmıştır. Amaca yönelik olarak da bu program yardımıyla;

- Güvenilirlik
- Faktör Analizi

- Frekans
- T Testi
- Anova Testi
- Korelasyon Analizi

oluşturularak değerlendirme ve yorumlamalar yapılmıştır. Elde edilen veriler analiz edildiğinde ise aşağıda yer alan tanımlayıcı istatistiksel değerler ortaya çıkmaktadır. Ancak, bu analizlere geçmeden önce demografik özelliklerin sonuçlarını vermekte yarar görmekteyiz.

3.8.1. Çalışanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 3.1.'de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet durumuna göre dağılımına bakıldığında araştırma grubunun, 233 kişi ile %58,3'ünün bayanlar, 167 kişi ile %41,8'inin baylardan oluştuğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımına bakıldığında, 188 kişi (%47,0) evli, 212 kişi (%53,0) bekârdır.

Araştırmaya katılan çalışanların yaş aralıklarına göre dağılımına bakıldığında araştırma grubunun, 164 kişi ile %41,0'i 15-30 yaş arası, 85 kişi ile %21,3'ü 31-35 yaş arası, 86 kişi ile %21,5'i 36-40 yaş arası, 41 kişi ile %10,3'ü 41-45 yaş arası, 12 kişi ile %3,0'ü 46-50 yaş arası ve 12 kişi ile %3,0'ü 51 yaş ve üzeri yaş gruplarından oluştuğu görülmektedir. Eğitim durumlarına göre dağılımına bakıldığında araştırma grubunun, 12 kişi ile %3,0'ünün ilköğretim, 71 kişi ile %17,8'inin ortaöğretim, 92 kişi ile %23,0'ünün ön lisans, 183 kişi ile %45,8'inin lisans ve 42 kişi ile %10,5'inin lisansüstü eğitime sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların turizm eğitimi alma durumlarına bakıldığında araştırma grubunun; 153 kişi ile %38,3'ünün sertifika eğitimi, 70 kişi ile %17,5'inin turizm lisesinde, 32 kişi ile %8,0'inin ön lisans düzeyinde, 63 kişi ile %15,8'inin lisans düzeyinde, 26 kişi ile %6,5'inin lisansüstü düzeyde turizm eğitimi aldıkları bulunmuştur. Ayrıca 56 kişi ile %14,0'ünün turizm eğitimi almadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların sektör deneyimlerine göre dağılımlarına bakıldığında; 20 kişi ile %5,0'inin bir yıldan az, 109 kişi ile %27,3'ünün 1-3 yıl arasında, 172 kişi ile

%43,0'ünün 4-7 yıl arasında, 75 kişi ile %18,8'inin 8-11 yıl arasında, 24 kişi ile %6,0'sının 12 yıl ve üzeri sektör deneyimine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların şu andaki işletmelerindeki çalışma sürelerinin dağılımına baktığımızda; 120 kişi ile %30,0'unun bir yıldan daha az süredir, 223 kişi ile %55,8'inin 1-3 yıl süredir, 25 kişi ile %6,3'ünün 4-7 yıldır, 20 kişi ile %5,0'inin 8-11 yıldır ve 12 kişi ile %3,0'ünün 12 yıldan daha fazla süredir aynı işyerinde çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların işyerlerinin sahiplik durumlarının dağılımına bakıldığında; 204 kişi ile %51,0'inin yerel sermayeli işletmelerde, 128 kişi ile %32,0'sinin yabancı zincir işletmelerde ve 68 kişi ile %17,0'sinin yerli aile işletmelerinde çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların işletmelerinin türlerinin dağılımına baktığımızda; 88 kişi ile %22,0'sinin üç yıldızlı otellerde, 40 kişi ile %10,0'unun dört yıldızlı otellerde ve 272 kişi ile %68,0'inin beş yıldızlı otel işletmelerinde çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların işletmelerdeki departmanlarına bakıldığında 69 kişi ile %17,3'ünün müdür konumunda, 48 kişi ile %12,0'sinin kat hizmetleri, 41 kişi ile %10,3'ünün satın alma, 44 kişi ile %11,0'inin muhasebe, 83 kişi ile %20,8'inin ön büro, 36 kişi ile %9,0'unun bar-restoran, 23 kişi ile %5,8'inin teknik servis ve 56 kişi ile %14,0'ünün diğer olarak adlandırılan departmanlarda çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların kaç farklı işletmede çalıştıklarına baktığımızda; 90 kişi ile %22,5'inin bir, 60 kişi ile %15,0'inin iki, 105 kişi ile %26,3'ünün üç ve 145 kişi ile %36,3'ünün dört ve üzeri farklı işletmede çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.1 .Çalışanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

		N	%			N	%
Cinsiyet	Bayan	233	58,3	İşletme Deneyimi	1 Yıldan Az	120	30,0
	Bay	167	41,8		1 - 3 Yıl	223	55,8
Medeni Durum	Evli	188	47,0		4 -7 Yıl	25	6,3
	Bekâr	212	53,0		8 – 11Yıl	20	5,0
Yaş	15 – 30 arası	164	41,0		12 Yıl ve +	12	3,0
	31- 35 arası	85	21,3	Sahiplik Türü	Yerli Zincir	204	51,0
	36 – 40 arası	86	21,5		Yab. Zincir	128	32,0
	41 – 45 arası	41	10,3		Bağ. İşletme	68	17,0
	46 – 50 arası	12	3,0	İşletme	3 Yıldız	88	22,0
	51 ve +	12	3,0		4 Yıldız	40	10,0

Eğitim	İlköğretim	12	3,0	Türü	5 Yıldız	272	68,0	
	Ortaöğretim	71	17,8		Görev	Müdür	69	17,3
	Ön lisans	92	23,0			Kat Hizm.	48	12,0
	Lisans	183	45,8			Satın Alma	41	10,3
	Lisansüstü	42	10,5			Muhasebe	44	11,0
Sertifika	153	38,3	Ön Büro	83		20,8		
Turizm Eğitimi	Tur. Lisesi	70	17,5	Kaçıncı İşletme	Bar-Restoran	36	9,0	
	Ön lisans	32	8,0		Tek. Servis	23	5,8	
	Lisans	63	15,8		Diğer	56	14,0	
	Lisan üstü	26	6,5		Bir	90	22,5	
	Eğitim Yok	56	14,0		İki	60	15,0	
Sektör Deneyimi	1 Yıldan Az	20	5,0	Toplam	Üç	105	26,3	
	1 - 3 Yıl	109	27,3		Dört ve +	145	36,3	
	4 - 7 Yıl	172	43,0					
	8-11 Yıl	75	18,8					
	12 Yıl ve +	24	6,0					

Tablo 3.2. Katılımcıların Sektörde Çalışma Süreleri

Ne kadar süredir turizmde çalıştığı	Sayı		%
	1 yıldan az	20	5,0
1-3	109	27,3	
4-7	172	43,0	
8-11	75	18,7	
12 ve üzeri	24	6,0	
Toplam	400	100	

Tabloda da görüldüğü gibi araştırmaya katılan 400 işgörenin sektördeki çalışma sürelerine bakıldığında 1 yıldan az çalışanların %5,0 (20 Kişi), 1-3 yıl arası çalışanların %27,3 (109 Kişi), 4-7 arası çalışanların %43,0 (172 Kişi), 8-11 yıl arası çalışanların %18,7 (75 Kişi), 12 yıl ve üzeri çalışanların ise %6,0 (24 Kişi) oranında araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunu 4-7 yıl arası sektör deneyimine sahip çalışanlardan oluştukları tespit edilmiştir.

Tablo 3.3. Katılımcıların Kurumlarında Çalıştıkları Süre

		Sayı	%
İşletmede ne kadar süredir çalıştığı	1 yıldan az	120	30,0
	1-3	223	55,7
	4-7	25	6,3
	8-11	20	5,0
	12 ve üzeri	12	3,0
Toplam		400	100

Katılımcıların araştırma kapsamındaki işletmelerde ki çalışma sürelerine bakıldığında 1 yıldan az çalışanların %30,0, 1-3 yıl arası çalışanların %55,7, 4-7 yıl arası çalışanların % 6,3, 8-11 yıl arası çalışanların %5,0, 12 yıl ve üzeri çalışanların %3,0 oranında olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerde çalışanların uzun süreli değil 1 - 3 yıl arası çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.4. Katılımcının Çalıştığı İşletmenin Sahiplik Durumu

		Sayı	%
Sahiplik durumu	Yerli Zincir Otel	204	51,0
	Yabancı Zincir Otel	128	32,0
	Bağımsız Otel	68	17,0
Toplam		400	100

Araştırma kapsamındaki işletmelerin sahiplik durumlarına bakıldığında %51,0 (204) oranında yerli zincir otel işletmeler, %32,0 (128) oranında yabancı otel işletmeler ve

%17,0 (68) oranında bağımsız otel işletmeleri olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma kapsamındaki işletmelerin yarısından fazlasını yerli zincir otel işletmeler oluşturmaktadır

Tablo 3.5. Katılımcının Çalıştığı İşletmenin Türü

		Sayı	%
Çalışılan turizm işletmesi	3 Yıldızlı Otel	88	22,0
	4 Yıldızlı Otel	40	10,0
	5 Yıldızlı Otel	272	68,0
Toplam		400	100

Katılımcıların çalıştığı işletmelerin % 22,0'ı 3 yıldızlı otel, %10,0'ı 4 yıldızlı otel ve %68,0'ı ise 5 yıldızlı otellerdir. %68,0'lık oranla 5 yıldızlı otel işletmeleri araştırma kapsamında en çok yeri tutmaktadır.

Tablo 3.6. Katılımcının Çalıştığı Departman

		Sayı	%
Çalışılan departman	Müdüriyet	69	17,1
	Kat Hizmetleri	48	12,0
	Satın Alma	41	10,3
	Muhasebe	44	11,0
	Ön Büro	83	20,8
	Yiy.-İç.	36	9,0
	Teknik Servis	23	5,8

	Diğer	56	14,0
Toplam		400	100

Katılımcıların çalıştığı departmanlara göre dağılımına bakıldığında müdüriyette çalışanların %17,1, kat hizmetlerinde çalışanların %12,0, satın alma departmanında çalışanların %10,3, Muhasebe departmanında çalışanların %11,0, ön büro departmanında çalışanların %20,8, Yiyecek-İçecek kısmında çalışanların %9,0, Teknik servis bölümünde çalışanların %5,8 ve diğer departmanlarda çalışanların ise %14,0 oranında oldukları belirlenmiştir. Buna göre katılımcılar arasında en fazla sayıyı %20,8 oranıyla ön büro departmanı çalışanları oluşturmaktadır.

Tablo 3.7. Katılımcıların İş Değiştirme Sıklığına İlişkin Bilgiler

		Sayı	%
Kaç işletmede çalıştığı	1	90	22,5
	2	60	15,0
	3	105	26,2
	4 ve üzeri	145	36,3
Toplam		400	100

Katılımcının çalıştığı işletme dâhil, yaşamında kaç işletmede çalıştığına yönelik soru neticesinde sadece 1 işletmede yani şu an çalıştığı işletmede çalışanların oranı %22,5, 2 işletmede çalışanların oranı %15,0, 3 işletmede çalışanların oranı %26,2, 4 ve üzeri işletmede çalışanların oranı ise %36,3 olarak belirlenmiştir. 4 işletme ve üzeri çalışanların oranı % 36,3'lük bir çoğunluğa sahip olsa da yaşamında sadece 1 tane işletmede çalışanların oranı da % 22,5 ile azımsanmayacak kadar fazladır.

3.8.2. Güvenirlilik Analizi

Anket formu, Antalya Bölgesi'nde yer alan 88 adet 3 yıldızlı, 40 adet 4 yıldızlı ve 272 adet 5 yıldızlı otel işletmesinde toplam 400 adet işgörene uygulanmıştır. Alınan verilerden yola çıkarak anket formunda yer alan 51 adet madde ile ilgili güvenirlilik analizleri yapılmıştır.

Testlerin güvenilirliğini analiz etmek amacıyla güvenirlilik katsayıları hesaplanmaktadır. Bu güne değin güvenirlilik analizi için birçok yöntem geliştirilmiştir. Güvenirlilik katsayılarından sıklıkla kullanılanları Cronbach Alfa Katsayısı ve Kuder Richardson Katsayılarıdır. Cronbach Alfa Katsayısı istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesaplandığından, genel güvenirlilik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayıdır (Özdamar,1997; 492).

Güvenirlilik analizi sonucunda bulunan Alpha değeri 1'e yaklaştıkça güvenirlilik artmaktadır. Alpha değeri 0.50'nin altında kaldığında güvenirlilik düşüktür (Arbak ve İltter, 1995;178).

Araştırmamızda yönelimlerle ilgili ilk 51 maddeye ilişkin güvenirlilik analizinin sonucunda bulunan alfa değeri 0.882 dir. Bu durumda ise güvenirliliğin 1'e yakın ve yüksek olduğu görülmektedir. Ankette bulunan sorulardan hiçbirisi 0.05'in altında yer almadığından tüm sorular anlamlı bulunarak araştırma anketinde kullanılmak üzere değerlendirilmiştir. Sonuçlar ise şu şekilde gösterilebilir:

Ho: Testin güvenirliliği önemsiz

H1: Testin güvenirliliği önemli

Hata: Alfa 0.05

F=? Testi Olasılık değeri: 0.000

P=? Alfa Ho rededildi

Sonuç olarak anketin güvenirliliği yüksek ve önemlidir.

3.8.3. Mentorluk Ölçeği Faktör Analiz

Anket tekniği ile elde edilen verilere faktör analizinin uygulanmasının başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki

ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemektir.

Faktör analizi, birbirleriyle orta düzeyde ya da oldukça ilişkili değişkenleri birleştirerek az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde etmede amprik bir temel sağlayan bir tekniktir. Böylece pek çok değişkenin birkaç küme ya da boyuta indirgenmesi mümkün olmaktadır. Bu boyut ya da kümelerden her birine faktör adı verilir (<http://www.spsstezistatistikanaliz.com>).

Faktör analizi iki aşamadan oluşmaktadır. Ölçekteki 40 madde ile yapılan ilk analiz sonucunda KMO örneklem yeterliliği katsayısı 0,807 ve anlamlılık değeri $p < 0,001$ çıkmıştır. Bu değerler verilerin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermektedir. Birinci faktör analizinde 40 madde, özdeğeri 1'in üzerinde toplam 3 faktör altında toplanmıştır. Ancak 30, 25, 34, 32, 1 ve 2. maddelerin birden fazla faktöre binişik yüklenmesi nedeniyle faktör analizinden çıkartılmıştır ve kalan 34 madde ile ikinci bir faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İkinci faktör analizinin KMO değeri 0,829 ve anlamlılık değeri $p < 0,001$ çıkmıştır. İkinci faktör analizi sonucunda, 34 madde, özdeğeri 1'in üzerinde 3 faktör altında toplanmıştır. Elde edilen faktörler araştırmacılar tarafından, sırasıyla “Mentorluk Programının Katkıları”, “Mentorun Özellikleri” ve “Mentorluk Programı Eksikliği” olarak isimlendirilmişlerdir.

Tablo 3.8. Mentorluk Ölçeği Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Alpha
Faktör 1: Mentorluk Programının Katkıları		7,068	20,788	,912
Mentorluk programı olsa ileriye dönük planlar yapabilirim.	,775			
Mentorluk programı yeteneklerimi geliştirmeme yardımcı olur.	,721			
Mentorluk programı sayesinde mesleki ve kişisel olarak gelişirim.	,690			
Mentorluk programı ile yeteneklerime yenilerini eklerim.	,688			
Mentorluk programı ile işletmemdeki diğer bölümleri ve işleyişi öğrenebilirim.	,684			
İşletmemde mentorluk programı olsa katılırım.	,657			
Mentorluk programı yapılan işin kalitesini artırır.	,655			
Mentorluk programı ile teorik bilgilerimi pratiğe dökebilirim.	,637			
Mentorluk programı olan bir işletmede çalışmak isterim.	,635			
Mentorluk programı ile daha gerçekçi hedefler belirleyebilirim.	,602			
Mentorluk programı sayesinde mesleğimdeki gelişmeleri takip edebilirim.	,568			

Mentorluk programı işveren ve iş görenlerin duygularına ve tutumlarına karşı daha duyarlı olmamı sağlar.	,554			
İşyerimdeki mentorluk programı iş görenlere yardımcı olacak bir süreçtir.	,551			
İşletmedeki yöneticiler mentor görevini üstlenerek çalıştığım departmanda gelişmemi sağlamalıdır.	,541			
Mentorluk programı sayesinde güçlü ve zayıf yönlerimi keşfedebilirim.	,439			
Mentorluk programı işletmeme duygusal bağ oluşturmamı sağlar.	,390			
Faktör 2: Mentorun Özellikleri		6,362	18,712	,895
Mentorum yeteneklerimi geliştirmeme yardımcı olmalıdır.	,755			
Mentorum kendi kararlarımı vermem konusunda destekçi olmalıdır.	,749			
Mentorum kariyerim konusunda destekçi olmalıdır.	,732			
Mentorum her zaman cesaret verici olmalıdır.	,655			
Mentorum her zaman davranışlarıyla örnek olmalıdır.	,642			
Mentorum mesleki tecrübe kazandırmalıdır.	,618			
Mentorum yükselmemi engelleyen riskleri kaldırmalıdır.	,604			
Mentorum kendi mesleki çevremi oluşturmamı sağlamalıdır.	,599			
Mentorum aynı zamanda öğretmenim, rehberim, koruyucum ve danışmanım olmalıdır.	,594			
Mentorum onunla paylaştığım sırları saklamalıdır.	,588			
Mentorum performansıyla ilgili geri bildirimde bulunmalıdır.	,566			
Mentorum ile mesleki yakınlığım olmalıdır.	,501			
Mentorum inisiyatif almamı sağlamalıdır.	,460			
Faktör 3: Mentorluk Programı Eksikliği		3,690	10,852	,870
İşletmemde mutlu değilim.	,905			
İşletmemden sıklıkla ayrılmayı düşünüyorum.	,881			
İşyerimdeki pozisyonumu kendime uygun görmüyorum.	,846			
Beş yıl içerisinde aynı sektörde başka bir işletmede çalışmayı düşünüyorum.	,745			
Çalıştığım sektörde açık bulunan pozisyonları sürekli incelerim.	,539			

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği=, 829, Bartlett's Test of Sphericity: $p < 0,000$ (Chi-Square 9604,102, $df=561$) Toplam Varyans: 50,352.

3.8.4. Değişkenlerin Ortalaması ve Standart Sapması

Çalışmada kullanılan değişkenler faktör analizine tabi tutulmuştur. Mentorluk değişkenleri faktör analiziyle üç boyutta toplanmıştır. Bu boyutlar; mentorluk programının gerekliliği, mentorun özellikleri ve mentorluk programı eksikliği olarak isimlendirilmiştir.

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan bu üç boyutun ortalamaları ve standart sapmaları tablo 3.3.'da verilmiştir. Tablo 3.3. 'a göre; mentorluk programının gerekliliği boyutunun ortalaması 4,1378 ve standart sapması ,61668'dir. Bu değerlere göre mentorluk programının gerekliliği boyutunda yer alan değişkenlerin "katılıyorum – tamamen

katılıyorum” aralığında toplandığını söyleyebiliriz. Mentorun özellikleri boyutunun ortalaması 4,3138 ve standart sapması ,56615’dir. Mentorun özellikleri boyutunda yer alan değişkenler de “katılıyorum – tamamen katılıyorum” aralığındadır. Mentorluk programı eksikliği boyutunun ortalaması 3,1380 ve standart sapması 1,12647’dir. Mentorluk programı eksikliği boyutunda yer alan değişkenler ise “kararsızlar” etrafında toplanmaktadır.

Tablo 3.9. Değişkenlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	Mentorluk Programının Gerekliliği (MPG)	Mentorun Özellikleri (MÖ)	Mentorluk Programının Eksikliği (MPE)
Kişi	400	400	400
Cevaplamayan	0	0	0
Ortalama	4,1378	4,1338	3,1380
Standart Sapma	,61668	,56615	1,12647

3.8.5. Boyutların Orta Değer 3’ten Farklılığının Tek Örneklem t-Testi

Tek örneklem t-testi ile mentorluk boyutlarının beşli likert tipi ölçekte orta değer 3’ten istatistiksel olarak farklı olup olmadıkları incelenmektedir. T-testinin sonuçları Tablo 3.4. ’de verilmektedir. Mentorluk boyutların ortalamaları $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde orta değer 3’ten yüksek çıkmıştır.

Mentorluk boyutları içinde mentorun özellikleri en yüksek ortalamaya sahiptir ($X=4,31$). Yani çalışanlar en çok mentorun özelliklerine dikkat etmektedirler. Çalışanlar daha sonra mentorluk programının gerekliliğine dikkat çekmektedirler ($X=4,13$). Çalışanlar mentorluk programının eksikliğini diğer boyutlara göre oldukça az düzeyde hissetmektedirler ($X=3,13$).

Tablo 3.10. Boyutların Orta Değer 3’ten Farklılığının Tek Örneklem t-Testi

Boyutlar	Ortalama	Standart Hata	t	P
MPG	4,31	,61668	36,901	,000
MÖ	4,13	,56615	46,413	,000
MPE	3,13	1,12647	2,450	,015

3.8.6. Mentorluk Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından t-Test Sonuçları

Yapılan bağımsız tek örneklem t-testine göre grupların ortalamaları arasındaki farkı P değeri göstermektedir. Analize dâhil edilen boyutlarla cinsiyet değişkeni arasında anlamlılık düzeyinde bir fark bulunamamıştır. Yani boyutları kadın ve erkekler aynı şekilde algılamaktadırlar ($p>0,05$).

Tablo 3.11. Cinsiyet Değişkeni Açısından t-Test Sonuçları

Faktör	Erkek Ortalama	Kadın Ortalama	t	P
MPG	4,14	4,13	-,110	,912
MÖ	4,26	4,35	1,523	,129
MPE	3,09	3,17	,706	,481

3.8.7. Mentorluk Boyutlarının Medeni Durum Değişkeni Açısından t-Test Sonuç

Cinsiyete göre MP eksikliği boyutu arasında fark olup olmadığına bağımsız çift örneklem t testi ile araştırılmış ve anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p>0,05$). Buna göre mentorluk programı eksikliği boyutunu bekâr çalışanlar daha fazla hissetmektedirler. Yani mentorluk programı eksikliği boyutunu evli çalışanlar ve bekâr çalışanlar aynı şekilde algılamamaktadırlar. Boyut kapsamında evli çalışanlar ile bekâr çalışanların sergiledikleri tutumlar farklıdır.

Tablo 3.12. Medeni Durum Açısından T-test Sonuçları

Faktör	Evli Ortalama	Bekâr Ortalama	t	P
MPG	4,19	4,09	1,622	,106
MÖ	4,32	4,29	,530	,597
MPE	2,91	3,33	-3,717	,000

3.9.8. Mentorluk Boyutlarının Yaş Değişkeni Açısından ANOVA Sonuçları

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mentorluk boyutlarının yaş değişkeni açısından farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=4,809$, $p<0,05$). Buna göre; yapılan çoklu karşılaştırma testi Tukey HSD sonucunda; mentorluk programının gerekliliği boyutunda 36 – 40 yaş aralığı ile 45 – 50 ve 51 üzeri yaş

grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F= ,000$, $P= 0,005$). Yani çalışanların yaş düzeyleri yükseldikçe mentorluk programının gerekliliği boyutunu hissetme düzeyleri de artmaktadır. 36 – 40 yaş aralığındaki bir çalışan ($X=3,96$); 45 – 50 yaş aralığındaki bir çalışana ($X=4,02$) ve 51 yaş üzeri çalışanlara göre ($X=4,58$) daha az düzeyde mentorluk programına gerek duymaktadır.

Aynı şekilde mentorun özellikleri boyutu ile çalışanların yaş grupları arasında da anlamlı farklılıklar görülmektedir ($F= 4,418$, $P= 0,005$). Çalışanların yaş düzeyleri arttıkça mentorun özelliklerine verdikleri önemde artmaktadır. Yani 51 yaş ve üzeri bir çalışana ($X=4,89$); 45 -50 yaş aralığındaki ($X=4,30$), 41 – 45 yaş aralığındaki bir çalışana ($X=4,22$), 36 – 40 yaş aralığındaki bir çalışana ($X=4,22$) ve 31 – 35 yaş aralığındaki bir çalışana ($X=4,21$) oranla daha fazla mentorun özelliğine önem göstermektedir.

Diğer taraftan mentorluk programının eksikliği boyutu ile çalışanların yaş grupları arasında da anlamlı farklılıklar görülmektedir ($F= 7,622$, $P= 0,005$). Bu boyutta ise yaş düzeyi düştükçe mentorluk programının eksikliğini hissetme düzeyi artmaktadır. Yani 15 – 30 yaş aralığındaki bir çalışan ($X=3,33$), 36 – 40 yaş aralığındaki bir çalışana ($X=2,86$) oranla daha fazla düzeyde mentorluk programının eksikliğini hissetmektedir.

Tablo 3.13. Yaş Değişkeni Açısından ANOVA Analizi

Varyansların Eşitliği Modeli						
Faktör	Gruplar	Ortalama	Levene İstatistiği	P	F	P
MPG	15-30 Yaş	4,19	3,623	,003	4,809	,000
	31-35 Yaş	4,12				
	36-40 Yaş	3,96				
	41-45 Yaş	4,02				
	46-50 Yaş	4,62				
	51 ve +	4,58				
MÖ	15-30 Yaş	4,38	5,241	,000	4,418	,001
	31-35 Yaş	4,21				
	36-40 Yaş	4,22				
	41-45 Yaş	4,22				
	46-50 Yaş	4,30				
	51 ve +	4,89				
MPE	15-30 Yaş	3,33	6,296	,000	7,622	,000
	31-35 Yaş	3,27				
	36-40 Yaş	2,86				
	41-45 Yaş	2,99				
	46-50 Yaş	1,60				

	51 ve +	3,40				
--	---------	------	--	--	--	--

3.8.9. Mentorluk Boyutlarının Eğitim Değişkeni Açısından ANOVA Sonuçları

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mentorluk programının gerekliliği boyutunda eğitim değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F= 6,265$, $P<0,05$). Yapılan Çoklu Karşılaştırma testi (Post Hoc) testi sonucunda; ilköğretim düzeyinde eğitime sahip çalışanlar ($X=4,75$); ortaöğretim düzeyinde eğitime sahip çalışanlara ($X=3,96$) ve lisans düzeyinde eğitime sahip çalışanlara ($X=4,08$) oranla daha fazla mentorluk programının gerekliliğine inanmaktadırlar. Aynı şekilde mentorun özellikleri boyutu ile eğitim değişkeni arasında da anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F= 3,789$, $P<0,05$). Yani ön lisans mezunu çalışanlar ($X=4,49$); ortaöğretim mezunu ($X=4,19$) ve lisans mezunu ($X=4,26$) çalışanlara oranla mentorun özelliklerine daha fazla önem göstermektedirler. Mentorluk programının eksikliği ile eğitim grupları arasında da anlamlı farklılık görülmemektedir ($2,038$, $p<0,05$).

Tablo 3.14. Eğitim Değişkeni Açısından ANOVA Analizi

Varyansların Eşitliği Modeli						
Faktör	Gruplar	Ortalama	Levene İstatistiği	P	F	P
MPG	İlköğretim	4,75	7,446	,000	6,265	,000
	Orta Öğretim	3,96				
	Ön Lisans	4,26				
	Lisans	4,08				
	Lisansüstü	4,21				
MÖ	İlköğretim	4,41	7,579	,000	3,789	,005
	Orta Öğretim	4,19				
	Ön Lisans	4,49				
	Lisans	4,26				
	Lisansüstü	4,32				
MPE	İlköğretim	2,33	4,365	,002	2,038	,088
	Orta Öğretim	3,11				
	Ön Lisans	3,17				
	Lisans	3,12				
	Lisansüstü	3,37				

3.8.10. Mentorluk Boyutlarının Turizm Eğitimi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mentorluk programının gerekliliği ve mentorun özellikleri boyutları ile turizm eğitimi değişkeni açısından istatistiksel olarak

anlamli bir farklılık görülmektedir ($F= 4,058$, $P<0,05$); ($F= 2,450$, $P<0,05$). Yapılan Tukey testi sonucunda mentorluk programının gerekliliği boyutundaki bu farklılığın lisans düzeyinde turizm eğitimi ($X=3,92$) alanlar ile ön lisans ($X=4,46$) ve turizm lisesi ($X=4,25$) düzeyinde turizm eğitimi alanlar arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre lisans düzeyinde turizm eğitimi alan çalışanlar ön lisans ve lise düzeyinde turizm eğitimi alan çalışanlara göre mentorluk programlarını daha az gerekli görmektedir. Diğer taraftan mentorun özellikleri ile alınan turizm eğitimi arasında da anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F= 2,450$, $P<0,05$). Buna göre lisans düzeyinde turizm eğitimi alan çalışanlar ($X=3,27$); ön lisans ($X=2,97$) ve lise ($X=2,97$) düzeyinde eğitim alan çalışanlara oranla daha fazla düzeyde mentorun özelliklerine dikkat etmektedirler. Yani lisans düzeyinde turizm eğitimi alan çalışanlar için mentorluk programından ziyade mentorun özellikleri daha ön plandadır.

Tablo 3.15. Turizm Eğitimi Açısından ANOVA Analizi

Varyansların Eşitliği Modeli						
Faktör	Gruplar	Ortalama	Levene İstatistiği	P	F	p
MPG	Sertifika eđ.	4,12	6,917	,000	4,098	,001
	Turizm Lisesi	4,25				
	Ön lisans	4,46				
	Lisans	3,92				
	Lisansüstü	4,14				
	Eğitim Yok	4,06				
MÖ	Sertifika eđ.	4,23	5,293	,000	2,450	,033
	Turizm Lisesi	4,40				
	Ön lisans	4,49				
	Lisans	4,21				
	Lisansüstü	4,28				
	Eğitim Yok	4,42				
MPE	Sertifika eđ.	3,24	2,851	,015	1,531	,179
	Turizm Lisesi	2,97				
	Ön lisans	2,97				
	Lisans	3,27				
	Lisansüstü	3,32				
	Eğitim Yok	2,90				

3.8.11. Mentorluk Boyutlarının Sektör Deneyimi Değişkeni Açısından ANOVA Sonuçları;

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mentorun özellikleri boyutu ile sektör deneyimi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F= 7,816$, $P<0,05$). Yapılan Tamhane testi sonucunda mentorun özellikleri boyutundaki bu farklılığın 12 yıl ve üzeri sektör deneyimine sahip çalışanlar ile ($X=4,80$); 1 yıl ve daha az deneyimi

olan çalışanlar ($X=4,04$) arasında olduğu bulunmuştur. Buna göre 12 yıl ve üzeri deneyimi bulunan çalışanlar bir yıl ve daha az sektör deneyimine sahip çalışanlara göre daha fazla mentorun özelliklerine dikkat göstermektedir. Mentorluğun diğer boyutlarıyla sektör deneyimi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.16. Sektör Deneyimi Açısında ANOVA Analizi

Varyansların Eşitliği Modeli						
Faktör	Gruplar	Ortalama	Levene İstatistiği	P	F	p
MPG	1 Yıldan Az	4,16	3,325	,011	,780	,539
	1 – 3 Yıl	4,12				
	4 – 7 Yıl	4,10				
	8 – 11 Yıl	4,16				
	12 Yıl ve +	4,33				
MÖ	1 Yıldan Az	4,04	7,981	,000	7,816	,000
	1 – 3 Yıl	4,40				
	4 – 7 Yıl	4,23				
	8 – 11 Yıl	4,28				
	12 Yıl ve +	4,80				
MPE	1 Yıldan Az	3,20	1,964	,099	1,270	,281
	1 – 3 Yıl	3,31				
	4 – 7 Yıl	3,01				
	8 – 11 Yıl	3,10				

3.8.12. Mentorluk Boyutlarının İşletme Deneyimi Değişkeni Açısından ANOVA Sonuçları;

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mentorluk programının gerekliliği ve mentorluk programının eksikliği boyutları ile işletme deneyimi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F= 6,526$, $P<0,05$); ($F= 3,678$, $P<0,05$). Yapılan Tamhane testi sonucunda mentorluk programının gerekliliği boyutundaki bu farklılığın 12 yıl ve üzeri işletme deneyimine sahip çalışanlar ile ($X=4,52$); bir yıl ve daha az deneyimi olan çalışanlar ($X=4,00$) ve 4 – 7 yıldır aynı işletmede çalışanlar ($X=3,76$) arasında olduğu bulunmuştur. Buna göre 12 yıl ve üzeri işletme deneyimi bulunan çalışanlar; bir yıl ve daha az sektör deneyimine sahip çalışanlar ile 4 – 7 yıl arası işletme deneyimi bulunan çalışanlara göre daha fazla mentorluk programının gerekliliğine inanmaktadırlar. Diğer taraftan 1 – 3 yıl arası işletme deneyimi bulunan çalışanlar ($X=3,22$) ile 8 – 11 yıl arası işletme deneyimi bulunan çalışanlar ($X=2,40$) arasında da anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre 1 – 3 yıl arası işletme deneyimi bulunan çalışanlar 8 – 11 yıl arası işletme deneyimi bulunan çalışanlara göre daha fazla mentorluk

programının eksikliğini işyerlerinde yaşamaktadırlar. Mentorun özellikleri ile işletme deneyimi arasında anlamlı bir farklılık ortaya konamamıştır ($F= 2,197, P<0,05$).

Tablo 3.17. İşletme Deneyimi Açısından ANOVA Analizi

Varyansların Eşitliği Modeli						
Faktör	Gruplar	Ortalama	Levene İstatistiği	P	F	p
MPG	1 Yıdan Az	4,00	5,808	,000	6,526	,000
	1 – 3 Yıl	4,22				
	4 – 7 Yıl	3,76				
	8 – 11 Yıl	4,27				
	12 Yıl ve +	4,52				
MÖ	1 Yıdan Az	4,25	14,401	,000	2,197	,069
	1 – 3 Yıl	4,32				
	4 – 7 Yıl	4,26				
	8 – 11 Yıl	4,38				
	12 Yıl ve +	4,74				
MPE	1 Yıdan Az	3,06	4,437	,002	3,678	,006
	1 – 3 Yıl	3,22				
	4 – 7 Yıl	2,99				
	8 – 11 Yıl	2,40				
	12 Yıl ve +	3,73				

3.8.13. Mentorluk Boyutlarının Sahiplik Türü Değişkeni Açısından ANOVA Sonuçları;

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mentorluk programının eksikliği ve mentorun özellikleri boyutları ile sahiplik türü değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F= 6,436, P<0,05$); ($F= 7,677, P<0,05$). Yapılan Tamhane testi sonucunda mentorluk programının eksikliği yerli zincir işletmelerde çalışanlar ($X=3,22$) ile bağımsız işletmelerinde çalışanlar ($X=2,65$) arasında olduğu bulunmuştur. Buna göre yerli zincir işletmelerde çalışanlar bağımsız işletmelerinde çalışanlara göre daha fazla düzeyde mentorluk programının eksikliğini hissetmektedirler. Diğer taraftan yerli zincir işletmelerde çalışanlar ($X=4,35$) ile bağımsız işletmelerde çalışanlar ($X=4,09$) arasında mentorun özellikleri boyutunda bir farklılık olduğu görülmektedir. Yerli zincir işletmelerde çalışanlar yerli zincir işletmelerde çalışanlara göre daha fazla düzeyde mentorun özelliklerine dikkat etmektedirler. Mentorluk programının gerekliliği boyutu ile çalışanların işletme sahiplik türleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($,519, p<0,05$).

Tablo 3.18. Çalışanların İşletme Sahiplik Türleri Açısından ANOVA Analizi

Varyansların Eşitliği Modeli						
Faktör	Gruplar	Ortalama	Levene İstatistiği	P	F	p
MPG	Yerli Zincir	4,15	2,005	,136	,519	,595
	Yabancı Zincir	4,14				
	Bağımsız İşletme	4,06				
MÖ	Yerli Zincir	4,35	11,865	,000	6,436	,002
	Yabancı Zincir	4,36				
	Bağımsız İşletme	4,09				
MPE	Yerli Zincir	3,22	9,522	,000	7,677	,001
	Yabancı Zincir	3,25				
	Bağımsız İşletme	2,65				

3.8.14. Mentorluk Boyutlarının İşletme Türü Değişkeni Açısından ANOVA Sonuçları;

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mentorluğun üç boyutunda da işletme türü değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Yapılan Tamhane testi sonucunda mentorluk programının gerekliliği boyutu ile üç yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar ($X=4,28$) ve dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar ($X=3,85$) arasında olduğu bulunmuştur. Buna göre üç yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara oranla mentorluk programının gerekliliğine daha fazla inanmaktadırlar. Aynı şekilde mentorun özellikleri boyutu ile üç yıldızlı otel çalışanları ($X=4,46$) ile dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar ($X=3,90$) arasında bir farklılık olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre üç yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları dört yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına göre mentorun özelliklerinin önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Diğer taraftan mentorluk programının eksikliği boyutu ile üç yıldızlı otel işletmeleri çalışanları ($X=2,90$) ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları ($X=3,31$) arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre üç yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına göre mentorluk programının eksikliğini daha az düzeyde yaşamaktadırlar.

Tablo 3.19. Çalışanların Çalıştıkları İşletme Türleri Açısından ANOVA Analizi

Varyansların Eşitliği Modeli						
Faktör	Gruplar	Ortalama	Levene İstatistiği	P	F	p
MPG	3 Yıldız	4,28	1,694	,185	7,156	,001
	4 Yıldız	3,85				
	5 Yıldız	4,13				
	3 Yıldız	4,46				

MÖ	4 Yıldız	3,90	5,792	,003	15,005	,000
	5 Yıldız	4,32				
MPE	3 Yıldız	2,90	2,910	,056	13,332	,000
	4 Yıldız	2,46				
	5 Yıldız	3,31				

38.15. Mentorluk Boyutlarının Departman Türü Değişkeni Açısından ANOVA Sonuçları;

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mentorluk programının eksikliği ve mentorun özellikleri boyutu ile departman türü değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F=7,538$, $p<0,05$); ($F=3,025$, $p<0,05$). Yapılan Tamhane testi sonucunda mentorluk programının eksikliği boyutu ile kat hizmetleri ($X=2,88$) çalışanları ve ön büro çalışanları ($X=3,67$) arasında olduğu bulunmuştur. Buna göre ön büro çalışanları kat hizmetleri çalışanlarına göre daha fazla düzeyde mentorluk programı eksikliği hissetmektedirler. Aynı şekilde muhasebe departmanında çalışanlar ($X=3,40$); müdür pozisyonunda ($X=2,51$) mentorluk programının eksikliğini daha fazla hissetmektedirler.

Mentorluk programının gerekliliği ile çalışanların departmanları arasında anlamlı bir farklılık ortaya konamamıştır ($F=2,982$, $P<0,05$).

Diğer taraftan mentorun özellikleri ile çalışanları departmanları arasında da anlamlı farklılıklar görülmektedir. Buna göre müdür pozisyonunda çalışanlar ($X=4,49$); satın alma departmanında çalışanlara oranla ($X=4,15$) mentorun özelliklerine daha fazla dikkat etmektedirler.

Tablo 3.20. Çalışanların Çalıştıkları Departman Türleri Açısından ANOVA Analizi

Varyansların Eşitliği Modeli						
Faktör	Gruplar	Ortalama	Levene İstatistiği	P	F	p
MPG	Müdür	4,23	2,982	,005	1,435	,190
	Kat Hizm.	4,04				
	Satın Alma	3,91				
	Muhasebe	4,09				
	Ön Büro	4,18				
	Bar - Restoran	4,20				
	Teknik Servis	4,17				
	Diğer	4,18				
	Müdür	4,49				
	Kat Hizm.	4,19				
	Satın Alma	4,15				
	Muhasebe	4,26				

MÖ	Ön Büro	4,40	5,267	,000	3,025	,004
	Bar - Restoran	4,10				
	Teknik Servis	4,38				
	Diğer	4,31				
MPE	Müdür	2,51	12,667	,000	7,538	,000
	Kat Hizm.	2,88				
	Satın Alma	3,24				
	Muhasebe	3,40				
	Ön Büro	3,67				
	Bar - Restoran	3,24				
	Teknik Servis	2,85				
	Diğer	3,10				

3.8.16. Mentorluk Boyutlarının İşletme Sayısı Değişkeni Açısından ANOVA Sonuçları;

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mentorluk programının eksikliği dışındaki diğer iki boyut ile işletme sayısı değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F= 615$, $F<0,05$). Yapılan Tamhane testi sonucunda mentorluk programının gerekliliği boyutu ile bugüne kadar sadece bir işletmede çalışanlar ($X=4,37$) ile iki ($X=4,10$), üç ($X=4,11$) ve dört ve üzeri işletmede çalışanlar ($X=4,01$) arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F= 6,901$, $P<0,05$). Buna göre bugüne kadar sadece bir işletmede çalışanlar diğer üç grup çalışana göre mentorluk programının gerekliliğine daha fazla inanmaktadırlar. Aynı şekilde mentorun özellikleri boyutu ile bugüne kadar sadece bir işletmede çalışanlar ($X=4,48$) ile iki ($X=4,20$) ve dört ve üzeri işletmede çalışanlar ($X=4,24$) arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre bugüne kadar sadece bir işletmede çalışanlar; bugüne kadar iki, dört ve üzeri işletmede çalışanlara göre mentorun özelliklerine daha fazla özen göstermektedirler.

Tablo 3.21. Çalışanların Çalıştıkları İşletme Sayısı Açısından ANOVA Analizi

Varyansların Eşitliği Modeli						
Faktör	Gruplar	Ortalama	Levene İstatistiği	P	F	p
MPG	1 İşletme	4,37	3,914	,009	6,901	,000
	2 İşletme	4,10				
	3 İşletme	4,11				
	4 ve + İşletme	4,01				
MÖ	1 İşletme	4,48	4,219	,006	4,504	,004
	2 İşletme	4,20				
	3 İşletme	4,32				
	4 ve + İşletme	4,24				
MPE	1 İşletme	3,08	5,829	,001	,615	,606
	2 İşletme	3,25				
	3 İşletme	3,04				

	4 ve + İşletme	3,19				
--	----------------	------	--	--	--	--

3.8.17. Korelasyon Analizi;

“Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak ortaklaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırların sıklıkla kullanılabileceği not edilmelidir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir” (Büyüköztürk, 2006: 32).

Tablo 3.16. incelendiğinde mentorluk boyutlarının kendi aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler içinde olduğu görülmektedir. Mentorluk programının gerekliliği ile mentorun özellikleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=0,660$; $p<0,01$); mentorun özellikleri ile mentorluk programının eksikliği arasında pozitif ve anlamlı ($r=,210$; $p<0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulguya göre mentorluk programının gerekliliği arttıkça mentorun özelliklerinin de artması gerekmektedir. Ayrıca mentorun özelliklerinin artması mentorluk programıyla ilgili eksiklikleri de gidermektedir. Mentorluk programına duyulan gereksinim ile mentorluk programıyla ilgili hissedilen eksiklik arasında pozitif ve anlamlı ($r=,210$; $p<0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulguya göre, mentorluk programına duyulan gereksinim arttıkça mentorluk programına duyulan eksikliği de arttırmaktadır. Yani mentorluğa duyulan gereksinim mentorluk programın eksikliğini hissedilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Mentorluk programının eksikliği ile mentorun özellikleri arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=,172$; $p<0,05$) söz konusudur. Buna göre mentorluk programının eksikliği arttıkça mentorluk özellikleriyle ilgili beklenti de artmaktadır.

Tablo 3.22. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Mentorluk Programı Gerekliliği	Mentorun Özellikleri	Mentorluk Programı Eksikliği
MPG	1	,660**	,210**
MÖ	,660**	1	,172**
MPE	,210**	,172**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-Yönlü).

Tablo 3.23. Çalışanların Çalıştıkları İşletme Türleri Açısından ANOVA Analizi

Varyansların Eşitliği Modeli						
Faktör	Gruplar	Ortalama	Levene İstatistiği	P	F	p
MPG	3 Yıldız	4,28	1,694	,185	7,156	,001
	4 Yıldız	3,85				
	5 Yıldız	4,13				
MÖ	3 Yıldız	4,46	5,792	,003	15,005	,000
	4 Yıldız	3,90				
	5 Yıldız	4,32				
MPE	3 Yıldız	2,90	2,910	,056	13,332	,000
	4 Yıldız	2,46				
	5 Yıldız	3,31				

2. Araştırmaya Katılanların Mentorluk Kavramının Anlamına İlişkin Bilgi Düzeyleri (Katılımcıların Mentorluğun Özellikleri Hakkında Ki Düşünceleri)

Araştırma kapsamındaki katılımcıların mentor ve mentorluk kavramıyla ilgili bilgi durumlarına bakılmış aşağıdaki oranlar tespit edilmiştir.

Tablo 3.24. Katılımcıların Mentorluk Kavramının Anlamına İlişkin Bilgi Düzeyleri

Mentor\Mentorluk kavramlarına İlişkin Bilgi Düzeyleri		Sayı	%
	Kesinlikle katılmıyorum	63	15,8
	Katılmıyorum	52	13,0
	Kararsızım	37	9,2
	Katılıyorum	132	33,0
	Tamamen katılıyorum	116	29,0
Toplam		400	100

Katılımcılara mentorluk kavramının anlamına ilişkin sorular yöneltilmiş ve katılımcıların %28'i (115 Kişi) bilgi sahibi olmadıklarını, %62,0'ı (248 Kişi) bilgi sahibi olduklarını, %10'u (37 Kişi) ise fikrini belirtmemiştir.

Tablo 3.25. Kurumda Mentorluk Programının Olup Olmadığına Dair Dağılım

		Sayı	%
İşletmede Mentorluk programı olup olmadığı	Kesinlikle katılmıyorum	131	32,8
	Katılmıyorum	70	17,5
	Kararsızım	80	20,0
	Katılıyorum	79	19,7
	Tamamen katılıyorum	10	10,0
Toplam		400	100

Katılımcıların çalıştıkları işletmede mentorluk programı olup olmadığına dair dağılımına bakıldığında işletmelerin %50,3 (271Kişi) oranında mentorluk programının olmadığı, % 29,7 (89 Kişi) oranında mentorluk programının olduğunu, %20 (40 Kişi) ise bir fikri olmadığını belirtilmiştir.

Tablo 3.26. İşletmede Mentorluk Programı Olması Durumunda Katılıp Katılmayacaklarına Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorluk programına katılma durumu	Kesinlikle katılmıyorum	12	3,0
	Katılmıyorum	15	3,8
	Kararsızım	84	21,0

	Katılıyorum	105	26,2
	Tamamen katılıyorum	184	46,0
Toplam		400	100

Katılımcıların % 6,8'i çalıştıkları işletmelerde mentorluk programı olması durumunda programa katılmayacaklarını, %21'i kararsız olduklarını, %72,2'sinin çalıştıkları işletmelerde mentorluk programı olması durumunda programa katılacaklarını, %21 bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğunun mentorluk programına katılmak istedikleri tespit edilmiştir.

Tablo 3.27. Mentorluk Programı Olan Bir İşletmede Çalışmak İsteğine İlişkin Dağılım

		Sayı	%
Mentorluk programı olan bir işletmede çalışma isteği	Kesinlikle katılmıyorum	12	3,0
	Katılmıyorum	12	3,0
	Kararsızım	40	10,0
	Katılıyorum	120	30,0
	Tamamen katılıyorum	216	54,0
Toplam		400	100

Katılımcıların %6'sının mentorluk programı olan bir işletmede çalışmak istemedikleri, %10'nunun kararsız olduğu ve %84'ünün mentorluk programı olan bir işletmede çalışmak istedikleri görülmüştür. Katılımcıların %84 gibi büyük bir oranı mentorluk programı olan bir işletmede çalışmak istediklerini belirtmişlerdir.

3. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Mentorluk Programı İle İlgili Düşüncelerine Dair Dağılımı

Tablo 3.28. Mentorluğun İşletmede İşgörenlere Yardımcı Olacağına Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorluk programının iş görenlere yardımcı olma durumu	Kesinlikle katılmıyorum	12	3,0
	Katılmıyorum	12	3,0
	Kararsızım	51	12,8
	Katılıyorum	115	28,7
	Tamamen katılıyorum	210	52,5
Toplam		400	100

Katılımcılardan, mentorluk programının işgörenlere yardımcı olamayacağını düşünenlerin oranı %6, kararsız olanların oranı %12,8, mentorluk programının iş görenlere faydası olacağını düşünenlerin oranı %81,2'dir. Yani katılımcılardan yüksek oranda bir çoğunluk mentorluk programının iş gören için faydalı olacağını düşünmektedir.

Tablo 3.29. Mentorluk Programının Katılımcıyı Geliştireceğine Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorluk ile kendini geliştirme	Kesinlikle katılmıyorum	8	2,0
	Katılmıyorum	16	4,0
	Kararsızım	41	10,3
	Katılıyorum	126	31,5

	Tamamen katılıyorum	209	52,2
Toplam		400	100

Katılımcıların %6,0'lık kısmı mentorluk programı ile kendilerini geliştireceklerini düşünmediklerini, %10,3'lük kısmı kararsız olduklarını, %83,7'lik büyük bir çoğunluk ise mentorluğun kendilerini geliştireceğini düşündüklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3. 30. Mentorluk Programının Varlığı - Kariyer Planlarıyla İlişkisi Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorluk programı olma durumunda kariyer yapma	Kesinlikle katılmıyorum	16	4,0
	Katılmıyorum	20	5,0
	Kararsızım	69	17,3
	Katılıyorum	126	31,5
	Tamamen katılıyorum	169	42,2
Toplam		400	100

Katılımcıların %9 oranında mentorluk programı olsa bile ileriye dönük bir kariyer planlaması yapmayacaklarını, %17,3 oranında katılımcının kararsız kaldığı, %73,7 oranında katılımcı ise mentorluk programı olması durumunda ileriye dönük kariyer planları yapabileceklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3.31. Mentorluk Programı – Yeni Yetenekler Kazanmaya Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorluk	Kesinlikle katılmıyorum	12	3,0

programı olmasının yeteneğe etkisi	Katılmıyorum	4	1,0
	Kararsızım	65	16,3
	Katılıyorum	133	33,2
	Tamamen katılıyorum	186	46,5
Toplam		400	100

Katılımcıların %4,0'lük bir oranının işletmelerde mentorluk programının olmasının kişinin yeteneklerine yenilerini eklemesine etkisi olmadığını, %16,3'lük bir oranının kararsız olduğu, %79,7'lik bir oranının ise işletmelerde mentorluk programının olmasının kişinin yeteneklerine yenilerini eklemesine etkisi olacağını belirttiği görülmüştür.

Tablo 3.32. Mentorluk Programı - Çalıştığı İşletmede Mevcut Yeteneklerini Geliştirecek Olanaklar Bulmasına Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorluk programı olması durumunda yeteneklerini geliştirme olanakları	Kesinlikle katılmıyorum	0	0
	Katılmıyorum	8	2,0
	Kararsızım	46	11,5
	Katılıyorum	158	39,5
	Tamamen katılıyorum	188	47,0
Toplam		400	100

Katılımcıların %2,0 oranı mentorluk programı olması durumunda mevcut yeteneklerini geliştirme olanağı bulacaklarını düşünmediklerini, %11,5 oranı kararsız olduklarını, %86,5 oranı ise mentorluk programı olması durumunda mevcut yeteneklerini geliştirme olanağı bulacaklarını düşündükleri görülmüştür.

Tablo 3.33. Mentorluk Programı - Diğer Departmanları Tanıma/İşleyişlerini Öğrenmelerine Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorluk programı olması durumunda diğer departmanları tanıma	Kesinlikle katılmıyorum	4	1,0
	Katılmıyorum	16	4,0
	Kararsızım	43	10,7
	Katılıyorum	173	43,3
	Tamamen katılıyorum	164	41,0
Toplam		400	100

Katılımcıların %5,0 oranı mentorluk programı olması durumunda diğer departmanların işleyişlerini öğrenmelerini sağlayacağını düşünmediklerini, %10,7 oranı kararsız olduklarını, %84,3 oranı ise mentorluk programı olması durumunda diğer departmanların işleyişlerini öğrenmelerini sağlayacağını belirtmişlerdir.

Tablo 3.34. Mentorluk Programı – İşgörenin Zayıf/Güçlü Yönlerini Keşfedebilmeye Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorluk programı olması halinde zayıf ve güçlü yönleri keşfetme	Kesinlikle katılmıyorum	0	0
	Katılmıyorum	30	7,5
	Kararsızım	81	20,2
	Katılıyorum	136	34,0
	Tamamen katılıyorum	153	38,3
Toplam		400	100,0

Katılımcıların %7,5 oranı mentorluk programı olsa bile zayıf ve güçlü yönlerini keşfedeceklerini düşünmediklerini, %20,2 oranı kararsız olduğunu, %72,3 oranı mentorluk programı olması durumunda zayıf ve güçlü yönlerini keşfedebileceklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun mentorluk programının kişinin kendini tanıması ile zayıf ve güçlü yanlarını ortaya çıkarması noktasında da farkındalık yarattığını düşündüğü görülmektedir.

Tablo 3.35. Mentorluk Programı - Meslekte Yeni Gelişmeler Hakkında Bilgi Sahibi Olmasına Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorluk programı sayesinde mesleğindeki yeni gelişmeler hakkında bilgi sahibi olma	Kesinlikle katılmıyorum	0	0
	Katılmıyorum	8	2,0
	Kararsızım	50	12,5
	Katılıyorum	160	40,0
	Tamamen katılıyorum	182	45,5
Toplam		400	100,0

Katılımcıların %2,0'ı mentorluk programı sayesinde mesleğiyle ilgili yeni gelişmeler hakkında bilgi sahibi olacağını düşünmedikleri, %12,5'i kararsız olduğunu, % 85,5 gibi büyük bir çoğunluk ise mentorluk programı sayesinde kişinin mesleği alanında yeni gelişmeleri takip edip bilgi sahibi olacaklarını düşündüklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3.36. Mentorluk Programı – Teorik Bilgileri Pratikte Uygulayabilmeye Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorluk programı sayesinde teoride	Kesinlikle katılmıyorum	0	0
	Katılmıyorum	16	4,0

edinilen bilginin pratiğe aktarılması	Kararsızım	63	15,7
	Katılıyorum	138	34,5
	Tamamen katılıyorum	183	45,8
Toplam		400	100,0

Mentorluk programının teoride edindiği bilgileri pratiğe aktarma imkanı sağlamadığını düşünen katılımcılar %4,0, bu konuda kararsız kalanlar %15,7, mentorluk programının teoride edindiği bilgileri pratiğe aktarma imkanı sağladığını düşünen katılımcılar ise %80,3 oranındadır. Buradan yola çıkarak katılımcıların %80,3 gibi büyük bir oranının mentorluk programının teoriyi pratiğe dönüştürme konusunda ne kadar önemli olduğunu farkında oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 3.37. Mentorluk Programı - İş Gören/Verenlere Karşı Empati Geliştirmeye Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorluk programı ile diğer iş veren ve işgörenlerin duygu ve tutumlarına duyarlı olma	Kesinlikle katılmıyorum	4	1,0
	Katılmıyorum	24	6,0
	Kararsızım	91	22,7
	Katılıyorum	158	39,5
	Tamamen katılıyorum	123	30,8
Toplam		400	100,0

Katılımcıların %7'lik oranı mentorluk programı olması durumunda diğer iş gören ve iş verenlerin duygu ve tutumlarına karşı duyarlı olmayacağını, %22,7'i kararsız

olduklarını, % 70,3'lük oranı ise mentorluk programı olması durumunda diğer iş gören ve iş verenlerin duygu ve tutumlarına karşı duyarlı olacaklarını, empati yeteneği kazanabileceklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3.38. Mentorluk Programı - Gerçekçi Hedefler Koyma Ve Takip Edebilmeye Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorluk programı sayesinde gerçekçi hedefler koyma ve takip etme	Kesinlikle katılmıyorum	16	4,0
	Katılmıyorum	33	8,3
	Kararsızım	42	10,4
	Katılıyorum	140	35,0
	Tamamen katılıyorum	169	42,3
Toplam		400	100,0

Mentorluk programının katılımcının kendisine gerçekçi hedefler koyması ve bu hedefleri takip etmesini sağlamayacağını düşünenlerin oranı %13,3, kararsız kalanların oranı %10,4, mentorluk programının katılımcının kendisine gerçekçi hedefler koyması ve bu hedefleri takip etmesini sağlayacağını düşünenlerin oranı ise %77,3 olarak belirlenmiştir. Bu dağılımdan mentorluk programı çalışanları daha kararlı, amaçları olan ve bu amaçları doğrultusunda hareket eden bireyler haline dönüştürebilmektedir.

Tablo 3.39. Mentorluk Programı - Kuruma Karşı Duygusal Bir Bağ Oluşturacağına Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorluk programı ile çalıştığı işletme	Kesinlikle katılmıyorum	24	6,0
	Katılmıyorum	48	12,0

arasında duygusal bağ kurma	Kararsızım	146	36,5
	Katılıyorum	96	24,0
	Tamamen katılıyorum	86	21,5
Toplam		400	100,0

Mentorluk programının çalıştığı işletmeye karşı duygusal bir bağ oluşturmayacağını düşünenlerin oranı %18,0, kararsız olanların oranı %36,5, mentorluk programının çalıştığı işletmeye karşı duygusal bir bağ oluşturacağını düşünenlerin oranı ise %45,5'dir. Çalışılan işletmeye karşı duygusal bir bağ kurulabileceğini düşünen %45,5'lik bir çoğunluğa karşın %36,5 oranında yüksek bir kararsız kesim karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.40. Mentorluk Programı - Yapılan İşin Kalitesini Yükselteceğine Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorluk programı ile işgörenlerin işin kalitelerini yükseltmesi	Kesinlikle katılmıyorum	0	0
	Katılmıyorum	8	2,0
	Kararsızım	36	9,0
	Katılıyorum	172	43,0
	Tamamen katılıyorum	184	46,0
Toplam		400	100,0

Çalışmaya katılanların %2,0 gibi bir oranını mentorluk programının yaptıkları işin kalitesini yükseltmeyeceğini düşündüklerini, %9'luk oranın kararsız kaldığını, %89,0 gibi büyük bir çoğunluğun ise mentorluk programının yaptıkları işin kalitesini yükselteceğini düşündüklerin belirlemiştir.

4. Katılımcıların Mentorluk Programının Özelliklerine Dair Düşünceleri

Tablo 3.41. Yöneticinin Mentor Görevini Üstlenerek İşgöreni Geliştireceğine Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorluk programı ile yöneticilerin çalışanlarını geliştirmelerini sağlaması	Kesinlikle katılmıyorum	4	1,0
	Katılmıyorum	16	4,0
	Kararsızım	26	6,5
	Katılıyorum	160	40,0
	Tamamen katılıyorum	194	48,5
Toplam		400	100,0

Katılımcıların %5'i işletmedeki yöneticilerin mentor görevini üstlenerek çalışanların kendilerini geliştirmelerine katkı sağlayamayacaklarını, %6,5 gibi bir oranın bu düşünce konusunda kararsız olduklarını, %88,5 oranı ise işletmedeki yöneticilerin mentor görevini üstlenerek çalışanların kendilerini geliştirmelerine önemli katkılar sağlayacaklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.42. Mentor İle İşgörenin Mesleki Yakınlığın Önemli Olduğuna Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentor olacak kişinin işgören ile mesleki yakınlığı	Kesinlikle katılmıyorum	4	1,0
	Katılmıyorum	4	1,0
	Kararsızım	42	10,5
	Katılıyorum	147	36,8

	Tamamen katılıyorum	203	50,7
Toplam		400	100,0

Katılımcıların %2 oranı mentor olacak kişinin iş gören ile mesleki yaklaşmasının önemli olduğunu düşünmediğini, %10,5 oranı kararsız olduğunu, %87,5 oranı ise mentor olacak kişinin iş gören ile mesleki yakınlığın önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Yani katılımcıların büyük çoğunluğu mentorun iş gören ile olan mesleki yakınlığının önemli olduğunu düşünmektedir.

Tablo 3.43. Mentorun İşgöreni Kariyerinde İlerlemesi Yönünde Desteklemesine Dair Dağılımı

		Sayı	%
Mentorun işgöreni kariyerinde ilerlemesi yönünde desteklemesi	Kesinlikle katılmıyorum	0	0
	Katılmıyorum	8	2,0
	Kararsızım	57	14,3
	Katılıyorum	120	30,0
	Tamamen katılıyorum	215	53,7
Toplam		400	100,0

Katılımcıların %2,0 oranı mentorun işgöreni kariyerinde ilerlemesi yönünde desteklemesi gerekmediğini, %14,3 oranı kararsız olduğunu, %83,7 oranı ise mentorun işgöreni kariyerinde ilerlemesi yönünde desteklemesi gerektiği belirtilmiştir.

Tablo 3.44. Mentor – İşgören İlişkisinde Gizliliğin Önemli Olduğuna Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentor'un iş görenin duygu, düşünce ve şüphelerini gizli tutması	Kesinlikle katılmıyorum	0	0
	Katılmıyorum	4	1,0
	Kararsızım	54	13,5
	Katılıyorum	91	22,8
	Tamamen katılıyorum	251	62,7
Toplam		400	100,0

Katılımcıların %1,0 oranının çalışanın mentor ile paylaştığı duygu, düşünce ve şüphelerini gizli tutması gerektiği düşüncesine katılmadıkları, %13,5 oranının bu konuda kararsız olduğu, %85,5 oranının çalışanın mentor ile paylaştığı duygu, düşünce ve şüphelerini gizli tutması gerektiğine katıldıkları görülmüştür. Katılımcıların yüksek bir oranı mentor ile paylaşılan duygu ve düşüncelerin başkalarıyla paylaşılmasını istemediklerini belirtmiştir.

Tablo 3.45. Mentorun İşgörenin Kararlarına Destek Olmalı Düşüncesine Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentor'un iş görenin kendi kararlarını vermesinde desteklemesi	Kesinlikle katılmıyorum	0	0
	Katılmıyorum	12	3,0
	Kararsızım	39	9,7
	Katılıyorum	123	30,8

	Tamamen katılıyorum	226	56,5
Toplam		400	100,0

Mentorun işgörenin kendi kararlarını vermesinde destek olması gerektiğini düşünmeyenlerin oranı %3,0, kararsız olanların oranı %9,7, mentorun işgörenin kendi kararlarını vermesinde destek olması gerektiğini düşünenlerin oranı ise %87,3'dür. Katılımcıların büyük çoğunluğu mentorun işgöreni karar vermesi aşamasında desteklemesi gerektiğini düşünmektedirler.

Tablo 3.46. Mentorluğun Farklı Rollerine İlişkin Düşüncelerine Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentor'un işgörene akıl hocalığı yapmasının yanında rehberlik, danışmanlık, koruyuculuk yapması	Kesinlikle katılmıyorum	8	2,0
	Katılmıyorum	8	2,0
	Kararsızım	37	9,3
	Katılıyorum	124	31,0
	Tamamen katılıyorum	223	55,7
Toplam		400	100,0

Mentorunun akıl hocalığı yapmasının yanı sıra öğretmenlik, rehberlik, koruyuculuk ve danışmanlık yapması gerekmediğini düşünen katılımcılar %4,0 oranında, kararsızlar %9,3 oranında, mentorunun akıl hocalığı yapmasının yanı sıra öğretmenlik, rehberlik, koruyuculuk ve danışmanlık yapması gerektiğini düşünen katılımcılar ise %86,7 oranındadır.

Tablo 3.47. Mentorunun İşgörene Rol Model Olması Gerektiği Düşüncesine Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentor'un davranışları ile işgörene örnek olması	Kesinlikle katılmıyorum	12	3,0
	Katılmıyorum	4	1,0
	Kararsızım	16	4,0
	Katılıyorum	143	35,7
	Tamamen katılıyorum	225	56,3
	Toplam		400

Katılımcıların %4,0 oranı mentorun davranışları ile işgörene örnek olması gerekmediğini, %4,0 oranı kararsız olduğunu, %92,0 oranı ise mentorun davranışları ile işgörene örnek olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar gösteriyor ki mentorlar işgörenlere örnek teşkil edebilecek kişiler olmalıdırlar.

Tablo 3.48. Mentorun İşgörenin İşletmeyle Yaşadığı Problemlere Çözüm Bulması Düşüncesine Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentor'un işgörenin işletme ile yaşadığı problemlere çözüm bulması	Kesinlikle katılmıyorum	8	2,0
	Katılmıyorum	22	5,5
	Kararsızım	60	15,0
	Katılıyorum	154	38,5
	Tamamen katılıyorum	156	39,0
	Toplam		400

Mentorun işgörenin işletme ile yaşadığı problemlere çözüm bulması gerekmediğini düşünen katılımcıların oranı %7,5, kararsız olanların oranı %15,0, mentorun işgörenin işletme ile yaşadığı problemlere çözüm bulması gerektiğini düşünen katılımcıların oranı %77,5'dir. Yani katılımcıların %77,5 gibi yüksek bir çoğunluğu mentorun işletme ile ilgili yaşadığı problemler konusunda da kendisine yol göstermesi gerektiğini düşünmektedir.

Tablo 3.49. Mentor İşgörene Mesleki Tecrübeler Sağlaması Gerektiği Düşüncesine Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentor'un işgörene mesleki deneyimler yaşatarak tecrübe kazanmasını sağlama	Kesinlikle katılmıyorum	12	3,0
	Katılmıyorum	4	1,0
	Kararsızım	36	9,0
	Katılıyorum	139	34,7
	Tamamen katılıyorum	209	52,3
Toplam		400	100,0

Mentorun işgörene mesleki deneyimler yaşatarak tecrübe kazanmasını sağlaması gerekmediğini düşünen katılımcıların oranı %4,0, kararsız kalan katılımcıların oranı %9,0, mentorun iş görene mesleki deneyimler yaşatarak tecrübe kazanmasını sağlaması gerektiğini düşünen katılımcıların oranı %87,0'dır. Katılımcıların yüksek bir çoğunluğunun tecrübe kazanmak için mesleki deneyimlerin yaşatılmasının gerektiğini ve bunu da mentor aracılığıyla yapmak istedikleri görülmektedir.

Tablo 3.50. Mentor İşgöreni Kendi Mesleki Çevresini Oluşturmada Desteklemesine Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorun	Kesinlikle katılmıyorum	4	1,0

işgörenin kendi mesleki çevresini oluşturması	Katılmıyorum	28	7,0
	Kararsızım	78	19,4
	Katılıyorum	145	36,3
	Tamamen katılıyorum	145	36,3
Toplam		400	100,0

Mentorun iş görenin kendi mesleki çevresini oluşturması konusunda desteklemesi gerektiği düşüncesine katılmayanların oranı %8,0, kararsızların oranı %19,4, mentorun iş görenin kendi mesleki çevresini oluşturması konusunda desteklemesi gerektiği düşüncesine katılanların oranı %72,6'dır.

Tablo 3.51. Mentorun İşgörenin Performansı İlişkin Geribildirimde Bulunmasına Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentor'un işgörenin işletmedeki performansına dair geri bildirimde bulunması	Kesinlikle katılmıyorum	4	1,0
	Katılmıyorum	8	2,0
	Kararsızım	49	12,2
	Katılıyorum	165	41,3
	Tamamen katılıyorum	174	43,5
Toplam		400	100,0

Mentorun işgörenin mevcut işletmedeki performansına ilişkin geribildirimde bulunması gerektiği düşüncesine katılmayanların oranı %3,0, kararsız olanların oranı %12,2, mentorun işgörenin mevcut işletmedeki performansına ilişkin geribildirimde bulunması gerektiği düşüncesine katılanların oranı %84,8'dir.

Tablo 3.52. Mentor İşgörenin Kariyerini Tehdit Edecek Riskleri Ortadan Kaldırması Gerektiği Düşüncesine Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorun işgörenin kariyerinde yükselmesini tehdit edecek riskleri ortadan kaldırması	Kesinlikle katılmıyorum	4	1,0
	Katılmıyorum	46	11,5
	Kararsızım	57	14,2
	Katılıyorum	154	38,5
	Tamamen katılıyorum	139	34,8
Toplam		400	100,0

Katılımcının Mentorun işgörenin kariyerinde yükselmesini tehdit edecek gereksiz riskleri ortadan kaldırması gerektiği düşüncesine katılmayanların oranı %12,5, kararsız olanların oranı %14,2, mentorun iş görenin kariyerinde yükselmesini tehdit edecek gereksiz riskleri ortadan kaldırması gerektiği düşüncesine katılanların oranı % 73,3'dür.

Tablo 3.53. Mentorun Farklı Sosyal Ortamlarda İşgörenele Görüşmeli Düşüncesine Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorun iş yaşantısı dışındaki sosyal ortamlarda işgören ile görüşmesi	Kesinlikle katılmıyorum	24	6,0
	Katılmıyorum	47	11,8
	Kararsızım	105	26,2
	Katılıyorum	84	21,0
	Tamamen katılıyorum	140	35,0
Toplam		400	100,0

Mentorun iş yaşantısı dışındaki sosyal ortamlarda işgörenele görüşmesi gerektiği düşüncesine katılmayanların oranı %17,8, kararsız olanların oranı %26,2, mentorun iş yaşantısı dışındaki sosyal ortamlarda işgörenele görüşmesi gerektiği düşüncesine katılanların oranı %56,0'dır.

Tablo 3.54. Mentor İşgörenin Kendini Geliştirmesine Yardımcı Olmalı Düşüncesine Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorun işgörenin yetenek, becerilerini keşfetmesi ve geliştirmesi konusunda yardımcı olması	Kesinlikle katılmıyorum	4	1,0
	Katılmıyorum	5	1,3
	Kararsızım	33	8,2
	Katılıyorum	126	31,5
	Tamamen katılıyorum	232	58,0
Toplam		400	100,0

Mentorun işgörenin yetenek, becerilerini keşfetmesi ve geliştirmesi konusunda yardımcı olması gerektiği düşüncesine katılmayanlar %2,3 oranında, kararsız olanlar %8,2 oranında, mentorun işgörenin yetenek, becerilerini keşfetmesi ve geliştirmesi konusunda yardımcı olması gerektiği düşüncesine katılanlar ise %89,5 oranındadır.

Tablo 3.55. Mentor Kariyeri Geçmişini İşgörenele Paylaşmalı Düşüncesine Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorun geçmiş kariyerini	Kesinlikle katılmıyorum	8	2,0
	Katılmıyorum	20	5,0

işgören ile paylaşması	Kararsızım	93	23,2
	Katılıyorum	96	24,0
	Tamamen katılıyorum	183	45,8
Toplam		400	100,0

Mentorun geçmiş kariyerini işgören ile paylaşması gerektiği düşüncesine katılmayanların oranı %7,0, kararsızların oranı %23,2, mentorun geçmiş kariyerini iş gören ile paylaşması gerektiği düşüncesine katılanların oranı %69,8'dir.

Tablo 3.56. Mentor İşgörene İnisiyatif Kullanmayı Öğretmeli Düşüncesine Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorun işgörene inisiyatif almayı ve kullanmayı öğretmesi	Kesinlikle katılmıyorum	4	1,0
	Katılmıyorum	12	3,0
	Kararsızım	33	8,2
	Katılıyorum	160	40,0
	Tamamen katılıyorum	191	47,8
Toplam		400	100,0

Mentorun gerektiğinde iş görene inisiyatif almayı ve kullanmayı öğretmesi gerektiği düşüncesine katılmayanların oranı %4,0, kararsızların oranı %8,2, mentorun gerektiğinde iş görene inisiyatif almayı ve kullanmayı öğretmesi gerektiği düşüncesine katılanların oranı %87,8'dir.

5. Katılımcıların İşletmede Mentor Olmasının Faydalarına Dair Görüşler

Tablo 3.57. Mentorun İşgörenin İletişim Yeteneğini Geliştireceğine Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentor olması durumunda işgörenin diğer iş gören ve üstleriyle iletişiminin açık ve net olacağı	Kesinlikle katılmıyorum	8	2,0
	Katılmıyorum	12	3,0
	Kararsızım	16	4,0
	Katılıyorum	208	52,0
	Tamamen katılıyorum	156	39,0
Toplam		400	100,0

Mentor sayesinde iş görenin, diğer işgörenler ve üstleriyle iletişiminin açık ve net olacağı fikrine katılmayanların oranı %5,0, kararsızların oranı %4,0, mentor sayesinde işgörenin, diğer iş görenler ve üstleriyle iletişiminin açık ve net olacağı fikrine katılanların oranı %91,0'dir. %91,0 gibi bir çoğunluğu mentor sayesinde işgörenin hem diğer iş görenlerle hem de üstleriyle iletişim konusunda daha rahat ve açık olabileceğini, kişiler arası iletişim yeteneklerini geliştireceklerini düşünmektedir.

Tablo 3.58. Mentorun İşgöreni Cesaretlendirmesi Ve Desteklemesi Düşüncesine Dair Dağılım

		Sayı	%
Mentorun her zaman cesaret verici ve destekleyici olması	Kesinlikle katılmıyorum	3	0,8
	Katılmıyorum	12	3,0
	Kararsızım	29	7,2
	Katılıyorum	110	27,5

	Tamamen katılıyorum	246	61,5
Toplam		400	100,0

Katılımcılardan %3,8'i mentorun her zaman cesaret verici ve destekleyici olması düşüncesine katılmazken, %7,2'si bu konuda kararsız kalmış ve %89,0' ı bu düşünceye katılmıştır. Katılımcıların %89,0 gibi bir çoğunluğu, mentorun her zaman cesaret verici ve destekleyici olması düşüncesine katılmıştır.

6. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Çalıştıkları İşletmeye Dair Düşünceleri

Katılımcılara çalıştıkları işletmeye dair düşünceleri sorulduğunda aşağıda ki sonuçlar elde edilmiştir:

Tablo 3.59. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmede Mutlu Olma Derecelerine Dair Dağılım

İşgörenin çalıştığı işletmede mutlu olup olmadığı		Sayı	%
	Kesinlikle katılmıyorum	90	22,5
Katılmıyorum	78	19,5	
Kararsızım	91	22,7	
Katılıyorum	42	10,5	
Tamamen katılıyorum	99	24,8	
Toplam		400	100,0

Katılımcıların %42,0 oranı çalıştıkları işletmede mutlu olmadıklarını, %22,7 oranı kararsız olduklarını, %35,3 oranı ise çalıştıkları işletmede mutlu olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.60. Katılımcının İşletmedeki Pozisyonunu Kendisine Uygun Görmeye Dair Dağılım

		Sayı	%
İşgörenin çalıştığı işletmedeki pozisyonun kendisine uygun olup olmadığı	Kesinlikle katılmıyorum	98	24,5
	Katılmıyorum	72	18,0
	Kararsızım	83	20,7
	Katılıyorum	60	15,0
	Tamamen katılıyorum	87	21,8
Toplam		400	100,0

İşgörenin çalıştığı işletmedeki pozisyonunu kendisine uygun olmadığını belirtenlerin oranı %42,5, kararsız olanların oranı %20,7, işgörenin çalıştığı işletmedeki pozisyonun kendisine uygun olduğunu düşünenlerin oranı ise %36,8'dir.

Tablo 3.61. Katılımcının İşletmeden Ayrılmayı Düşünme Sıklığına Dair Dağılımı

		Sayı	%
İşgörenin sıklıkla çalıştığı işletmeden ayrılmayı düşünmesi	Kesinlikle katılmıyorum	78	19,5
	Katılmıyorum	78	19,5
	Kararsızım	93	23,2
	Katılıyorum	66	16,5
	Tamamen katılıyorum	85	21,3

Toplam		400	100,0
---------------	--	-----	-------

Sıklıkla çalıştığı işletmeden ayrılmayı düşünen iş görenlerin oranı %39,0, kararsızların oranı %23,2, sıklıkla çalıştığı işletmeden ayrılmayı düşünmeyen iş görenlerin oranı % 37,8'dir.

Tablo 3.62. Katılımcının 5 Yıl İçinde Sektördeki Diğer Bir İşletmede Çalışmayı Düşünmesine Dair Dağılım

		Sayı	%
İşgörenin 5 yıl içerisinde aynı sektördeki başka bir işletmede çalışmayı düşünmesi	Kesinlikle katılmıyorum	64	16,0
	Katılmıyorum	52	13,0
	Kararsızım	113	28,2
	Katılıyorum	82	20,5
	Tamamen katılıyorum	89	22,3
Toplam		400	100,0

5 yıl içerisinde aynı sektördeki başka bir işletmede çalışmayı düşünmeyen işgörenlerin oranı %29,0, kararsızların oranı %28,2, 5 yıl içerisinde aynı sektördeki başka bir işletmede çalışmayı düşünmeyen işgörenlerin oranı %42,8'dir.

Tablo 3.63. Katılımcının Farklı Pozisyon Açıklarını İnceleme Davranışına Dair Dağılım

		Sayı	%
İşgörenin hem kendi işletmesinde	Kesinlikle katılmıyorum	32	8,0
	Katılmıyorum	32	8,0

hem de diğer işletmelerdeki farklı pozisyon açıklarını inceleme davranışı	Kararsızım	104	26,0
	Katılıyorum	122	30,5
	Tamamen katılıyorum	110	27,5
Toplam		400	100,0

Hem kendi işletmesinde hem de diğer işletmelerdeki farklı pozisyon açıklarını inceleme eğilimi göstermeyen işgörenlerin oranı %16,0, kararsızların oranı %26,0, hem kendi işletmesinde hem de diğer işletmelerdeki farklı pozisyon açıklarını inceleme eğilimi göstermeyen işgörenlerin oranı %58,0'dır.

3.9. Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen istatistiksel sonuçların tartışılmasına gidilerek, çalışmanın örgütsel yazına katkıları, sınırlılıkları ve geleceğe dönük öneriler üzerinde durulacaktır.

19 yüzyılda yaşanan teknolojik ve bilimsel ilerlemeler, küreselleşme ile birlikte dünyanın küçülmesi, hammaddeye, pazara, sermayeye rahat ulaşım, işletmeleri ve örgütleri sayıları her geçen gün artan rakipleri karşısında, rekabetin dozunun her geçen gün arttığı ve yoğunlaştığı bir ortama sokmuştur. Uluslararası rekabet ve küreselleşme işletme ve örgütleri “güçlü olanın hayata kalacağı” bir yarışın içerisine sokmuştur. Bu yarışın içinde ön plana çıkmak isteyen işletme ve örgütlerde ki ana unsur, olmazsa olmaz kaynak “insan” dır. Bu kaynağı, “insanı” daha katılımcı, paylaşımcı, etkin, verimli, yaratıcı, öngörülü, işletmenin ve örgütün felsefesini ve kültürünü benimsemiş ve daha sadık hale getirebilmek için, işletmelerin bilgilerini, birikimlerini, stratejilerini ve araçlarını gözden geçirmeleri kaçınılmaz olmuştur.

“İnsan” işletme ve örgütleri hedef ve amaçlarına ulaştırabilecek olan temel kaynaktır. İşletmelerin belirledikleri bu hedeflere ulaşması ellerinde ki “insan” kaynağını en etkili ve verimli şekilde kullanabilmesi ile mümkündür. Ancak işletmenin sahip olduğu tüm işgörenler birer “insan kaynağıdır” diyemeyiz, burada önemli olan işletme ve örgüte

zenginlik, farklılık katabilecek olan, üretken, yaratıcı, işletmeye ulusal ve uluslar arası arenada avantaj sağlayacak olan insan unsurunun varlığıdır. İşte bu nitelikli insan varlığını ortaya çıkartarak, işletmenin ulusal ve uluslar arası arenada mücadele gücünü artıracak ve hayatta kalmasını sağlayacak olan sistemde mentorluktur. Bu sistemde mentor;

- bu işi nasıl yapabilirim,
- bu iş benim yeteneklerime uygun mu,
- bu işi en kısa sürede ve en verimli şekilde nasıl yapabilirim,
- bu işi sıfır hatayla nasıl yapabilirim gibi soruların yanıtlarının bulunması için işgören ve yönetici adaylarına rehberlik yapan kişidir.

Günümüzde mentorluk, işletme ve örgütlerde işgören ve yönetici adaylarının tutum ve davranışlarını şekillendiren etkenlerle baş edebilmeleri için kullanılan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Başta mentorluk işletme ve örgütte işe yeni başlayan işgören ve yönetici adaylarının oryantasyonun sağlanması, fırsatlar yaratılması ve yetenekli işgören ve yönetici adaylarının işletme ve örgüte kazandırılmasını amaçlarken zamansal değişimlerle birlikte bu anlamlarını korumakla birlikte örgütsel yaşamın zorluklarını öğretmek, meslek ya da belirli bir işin içeriğinin daha iyi anlaşılmasını, yeteneklerini keşfetmesi ve geliştirmesi, deneyim ve yaşantılar yaşamasını sağlamak, işletme ve örgüt içi ilişkilerin öğrenilmesi, kurum kültür ve felsefesinin aktarılması, işgören ve yönetici adayları arasında fırsat eşitliğinin yaratılması, mesleki, kişisel ve profesyonel anlamda kendini geliştirmesi, kariyer gelişiminin sağlanması gibi özellikleri de bünyesine katarak kavramsal anlamını genişletmiştir.

Bu bakış açısından hareketle yapılmış olan bu mentorluk araştırması sonucunda aşağıdaki genel sonuçlara ulaşılmıştır.

İşgörenler mentorun liderlik potansiyeline sahip, işletmenin kültürünü benimsemiş ve bunu aktarmaya istekli, vizyon ve enerji sahibi olan kişilerden oluşması gerektiği görüşündedirler.

İşgörenler mentorluk programına önem veriyor ancak mentorun niteliklerinin üst düzeyde olması gerektiğini belirtiyorlar.

Departman düzeyleride baktığımızda önbüroda çalışan işgörenlerin mentoluk programlarının eksikliğini kat hizmetlerine göre daha fazla hissettiğini, çünkü bu

departmanlarda çalışanlarının daha nitelikli ve üst düzey becerilere sahip oldukları görülmektedir.

Mentorluk uygulamalarının yarattığı etkiye baktığımızda özellikle önbüro, muhasebe, satın alma da çalışan işgörenlerin kariyer ilerleme arzusunu ve örgütsel bağlılığını diğer departmanlara göre daha fazla artırdığı görülmektedir.

Mentorların taşıdığı demografik özelliklerin işgörenlerin bu uygulamada yer alma isteklerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

İşgörenler mentorluk sürecinde mentorluk yapan kişi ile işgörenin birbirine uyum sağlaması ve karşılıklı güven ortamının yaratılmasının önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Sonuca dönük, işletmenin ve bireyin gereksinimlerini, iç ve dış çevresel koşullar dikkate alınarak hazırlanan mentorluk uygulamalarının başarıya ulaşacağı görülmektedir.

Aşağıda araştırmanın kapsamı ve uygulama alanı dikkate alınarak gelecekte yapılması olası araştırma ve çalışmalara ışık tutacak önerilere yer verilmiştir.

- Öncelikli olarak işletme ve örgütlerdeki yöneticilerin mentorluk sistemi konusunda kapsamlı bir eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. Bu sayede mentorluğun yöneticilerinin güçlerini ve yetkilerini ellerinden alan bir sistem olmadığını kavrayacaklar ve yetkilerini devretme ya da paylaşma da yaşanacak sıkıntı ve çatışmalarında önüne geçilmiş olacaktır.

- Türkiye deki işletme ve örgütlerde ki görev, yetki ve sorumluluk tanımları açık ve net bir şekilde yapılmamaktadır, mentorluk uygulamaları sayesinde bu görev tanımlamaları açık ve net olacağı için olası ihlallerin ve çatışmaların önüne geçilmiş olacaktır.

- Statükocu yönetim anlayışından kaynaklı olarak işletme ve örgütlerin yönetici kademesinde bulunan lider kadro yetki devri ve paylaşımını bir güç kaybı olarak görmekte ve algılamaktadırlar. Böylece değişimin ve gelişimin önünde ki en büyük engel olarak durmaktadırlar. Mentorluğun aslında bir güç kaybı olamadığı aksine yönetici kadronun yeni yetkilerle etki ve sorumluluk alanlarının artacağı anlatılmalı. İşletme ve örgütlerin gelecekteki lider ve yönetim kadrolarını yetiştirmede söz sahibi olacakları, işgören ve yönetici adaylarına etki edebilecekleri, çalışma takımları ve grupları kurarak geleceği şekillendirme fırsatına sahip olacakları kendilerine benimsetilerek mentorluk programı ve uygulamalarına destek olmaları sağlanmalıdır.

- Türkiye de sanayi ve hizmet alanında faaliyet gösteren işletme ve örgütlerin, mentorluk sistemi sayesinde sahip olacakları avantajları kavramaları sağlanarak, araştırma modelinin uygulanmasına dönük teorik ve pratik bilimsel çalışmalar yapmaları ve yapılan çalışmalara destek olmaları sağlanmalıdır.

- Mentorluk sistemi sayesinde yöneticilerin klasik “emir-komuta” anlayışından işgören ve yönetici adaylarını bilgilendiren, yönlendiren ve gelişimlerini destekleyen bir örgüt yapısına dönüşümleri desteklemeleri sağlanarak bu yöntemle işgören ve yönetici adaylarının dolayısıyla da işletme ve örgütlerin motivasyon, performans ve karlılığını artırabilecekleri öğretilmelidir.

- Mentorluk uygulamaları sayesinde yöneticilerin iletişim beceri ve yetenekleri gelişecektir. Bu sayede işgörenleri ve yönetici adayları ile daha rahat ve açık bir iletişim kurabileceklerdir. Kazanılacak olan bu empati yeteneği sayesinde hem kendi hem de işgören ve yönetici adaylarının sorunları ile yüzleşebilecekler, böylece işletmede olan ve olma olasılığı bulunan sorun ve problemler hakkında önceden bilgi sahibi olarak, bu problem ve sorunların büyümeden ve işletmedeki çalışma ortamını, motivasyonu etkilemeden çözebilme imkanına sahip olacaklardır.

- Türkiye de mentorluk sistemi batılı ülkelerden olduğu gibi alınıp uygulamaya çalışılmaktadır. Toplumsal, sosyal ve kültürel farklar dikkate alınmamaktadır. Bu sebepten dolayı da istenilen sonuçlar elde edilememektedir. Türkiye sosyal, kültürel ve toplumsal yapı olarak batılı ülkelerden farklı olduğu unutulmadan, bu sistemin adaptasyonu ve uygulaması sırasında bu önceliklere dikkat edilmelidir. .

- Mentorluk sistemi uygulanırken bireysel ihtiyaçların ve örgütsel koşulların değişim gösterebileceği dikkate alınmalı, mentorluk uygulamalarının, her bir aşamasını değişen değerler dikkate alınarak yeniden şekillendirilmeli, işletme ve örgütler ile işgören ve yönetici adaylarının ihtiyaçları doğrultusunda yeniden yapılandırılmalıdır.

- İşletme ve örgütlerde ki yöneticilerin aynı zamanda da işgören ve yönetici adaylarının mentorluk sistemi, uygulaması ve sağlayacağı avantajlar konusunda yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıkları tespit edilmiştir. İşletme ve örgütlerde düzenlenecek olan eğitim-öğretim faaliyetleri ve mentorluğun önemini vurgulayan seminerlerle gerekli eğitim verilerek yöneticilerle ile işgören ve yönetici adayları bilgilendirilmelidir.

- Uygulanan mentorluk programının istenilen sonuç ve hedeflere ulaşım ulaşımadığının (mentor ve mentee memnuniyeti, işten ayrılma, kuruma bağlılık, motivasyon, verimlilik) kontrol ve değerlendirildiği çalışmalar yapılmalıdır.

- Bu uygulamalara katılan ve görev alan yöneticiler kadar işgören ve yönetici adayları da ödüllendirilmeli ve bu tür uygulamalara katılımların artırılmasına dönük işletme ve örgüt içinde rol model olmaları sağlanmalıdır.

Görüldüğü gibi mentorluk uygulamaları doğru şekliyle yapıldığında, işgören ve yönetici adaylarının kişisel gelişimi ile kendilerini tanımaları, güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmeleri, empati ve iletişim yeteneklerini geliştirmeleri, kişiler arası ilişkilerini güçlendirmeleri sağlanırken aynı zamanda da işletme ve örgüt olarak örgüt kültürü ve felsefesinin aktarılması, benimsetilmesi ve yaygınlaştırılması, kurum içi iletişimin ve işbirliğinin güçlendirilmesi, rekabet gücünün artırılması gibi önemli işlevleri de yerine getirecektir.

Mentorluk sistemi, teknoloji ve bilimde yaşanan gelişmelerinin bir sonucu olarak küreselleşme, ulusal ve uluslar arası alanda artan rekabet ve rakipler karşısında işletmenin en önemli sermayesi ve kaynağı olan “insan” unsurunu ön plana çıkarmaktadır. Mentorluk işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, fark yaratan, avantaj sağlayan, küresel ölçekte rakiplerinin ilerisine geçmesini sağlayan “insan” unsurunu kullanarak, kurumlarını nasıl daha iyi ve ileriye taşıyabileceklerini, güçlü olanın hayatta kaldığı bu yarışta “insan” kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak nasıl varlıklarını sürdürebileceklerinin yollarını gösteren bir yönetim anlayışı ve uygulamasıdır.

Bu yeni yönetim modelinde temel unsur işletmenin kendi öz kaynaklarını “insan kaynaklarını” kullanmasıdır. Kurumlar kendi iç dinamiklerinde var olan yaratıcı, üretken, yetenekli ve gelecek vadeden bireyleri keşfederek geleceğin yönetici kadrolarını kendi öz kaynaklarını kullanarak oluşturmalıdırlar. Bunu gerçekleştirebilmek için de bu öz kaynaklarını oluşturan işgören ve yönetici adaylarını yaratıcı, bilgiyi paylaşan ve işbirliği yapan, dinamik ve üretken olan, içsel motivasyonlara önem veren, fırsatlara odaklanan, sürekli olarak öğrenmeye ve yenilenmeye açık olan, örgüt kültür ve felsefesini benimsemiş, kuruma olan bağlılıklarını artıracak mentorluk faaliyetleri ile işletmeyle kişisel, sosyal ve mesleki anlamda bütünleşmesini sağlamalıdır. Bunu gerçekleştir bildikleri taktirde işletmeler varlıklarını gelecek yüzyıllara taşıma şansına sahip olabileceklerdir.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler,

Bu çalışmanın en önemli kısıtlaması tek bir ilin ve bu il de ki otellerin örneklem alınarak yapılmış olmasıdır. Araştırmanın daha kapsamlı incelenebilmesi, bulgu ve sonuçların genellene bilmesi için örneklemin tek bir il yerine Türkiye'nin tamamını ya da bir destinasyon bölgesinde ki tüm otel işletmeleri araştırma kapsamına alınarak gerçekleştirilmelidir.

Anket uygulaması gerekleştirilriken örneklem kapsamı genişletilerek otel işletmeleri ile birlikte restoranat, bar, ulaştırma, seyahat acaentaları vb. işletmelerde araştırma kapsamına dahil edilmelidir.

Diğer ölkelerde benzer sektörlerde gerçekleştirilen mentorluk uygulamaları ile Türkiyede gerçekleştirilen mentorluk uygulamaları karşılaştırılarak benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulmalıdır.

Mentorluk ve koçluk uygulamaları birbirleriyle karşılaştırılarak hangisinin turizm sektörü ve işletmelerinde uygulanabilirlik açısından yararlı olacağı ortaya konmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akyüz, Y. “Başlangıçtan 2001’e Türk Eğitim Tarihi”, 8. Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s. 44-45.
- Allen D. Tammy; Eby T. Lillian. “The Blackwell Handbook of Mentoring”. John Wiley-Sons Ltd. The Atrium, Souther Gate, Chichester, West Sussex, United Kingdom, 2010, s. 120-132.
- Allen Tammy D. “Mentoring Others: A Dispositional and Motivational Approach” *Journal of Vocational Behavior* 62, 2003, s. 134-154.
- Ambrosetti, Angelina; Dekkers, John. “The Interconnectedness Of The Roles Of Mentors And Mentees İn Pre-Service Teacher Education Mentoring Relationships”, *Australian Journal of Teacher Education*, Vol 35, 6, 2010, s. 123-141.
- Anafarta, Nilgün. “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)” *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, 2002, s. 115-128.
- Armstrong, S.; Allinson, C.W.; Hayes, J. “Formal Mentoring Systems: An Examination Of The Effects Of Mentor/Protege Cognitive Styles On The Mentoring Process”. *Journal Of Management Studies*, 39:8, 2002, s. 1111- 1137.
- Aydın, İ. “Öğretimde Denetim: Durum Saptama, Değerlendirme, Geliştirme”, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Aydoğdu, Filiz, Koçluk, (Yayınlanmamış Dönem Projesi), 2004, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aytaç, Serpil. “Çalışma Yaşamında Kariyer”, Epsilon Yayınevi. 1. Baskı, İstanbul, 1997, s. 144.
- Baker, D.B; Maguire, C.P. “Mentoring İn Historical Perspective”, In DL DuBois, 2005, s. 56-61.
- Baltaş, A. “Usta’ Dan Mentor’a”, *Kaynak Dergisi*, Ekim-Aralık, Sayı:8, 2006.
- Baltaş, Remzi. “Kurum İçi Koçluk: İş Tatmini, Verimliği Artırmak”, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2011.
- Barker, E.R. “Mentoring- A Complex Relationship.” *Journal Of The American Academy Of Nurse Practicioners*, 2006. Aktaran, Vatan, Fahriye, Hemşirelerde Liderlik Geliştirmede Formal Mentorluk Programı: Eylem Araştırması, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2009, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Barutçugil, İ. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”. Kariyer Yay. 1. Baskı, İstanbul, 2004, s. 350-490.
- Baştürk, Ceyhan. “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, *Active Dergisi*, Ocak-Şubat, 2003, s. 21.
- Baugh S. Gayle; Scandura Terri.”The Effect of Multiple Mentors on Protege Attitudes Toward the Work Setting”. *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol, 14, No, 4, 1999, s. 503-521.

- Bennetts, C. “*Interpersonal Aspects Of Informal Mentor/Learner Relationships: A Research Perspective*” Manchester: Paper From The Fifth, National Mentoring Network Conference, 30th April, 1996, s. 7.
- Berktaş, Halil; Hassan, Ümit; Ödekan, Ayla. “*Osmanlı Devletine Kadar Türkler*” Cem Yayınevi, İstanbul, 2002.
- Binbaşoğlu, Cavit. “*Eğitim Psikolojisi*”, Binbaşoğlu Yayınevi, Ankara, 1982.
- Bouquillon, E.A.; Sosik, J.J.; Lee, D.Y. “It’s Only A Phase: Examining Trust, Identification And Mentoring Functions Received Across The Mentoring Phases”, *Mentoring and Tutoring*, 13, 2005, s. 241-260.
- Bozeman Barry; Feeney Mary K. “Toward a Useful Theory of Mentoring A Conceptual Analysis and Critique”, *Administration & Society* Volume 39 Number 6, 2007, s. 719-739.
- Bozionelos, Nikos. “Mentoring Provided: Relation To Mentors Career Success, Personality, And Mentoring Received”, *Journal of Vocational Behavior* 64, 2004, s. 24-46.
- Brown B. L. “Career Mobility: A Choice Or Necessity?” Eric Digest No. 191, 1-7 *Eric Clearinghouse On Adult, Career And Vocational Education*, Center On Education And Training For Employment, Ohio State University, Columbus, 1998, s. 231-237.
- Budak, G. “*Koçluk, Mentorluk: Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*” Fakülteler Kitapevi, Barış Yayınları, İzmir, 2008, s. 313-326.
- Burke, Ronald J.; Carol A. Mckeen. “Developing Formal Mentoring Programs İn Organizations”, *Business Quarterly* 53:3, December, 1998, s. 76-79.
- Cantimer Gülşah, İlköğretim Okul Yöneticileri ve İlköğretim Müfettişlerinin Mentorluk Rollerine İlişkin Görüşleri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2008, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Carrefio. “E-Mentoring and E-Leadership Importance İn The Quality Of Distance and Virtual Education Century XXI”, *Research, Reflections and Innovations İn Integrating Ict İn Education*, 2, 2009, s. 728-732.
- Chao, G. T.; Walz, P. M.; Gardner, P. D. “Formal And İnformal Mentorships: A Comparison On Mentoring Functions And Contrast With Non-Mentored Counterparts”. *Personnel Psychology*, 45(3), 1992, s. 619.
- Chao, G.T. “Mentoring Phases And Outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 51, Issue 1, August Pages 15–28. 1997, s. 15-28.
- Charles Brown,; Richard Blakney; Serap Bezmez, “*Redhouse*”, English-Turkish Dictionary, 1990, s. 604.
- Clutterbuck David, Lane Gill. “*The Situational Mentor: An International Review Of Competences and Capabilities İn Mentoring.*” Gower Published Limited, Burlington, Usa, 2004, s. 24.
- Clutterbuck, D. “*Everyone Needs A Mentor*”. Chartered Institute Of Personnel And Development, Cıpd House. 4. Baskı, Londra, 2004, s. 48.
- Connor, M.; Pokora, J. “*Coaching and mentoring at work: developing effective practice*”, Maidenhead Open University Press, 2007, s. 122.

- Coral Elizabeth Gardiner. “*Mentoring: Towards An Improved Professional Friendship*” The University Of Birmingham, Department Of Sociology, 2008, s. 55.
- Çınar, Z. “Coaching ve Mentoring”, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (E Dergi), Yıl:3, Sayı:1, Issn 1305-7979. S. 1-24. <http://www.paradoks.org>. (12.08.2009).
- Darling L.W. “What Do Nurses Want In A Mentor”, *Journal Of Nursing Administration*, Volume 17, Issue 2, April, 1984, s. 42-44.
- Denizer, Dünder, “Turizm İşletmelerinde Yönetim Süreci”, I. Burdur Sempozyumu, 2005.
- Douglas Christina A. “Formal Mentoring Programs In Organizations”, Center For Creative Leadership, Greensboro, North Carolina, Usa, 1997, s. 312.
- Eby Lillian T.; McManus Stacy E.; Simon Shana A.; Russell Joyce E. “The Protege’s Perspective Regarding Negative Mentoring Experiences: The Development of a Taxonomy”. *Journal of Vocational Behavior* 57, 2000, s. 1-27.
- Erdoğan, İrfan. “*SPSS Kullanım Örnekleriyle Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri Empirik Bilimsel Araştırmanın Temel İlkeleri ve Sorunları*”, Emel Matbaası, Ankara, 1998, s. 92.
- Eren, E. “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Genş. 7.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 286-411.
- Fagenson, E. “The Mentor Advantage: Perceived Career/Job Experiences of Protégés versus Non-Protégés”, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 10, 1998, s. 309-320.
- Gibson, Sharon. “Mentoring In Business And İndustry: The Need For A Phenomenological Perspective”, *Mentoring And Tutoring*, Vol. 12, No. 2, August 2004, s. 260-275.
- Grow, G. “Teaching Learners To Be Self-Directed”, *Adult Education Quarterly*, 41(3), 1991, s. 125-149.
- Haines Stuart T. “The Mentor-Protégé Relationship”, *American Journal of Pharmaceutical Education*, 67 (3), 2003, s. 82.
- Hale, Richard. "To Match Or Mis-Match? The Dynamics Of Mentoring As A Route To Personal And Organisational Learning", *Career Development International*, Vol. 5 Iss: 4/5, 2000, s. 223-234.
- Hart L. “*The Winning Family*”, Ny: Dodd, Mead and Company, New York 1987.
- Hay, J. “*Transformational Mentoring: Creating Developmental Alliances For Changing Organizational Cultures*”, Maidenhead, Mcgraw-Hill, Book Company, 1995, s. 76.
- Hayes, E.F. “Approaches To Mentoring: How To Mentor And Be Mentored”. *Journal Of The American Academy Of Nurse Practitioners*, 17:11, November, 2005, s. 442-445.
- Hildebrand, K. “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.
- İbrahimoglu Nurettin, Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2008, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Janet D. Gray. "Mentoring: A Boon To Career Development", *Personnel* 61:6, 1984, s. 20-24.
- Jekielek, Susan M., Kristin A. Moore, Elizabeth C. Hair. "Mentoring Programs and Youth Development: A Synthesis. Child Trends Research Brief", <www.childtrends.org> (22.03.2010).
- Ji-Hyun Jung; Jinkook Tak. "The Effects of Perceived Career Plateau on Employees' Attitudes". *Journal of Career Development*, Volume 35, Number 2, December, 2008, s. 187-201.
- Jones L., Phillips. "*Mentoring Guide - A Guide For Protégés*". Center for Health Leadership & Practice A Center of the Public Health Institute, Oakland, CA. <www.cfhl.org> (23.04.2009).
- Kavraz, Murat. "Sektörel Eğitime Farklı Bir Bakış Açısı", <<http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=34583>>(18.09.2009)
- Kocabaş, İbrahim; Yirci Ramazan. "Öğretmen ve Yönetici Yetiştirmede Mentorluk", Anı Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Koçel, Tamer. "İşletme Yöneticiliği", Arıkan Basım Yayın, 11. Baskı, İstanbul, 2007.
- Köktürk, Mehtap. "Yaşanmış Hikayelerle Koçluk ve Mentorluk", Morpa Yayınevi, İstanbul, 2006.
- 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", In Hall & Associates (Eds.), *Career Development In Organizations* (pp. 160-201). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986, 608-625.
- Kram, K. E., Hall, D. T. "Mentoring As An Antidote To Stress During Corporate Trauma." *Human Resource Management*, 1989, s. 496-510.
- Lee, Jasmine A. "Mentorship: In Research, Practice, and Planning", *McNair Scholars Research Journal*, Volume 1, Issue, 1 Article 11, 2010, s. 124-142.
- Leventhal J.M. "The Obligation Of Researchers To Precept". Research Award Of The Ambulatory Pediatric Association, Unpublished, May 3, 1998, s. 345.
- Lillian, T. Eby. "Alternative Forms Of Mentoring In Changing Organizational Environments: A Conceptual Extension Of The Mentoring Literature". *Journal Of Vocational Behavior* 51, Article No. Vb971594, 1997, s. 125-141.
- McKimm, Judy; Jollie, Carol; Hatter, Mark. "Mentoring: Theory And Practice". "Preparedness To Practice, Mentoring Scheme" July 1999. Nhse/Imperial College School Of Medicine. <www.faculty.londondeanery.ac.uk>(13.01.2009)
- Mink, O.G.; Owen, K.Q. "*Developing High-Performance People, The Art Of Coaching*", Addison-Wesley Pub, Usa, 1993, s. 512.
- Minter, R. L.; Thomas, E.G. "Employee Development Through Coaching, Mentoring And Counselling: A Multidimensional Approach". *Review of Business*, Spring/Summer 2000, Volume 21, Issue 1-2, 2000, s. 43-47.

- Mullen, Ellen. “*Vocational and Psychosocial Mentoring Functions*”, Identifying Mentors Who Serve Both Humn Resource Developmeqnuta Rtervloyl, 9, No. 4, Jossey-Bass Publishers, 1998, s. 312.
- Murphy Karen L.; E. Mahoney Sue ; Chen Chun Ying; Mendoza Noemi; Yang Diaz. “A Constructivist Model of Mentoring, Coaching, and Facilitating Online Discussions”, *Distance Education*, Vol. 26, No. 3, 2005, s. 341-366.
- Nakagawa, G. “*Developing A Mentoring Perspective*” Csun Faculty Mentor Program, 1999, s. 6.
- Noe, R. A. “Women and Mentoring: A Review And Research Agenda”. *Academy Of Management Review*. 13 (1), 1998, s. 65-66.
- Omatsu, G. “Csu Eop Staff Mentoring Resource Booklet” <http://webapps2.csus.edu/saseep/eop40th/presentations/csu_eop_staff_mentor_manual.pdf>(12.10.2009)
- Özalp, İnan; Demirci, Emre. “İşletme Yönetiminde Rehberlik (Coaching) Kavramı” *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yayın No:1173, Cilt: Xv, Sayı:1-2, Eskişehir, 1997, s. 44.
- Özdamar, K. “*Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*”, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1997, s. 492.
- Özen Kutanis, Rana. “Ahilik ve Hamilik”, 3Gen Sürdürülebilir Kalkınma Ve Girişimcilik *İşletme ve Endüstri Müh. Dergisi*, Yıl: 3, Sayı: 6, 2004, s. 37-40.
- Özen Kutanis, Rana. “Hamilik İlişkisinde Cinsiyetin Rolü: Bir Vak’a Çalışması”, *İşletme ve Endüstri Müh. Dergisi*, Yıl: 3, Sayı: 6, 2004, s. 4.
- Palankök, N. Yaşar, Kariyer Yönetim Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk (Yayınlanmamış Dönem Projesi), 2004, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Parikh, I. J.; Kollan, B. “Paradigms Of Mentoring Process”, 2004. <http://www.iimahd.ernet.in/publications/data/2004-03-05indirap.pdf>. Aktaran Yirci, Ramazan, Mentorluğun Eğitimde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2009, Fırat Üniversitesi, Elazğı.
- Pinho Challenges; Coetzee Melinde; Schreuder Dries. “Formal Mentoring: Mentee And Mentor Expectations And Perceived” *Journal Of Human Resource Management*, 2005, 3 (3), 2005, s. 20-26.
- Ragins, B. R.; Cotton, J. L. “Mentor Functions And Outcomes: A Comparison Of Men And Women İn Formal And İnformal Mentoring Relationships”, *Journal of Applied Psychology*, 84, 1999, s. 529-550.
- Rodewald L.; Szilagyi P.; Humiston S. “The Effects Of An Outreach-Based Recall System and A Policy To Reduce Missed İmmunization Opportunities On İmmunization Coverage And Primary Care” *Pediatrics*, 1999, s. 31-38.
- Rowley, J. B. “The Good Mentor”, *Educational Leadership*, May, Volume 56, Number 8 Supporting New Teachers, 1999, s. 20-22.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. “*Örgütsel Davranış*”, MKM yayıncılık, Bursa, 2009.

- Schlee, R. P. "Mentoring And The Professional Development Of Business Students", *Journal Of Management Education*, 24, 2000, s. 322-332.
- Schönfeld, S.; Tschirner, N. "*Mentoring Für Frauen – Eine Evaluation Verschiedener Mentoring-Programme*". Ein Ergebnisbericht, Deutsches Jugendinstitut E.V. , 1998, s. 14.
- Shea, Gordon F. "*Mentoring: How To Develop Successful Mentor Behaviors*", Crisp Publication, Inc, Printed In The United States Of America By Von Hoffman Graphics, Inc., 2002, s. 112-122.
- Slater, Robert (Çeviren: Türkan Arıkan-Saadet Özkal). "*Jack Welch ve General Electric'in Yolu- Efsanevi Ceo'nun Yönetim Anlayışı ve Liderlik Sırları*", Literatür Yayınevi, İstanbul, 2000.
- Sosik, J. J.; Lee, D. "Mentoring In Organizations: A Social Judgment Perspective For Developing Tomorrow's Leaders." *Journal Of Leadership & Organizational Studies* 8, 2002. Aktaran Yirci, Ramazan, Mentorluğun Eğitimde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2009, Fırat Üniversitesi, Elağzı.
- Sosik, J. J.; Lee, D. "Context And Mentoring: Examining Formal And Informal Relationships In High Tech Firms And K- 12 Schools", *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, 12 (2), 2005. Aktaran Yirci, Ramazan, Mentorluğun Eğitimde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2009, Fırat Üniversitesi, Elağzı.
- Starcevich, M. "*All About Coaching And Team Building*"; CMOE, USA, 1997.
- Stein R. "*A Recipe For Clinical Research*", Arch Pediatr Adolesc Med. 1996, s. 320-322.
- Szilagyı PG.; Schaffer S.; Shone L.; Barth R.; Humiston SG.; Sandler M.; Rodewald Le. "Reducing Disparities In Childhood İmmunization Rates By Targeting Urban Primary Care Practices", *Pediatrics*, 2002, s. 58-110.
- Şimşek, Şerif. "*Yönetim ve Organizasyon*", 7. Baskı, Güney Ofset, Konya, 2002.
- Tezer, Esra, Hipertiroit-Hipotiroit Tanılamasında Ekip Çalışması Yaklaşımı Ve Hemşirenin Etkinliğinin İncelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi), 2003, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Turban Daniel B; Dougherty Thomas W. "Role Of Protığı Personality In Receipt Of Mentoring And Career Success". *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 1994, s. 688-702.
- Tükeltürk A. Şule; Kanten, Pelin; Kanten, Selahattin. "Yöneticilerin Akıl Hocalığı İçin Algıladıkları Üst Yönetim Desteğinin Akıl Hocalığı Eğilimleri Üzerindeki Etkisi" *Yönetim Biliminde Yeni Yaklaşımlar, 1. Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansında Sunulan Bildiriler Kitabı*, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2008, s. 155-164.
- Uçkun, Gazi; Kılınc, İlhan. "*Koçluk ve Mentorluk*", Ürün Yayınları, Ankara, 2008.
- Ulaş, Sema. "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama". T.C. Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara. Uzman Yeterlilik Tezi, 2002, s. 23.

- Vatan Fahriye, Hemşirelerde Liderlik Geliştirmede Formal Mentorluk Programı: Eylem Araştırması, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2009, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Walker W.; Kelly P.; Hume R. “*Career Mentoring Handbook: Mentoring For The New Millennium*”, 2002, s. 93-94.
- Wanberg Connie R.; Mueller John Kammeyer; Marchese Marc. “Mentor And Protégé Predictors And Outcomes Of Mentoring In A Formal Mentoring Program” *Journal of Vocational Behavior* 69, 2006, s. 410-423.
- Weinberger, Susan. “*Developing A Mentoring Program: Handbook Of Youth Mentoring*”. Sage Publications Inc. 2455 Teller Road Thousand Oaks. California 91320, 2005, s. 221.
- Weitzman M. “The Pure Pleasure Of The Process: Reflections Of A General Pediatric Researcher”, *Pediatrics*, 1998, s. 304-305.
- Wright Cheryl A.; Wright Scott D. “The Role Of Mentors In The Career Development Of Young Professionals”, *Family Relations*, Vol. 36, No. 2, 1987, s. 204-208.
- Yaşargil, Hande. “Mentor ve Üstat”, *İç Denetim Dergisi*, Sayı: 9, Sonbahar 2004, s. 45.
- Yıldırım, Ali; Şimşek Hüseyin. “*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Yirci, Ramazan, Mentorluğun Eğitimde Kullanılması Ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2009, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Yirci, Ramazan; Kocabaş, İbrahim.”*Dünyada Mentorluk Uygulamaları*”, Pegem A Yayıncılık, İstanbul, 2012.
- Zachary Lois J. ”*Creating a Mentoring Culture*”, Published by Jossey-Bass AWiley Imprint 989 Market Street, San Francisco, 2005.
- Zelditch, M. “*Mentor Roles*”, Proceedings Of The 32nd Annual Meeting Of The Western Association Of Graduate Schools, Tempe, Arizona, 16-18 March, 1990, s. 11.

İNTERNET KAYNAKLARI

<<http://www.bogazicigonulluleri.org/default.aspx?p=mentorluk>> (15.12.2010)

<<https://cgportal.uscg.mil/delivery/satellite/trained>> (02.06.2010)

Demet Uyar Ezerler, Bir Gelişim Modeli Olark Koçluk”

<<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/897-yonetimin-parlayan-yildizi-kocluk.html>> (09.11.2009)

<<http://www.istatistikmerkezi.com/makale,spss-kullanilacak-olcek-turunun-belirlenmesi,86.html>> (20.03.2011)

<<http://online.businesslink.gov.uk/bdotg/action/printguide?r.s=pg&r.l4=1081852273>> (12.12.2009)

<<http://www.muhsinyazici.com/egitim/index.php/rehberlik-sayfasi/1150-rehberlik-nedir-ne-deildir.pdf>> (17.05.2010)

<<http://www.vm2-project.eu>> (25.09.2010)

Murat Kavraz, “Sektörel Eğitime Farklı Bir Bakış Açısı”

<<http://www.turizmgazetesi.com/articles/article.aspx?id=34583>> (29.03.2010)

Sinan Polater, “Mentor-Akıl Hocası, Liderlik”

<http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page> (28.04.2010).

Hande Yaşargil, “Mentor ve Üstat”

<http://www.mentortr.com/altsayfa.asp?b_id=4&altb_id=9&hid=27> (17.06.2010).

“Coaching”

<<http://en.wikipedia.org/wiki/coaching#origins>> (03.02.2010).

“ Mentorship”

<<http://en.wikipedia.org/wiki/mentoring>> (03.02.2010).

Ek 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı, Bu anket otel işletmelerinde çalışanların **Mentorluk** kavramına bakış açısını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Tamamını doldurmak sadece 4 dakikanızı alacaktır. Katılım göstererek bilimsel bir çalışmaya yardımcı olduğunuz için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Şule Aydın TÜKELTÜRK*

Murat BALCI**

*Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

** Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, SBE, Turizm İşletmeciliği ABD

Tamamen Katılıyorum 5	Katılıyorum 4	Kararsızım 3	Katılmıyorum 2	Kesinlikle Katılmıyorum 1
---------------------------------	-------------------------	------------------------	--------------------------	-------------------------------------

MENTORLUK: Hayatın her alanında, özellikle de iş ve eğitim alanında deneyimli ve konusunda uzman bir kişinin (**Mentor**) bilgi, deneyim, tecrübe ve yaşantılarını, diğer kişiye (**Mentee**) aktardığı, ona örnek ve destek olduğu, gönüllülüğe dayalı çift yönlü bir ilişkidir. Bu tür bir ilişkide **Mentor** (deneyimli ve uzman kişi) kendisinden daha az deneyimli kişinin (**Mentee**) verimliliğini ve başarısını artırması için gereken bilgi, beceri, yetenekleri ve yaşantıları kazanması amacıyla ona her yönden yol gösteren, destek olan; zamanını, bilgisini ve çabasını bu amaç için harcayan, akıl hocalığı yapan kişiye denir. **Mentorluk;** bir çeşit usta çırak ilişkisidir. **Mentor'** u çalıştığımız işletmede size yardım eden, işi öğreten, kendinizi mesleki ve kişisel olarak geliştirmenize yardım eden kişi olarak da düşünebilirsiniz.

1 ve 2 sorulara vereceğiniz yanıt olumsuz olsa da lütfen diğer soruları cevaplamaya devam ediniz.

MENTORLUK UYGULAMASI ÖLÇEĞİ

1. Mentor ya da Mentorluk kavramlarının ne olduğunu biliyorum.	5				1
2. Çalıştığım işletmede Mentorluk programı uygulaması var.	5				1
3. Çalıştığım işletmede Mentorluk programı olsa katılırım.	5				1
4. Mentorluk programı olan bir işletmede çalışmak isterim.	5				1
5. Çalıştığım işletmede uygulanacak olan Mentorluk programının işgörelere yardımcı olacak bir süreç olduğunu düşünmekteyim.	5	4	3	2	1
6. Mentorluk programı olsa kendimi mesleki ve kişisel olarak geliştirebilirim.	5	4	3	2	1
7. Mentorluk programı olsa ileriye dönük kariyer planları yapabilirim.	5	4	3	2	1
8. Mentorluk programı olsa sahip olduğum yeteneklerime yenilerini ekleyebileceğim kanısındayım.	5	4	3	2	1
9. Mentorluk programı olsa çalıştığım işletmede yeteneklerimi geliştirmem konusunda bana olanaklar sunulabilir.	5	4	3	2	1
10. Mentorluk programı olsa çalıştığım işletmenin diğer bölüm ve departmanlarımı tanıyabilirdim ve işleyişleri konusunda bilgi sahibi	5	4	3	2	1

olabilirim.					
11. Mentorluk programı olsa güçlü ve zayıf yönlerimi keşfedebilirim.	5	4	3	2	1
12. Mentorluk programı sayesinde mesleğimde ki yeni gelişmeler hakkında bilgi sahibi olabilirim.	5	4	3	2	1
13. Mentorluk programı sayesinde teoride edindiğim bilgileri pratikte uygulama imkânı bulabilirim.	5	4	3	2	1
14. Mentorluk programı sayesinde diğer işgören ve işverenlerin duygu ve tutumlarına karşı daha duyarlı olmayı öğrenebilirim.	5	4	3	2	1
15. Mentorluk programı sayesinde kendime daha gerçekçi hedefler koymayı ve takip etmeyi öğrenebilirim.	5	4	3	2	1
16. Mentorluk programı ve uygulamaları sayesinde çalıştığım işletmeye karşı duygusal bir bağ oluşacağı kamsındayım.	5	4	3	2	1
17. Mentorluk programının işgörenlerin yaptıkları işin kalitelerini artacağını düşünmekteyim.	5	4	3	2	1
18. Çalıştığım işletmedeki yöneticiler Mentor görevini üstlenerek çalıştığım departmanda kendimi geliştirmemi sağlamalı.	5	4	3	2	1
19. Mentorum olacak kişi ile mesleki yakınlığım önemli olduğunu düşünmekteyim.	5	4	3	2	1
20. Mentorum kariyerimde ilerlemem için beni sürekli olarak desteklemeli.	5	4	3	2	1
21. Mentorum onunla paylaştığım duygu, düşünce ve şüphelerimi gizli tutmalı.	5	4	3	2	1
22. Mentorum kendi kararlarımı vermem konusunda beni desteklemeli.	5	4	3	2	1
23. Mentorum akıl hocahğımın yanı sıra bana aynı zamanda da öğretmenlik, rehberlik, koruyuculuk ve danışmanlık yapmalı.	5	4	3	2	1
24. Mentorum davranışları ile bana örnek olmalı.	5	4	3	2	1
25. Mentorum işletme ile yaşadığım problemlere çözüm üretmeli.	5	4	3	2	1
26. Mentorum önemli mesleki deneyimler yaşatarak tecrübe kazanmamı sağlamalı.	5	4	3	2	1
27. Mentorum kendi mesleki çevremi oluşturmamı sağlamalı.	5	4	3	2	1
28. Mentorum mevcut işletmedeki performansına ilişkin geribildirimde bulunmalı.	5	4	3	2	1
29. Mentorum kariyerimde yükselmemi tehdit edecek gereksiz riskleri azaltmalı.	5	4	3	2	1
30. Mentorum iş yaşantısı dışında ki sosyal ortamlarda da benimle görüşmeli.	5	4	3	2	1
31. Mentorum yetenek, becerilerimi keşfetmem ve geliştirmem konusunda yardımcı olmalı.	5	4	3	2	1

32. Mentorum kendi kariyer geçmişini benimle paylaşmalı.	5	4	3	2	1
33. Mentorum bana gerektiğinde inisiyatif almayı ve kullanmayı öğretmeli.	5	4	3	2	1
34. Mentorum sayesinde diğer işgören ve üstlerimle iletişimimin açık ve net olacağı kanısındayım.	5	4	3	2	1
35. Mentorum her zaman cesaret verici ve destekleyici olmalı.	5	4	3	2	1
36. Çalıştığım işletmede mutlu değilim.	5	4	3	2	1
37. Çalıştığım pozisyonu kendime uygun görmüyorum.	5	4	3	2	1
38. Çalıştığım işletmeden sıklıkla ayrılmayı düşünmekteyim.	5	4	3	2	1
39. 5 yıl içerisinde aynı sektördeki başka bir işletmede çalışmayı düşünmekteyim.	5	4	3	2	1
40. Çalıştığım sektörde hem kendi işletmemde hem de diğer işletmelerde ki farklı pozisyon açıklarını incelerim.	5	4	3	2	1

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz?	() Bayan				() Bay
Medeni Durumunuz	() Evli				() Bekâr
A- Yaşınız?	() 15-30	() 31-35	() 36-40	() 41-45	() 45-50
B - Eğitiminiz	() İlköğretim	() Ortaöğretim	() Ön Lisans	() Lisans	() Mastır
C - Turizm Eğitim Aldınız mı?	() Sertifika Eğitimi	() Turizm Lisesi	() Ön Lisans	() Lisans	() Mastır
D - Ne kadar süredir turizm sektöründe çalışıyorsunuz?	() 1 yıldan az	() 1 – 3 yıl	() 4 – 7 yıl	() 8 – 11 yıl	() 12 yıl ve üzeri
E - Ne kadar süredir bu işletmede çalışıyorsunuz?	() 1 yıldan az	() 1 – 3 yıl	() 4 – 7 yıl	() 8 – 11 yıl	() 12 yıl ve üzeri
F - Çalışma yaşamınızda şu anki işletmeniz dâhil kaç işletmede çalıştınız?	() 1	() 2	() 3 ve üzeri	() 4	
G - İşletmenin sahiplik durumu nedir	() Yerli Zincir		() Yabancı Zincir	() Yerli Aile	
H - Ne tür bir turizm işletmesinde çalışmaktasınız?	() 3 Yıldızlı Otel		() 4 Yıldızlı Otel	() Beş Yıldızlı Otel	
I - Çalıştığımız Departman?	() Müdüriyet	() Kat hizmetleri	() Satın Alma	() Muhasebe	() Ön Büro
	() Teknik Servis	() Diğer	()	()	() Bar-Restoran