

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**MENTORLUĞUN SINIRSIZ KARIYER ARACILIĞI İLE  
KARIYER TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE  
YÖNELİK İLAÇ SEKTÖRÜNDE  
BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**SELDA YILMAZ**

**İSTANBUL, 2019**



**T.C  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
GENEL İŞLETMECİLİK PROGRAMI**

**MENTORLUĞUN SINIRSIZ KARIYER ARACILIĞI  
İLE KARIYER TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE  
YÖNELİK İLAÇ SEKTÖRÜNDE  
BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**SELDA YILMAZ**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi EBRU BEYZA BAYARÇELİK**

**İSTANBUL, 2019**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**GENEL İŞLETMECİLİK PROGRAMI**

Tezin Adı : Mentorluğun Sınırsız Kariyer Aracılığı ile Kariyer Tatmini  
Üzerindeki Etkisine Yönelik İlaç Sektöründe  
Bir Uygulama  
Öğrencinin Adı Soyadı : Selda Yılmaz  
Tez Savunma Tarihi : 09/07/2019

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

\_\_\_\_\_  
Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Ebru Beyza BAYARÇELİK

\_\_\_\_\_

Üye  
Prof. Dr. Ela ÜNLER

\_\_\_\_\_

Üye  
Dr. Öğr. Üyesi Burçak VATANSEVER

\_\_\_\_\_

## TEŐEKKÜR

Bu tezi tamamlamak benim için, bir yüksek lisans programından mezun olmaktan çok daha fazlasını ifade ediyor. Hayatımın bu 4 yılında, sürekli öğrenmenin ve gelişmenin, emek vermenin bana ne kadar iyi geldiğini hep hatırlamam ve devam etmem için çoğu zaman bu teze göz atmam yeterli olacak. Geçen bunca zamanda, hayatımda da pek çok değişiklik oldu. Kariyerimde istediğim noktaya geldiğim, değiştiiğim, dönüştüğüüm ve bugün kendinden ve hayatından memnun biri olduğum bu süreçte;

Aileme beni kararlı, azimli ve dürüst bir insan olarak yetiştiiği için,

Kendime, o tepelerin ardındaki, görünen ve görünmeyen dağları da aştığım için,

Dostlarıma ve iş arkadaşlarıma, bu süreçte bana destek oldukları için,

Ve Ebru Beyza Hocam'a, akademisyenliği, öğretmenliği, insanlığı, samimiyeti, ilgisi, desteği, sabrı, titizliği için çok TEŐEKKÜR ediyorum.

Son olarak bu tezi eline alan herkesin hayatına pozitiflik katmasını diliyorum:

İstanbul, Temmuz 2019

Selda YILMAZ

## ÖZET

# MENTORLUĞUN SINIRSIZ KARIYER ARACILIĞI İLE KARIYER TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Selda Yılmaz

Genel İşletmecilik

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ebru Beyza Bayarçelik

Temmuz 2019, 87 sayfa

İlaç sektörü kalifiye çalışanlara sahip olmayı hedefleyen ve bu amaçla çalışanlarına yatırım yapan bir sektördür. Mentorluk uygulaması, ilaç sektöründe kariyer planlaması yapan çalışanların mesleki gelişimde önemli bir rol oynamaktadır. Şirketler çalışanlarının bir mentor ile çalışmasının kariyer tatminine olumlu etkisi olduğunu varsaymaktadır. Ancak 1990'lı yıllarda popüler olan sınırsız kariyer anlayışının bu sürece etkisini bilmemektedirler. Türkiye'de faaliyet gösteren İlaç firmalarında çalışanların kariyer planlama sürecinde mentorluk uygulaması yaygın değildir. Şirketler bu uygulamanın çıktılarını sahip değildirler. Bu çalışmanın amacı, genel merkezi İstanbul'da olan ilaç firmalarında çalışanların kariyer yönetiminde; mentorluğun sınırsız kariyer aracılığıyla, kariyer tatmini üzerine etkisini olup olmadığını araştırmaktır. Gerekli veriler, katılımcılara e-posta yolu ile gönderilerek anket yöntemi ile elde edilmiştir.

Veri toplama aşamasında genel merkezi İstanbul'da faaliyet gösteren ilaç sektörü çalışanlarına gönderilen 500 adet anketten 300 tanesi tamamlanmış ve analize de 300 adet anket dahil edilerek değerlendirme yapılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışma sonucunda mentorluğun iki boyutundan biri olan psiko sosyal boyutunun, sınırsız kariyer tutumunun iki boyutundan biri olan fiziksel hareketlilik aracılığı ile kariyer tatmini üzerine olumlu etkisi olduğunu göstermiştir. Mentorluğun psikososyal boyutu kariyer tatmini üzerine pozitif etkili olmasına rağmen, mentorluğun kariyer geliştirme boyutunun kariyer tatmini üzerine pozitif etkisi bulunmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İlaç Sektörü, Kariyer Yönetimi, Mentorluk, Kariyer Memnuniyeti, Sınırsız Kariyer

## ABSTRACT

# THE EFFECT OF MENTORSHIP ON CAREER SATISFACTION MEDIATED BOUNDARYLESS CAREER MEDIATION: A PRACTICE IN PHARMA SECTOR

Selda Yılmaz

General Management

Thesis Advisor: Asist. Prof. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik

July 2019, 87 pages

Pharma sector makes huge investments for upskilling of the associates as working with high qualified employees is a key priority for this sector, too. Mentoring plays an important role in career planning and development of pharma associates, as well. It is assumed that assigning a mentor has a positive impact on career satisfaction of an employee. However, the effect of boundaryless career mediation, which was popular in 1990s, to this satisfaction status is still unknown. Currently, for pharma companies in Turkey it is not a common practice to assign mentors during career planning stage and the outcomes of sporadic mentoring practices are also unavailable.

The aim of this study is to evaluate the possible effect of mentorship mediated boundaryless career on career satisfaction of the pharma sector employees whose main offices are based in Istanbul. The data collection was performed by sending questionnaires to employees via e-mail.

In the phase of data collection, 300 of 500 questionnaires which was sent to pharma employee whose main offices are based in Istanbul were completed and analysis was performed by using data acquired from these 300 questionnaires.

Our study revealed that psycho-social dimension of mentoring has a positive impact on career satisfaction through physical activity dimension. However, it is also observed that career development dimension of mentoring has no positive impact on career satisfaction although psycho-social dimension of mentoring has a positive impact on it.

**Keywords:** Pharma sector, career management, mentorship, career satisfaction, boundaryless career

## İÇİNDEKİLER

TABLolar	ix
KISALTMALAR	x
1. GİRİŞ	1
2. İLAÇ SEKTÖRÜ HAKKINDA GENEL BİLGİLER	3
3. KARİYER YÖNETİMİ	5
3.1 KARİYER KAVRAMI	5
3.2 KARİYER YÖNETİMİ TANIMI VE AMACI	6
3.3 KARİYER YÖNETİMİ ARAÇLARI	7
3.3.1 Kariyer Haritaları	7
3.3.2 Kariyer Danışmanlığı	7
3.3.3 Kariyer Rehberliği	8
3.3.4 Kariyer Gelişim Merkezleri	8
3.3.5 Kariyer Gelişim Programları	8
3.3.6 Yedekleme Planlaması	9
3.3.7 İş Rotasyonu	9
3.3.8 İş Zenginleştirme	9
3.3.9 Koçluk ve Mentorluk	10
3.4 KARİYER TATMİNİ	13
3.5 SINIRSIZ KARİYER	14
3.5.1 Sınırsız Kariyerde Psikolojik ve Fiziksel Hareketlilik	17
4. MENTORLUK	19
4.1 MENTORLUĞUN TARİHÇESİ	19
4.2 MENTORLUĞUN TANIMI	19
4.3 MENTORLUĞUN FAYDALARI	20
4.4 MENTORLUĞUN ÇEŞİTLERİ	21
4.4.1 Formal Mentorluk	21
4.4.2 İnfomal Mentorluk	21
4.4.3 Alternatif Mentorluk Türleri	22
4.4.3.1 Akran mentorluğu	22
4.4.3.2 Elektronik mentorluk (E-mentorluk)	22
4.4.3.3 Ters mentorluk	23



4.5	MENTORLUK FONKSİYONLARI.....	24
4.5.1	Mentorluğun Kariyer Fonksiyonu .....	24
4.5.2	Mentorluğun Psikososyal Fonksiyonu .....	25
4.6	MENTORDA BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER.....	26
4.7	MENTORLUK AŞAMALARI .....	26
4.7.1	Başlangıç Aşaması.....	26
4.7.2	Yetiştirme Aşaması .....	27
4.7.3	Ayrılma Aşaması .....	27
4.7.4	Yeniden Tanımlama Aşaması .....	28
4.8	YÖNETİCİNİN MENTORLUK ROLÜ.....	28
4.9	MENTORLUĞUN KARIYER YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ .....	28
5.	VERİ YÖNTEM.....	29
5.1	ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	29
5.2	ÇALIŞMANIN KONUSU VE AMACI.....	29
5.3	MENTORLUK, SINIRSIZ KARIYER VE KARIYER TATMİNİ İLİŞKİSİ .....	29
5.4	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....	31
5.4.1	Araştırma Modeli ve Hipotezi.....	31
5.4.2	Araştırmanın Anakütle (Evren) ve Örneklemi .....	32
5.4.3	Ölçme Araçları .....	32
5.4.3.1	Mentorluk ölçeği.....	32
5.4.3.2	Kariyer tatmini ölçeği .....	33
5.4.3.3	Sınırsız kariyer ölçeği.....	33
5.5	ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE VARSAYIMLARI .....	34
5.6	VERİ TOPLAMA YÖNTEM VE ARACI .....	35
5.7	ANALİZLER.....	36
6.	BULGULAR.....	37
6.1	GEÇERLİLİK, GÜVENİLİRLİK VE MODEL UYUMLARI .....	37
6.2	HİPOTEZ TESTİ.....	39
6.3	BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ.....	43
6.4	ANOVA TESTİ .....	45
6.4.1	Yaş Grupları Arasındaki Farklar .....	45
6.4.2	Eğitim Seviyesi Açısından Farklar .....	46
6.4.3	Toplam Çalışma Süresi Açısından Farklar .....	47
6.4.4	Kıdem Grupları Açısından Farklar .....	49
6.4.5	Mentorluk Süresi Grupları Açısından Farklar .....	51

<b>7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>53</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>59</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>68</b>
<b>EK 1: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE AİT ANKET SORULARI .....</b>	<b>69</b>
<b>EK 2: MENTORLUK ÖLÇEĞİ.....</b>	<b>70</b>
<b>EK 3: KARIYER TATMİNİ ÖLÇEĞİ.....</b>	<b>72</b>
<b>EK 4: SINIRSIZ KARIYER ÖLÇEĞİ.....</b>	<b>73</b>



## TABLULAR

Tablo 3.1:	Yeni ve geleneksel kariyer yaklaşımlarının karşılaştırılması .....	15
Tablo 5.1:	Araştırma Modeli .....	31
Tablo 5.2:	Demografik göstergeler .....	34
Tablo 6.1:	Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları .....	38
Tablo 6.2:	Değişkenler arasındaki korelasyonlar .....	39
Tablo 6.3:	Mentorluk boyutlarının kariyer tatmini üzerindeki etkisine dair regresyon analizi sonuçları .....	39
Tablo 6.4:	Sınırsız kariyer boyutlarının kariyer tatmini üzerindeki etkisine dair regresyon analizi sonuçları .....	40
Tablo 6.5:	Paralel aracı değişken analizi sonuçları .....	43
Tablo 6.6:	Bağımsız gruplar t- testi sonuçları .....	44
Tablo 6.7:	Levene test sonucu .....	45
Tablo 6.8:	Yaş gruplarına göre ANOVA testi sonucu .....	46
Tablo 6.9:	Levene test sonucu .....	47
Tablo 6.10:	Eğitim seviyesi gruplarına göre ANOVA testi sonucu .....	47
Tablo 6.11:	Levene test sonucu .....	48
Tablo 6.12:	Toplam çalışma süresi gruplarına göre ANOVA testi sonucu .....	49
Tablo 6.13:	Levene test sonucu .....	50
Tablo 6.14:	Kurumdaki çalışma süresi gruplarına göre ANOVA testi sonucu .....	51
Tablo 6.15:	Levene test sonucu .....	52
Tablo 6.16:	Kurumdaki çalışma süresi gruplarına göre ANOVA testi sonucu .....	52

## KISALTMALAR

APA	: American Psychological Association
AR-GE	: Araştırma ve Deneysel Geliştirme
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
EFPIA	: The European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations
İEİS	: İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

## 1. GİRİŞ

Günümüz iş hayatının en önemli faktörlerinden biri insandır. Rekabet koşullarının artması sonucunda değişen çalışma hayatının içinde insan kaynağına verilen önem de artmıştır. Şirketlerin insan kaynağına verdiği önem ve insanın bunu kavrama şekli çalışanlar ile örgütleri arasında görülmeyen bağlar oluşturmaktadır. İlaç sektörü insan kaynağına önem veren, sağlık alanının öncü bir sektördür. Kurumsallık, etik değerler, sağlık öncülüğü gibi konularda yüksek beklentileri olan bu alanda çalışanların kariyer yönetimleri de her geçen gün zorlaşmaktadır. İlaç sektörü sağlık otoritelerinin kararlarıyla çalışma koşullarını yöneten, dolayısıyla çalışanlarının sürekli değişimi yönettiği, kriz ve zorluklarla mücadele etmesi gereken dinamik bir sektördür. Kariyerini ilaç sektöründe şekillendiren bir çalışan, sektörün bu dinamizmine ayak uydurmak, sürekli öğrenmeye açık olarak öğrenen ve gelişen organizasyonunun parçası olmak zorundadır. Bunun için insan kaynakları bölümü, çalışanlarının kariyer yönetim sürecinde onların gelişimini desteklemek ve süreci sağlıklı yönetmek adına mentorluk uygulamasından faydalanmaktadır. Örgütler ve şirketler mentorluk uygulamasına pek çok nedenle önem vermektedirler. Bu nedenler, mentorluk uygulamasının iş ortamında iletişimi geliştirerek verimliliğin artırılması, örgüt kültürünün yerleşmesi ve gelişmesinin kolaylaşması, yeni yeteneklerin geliştirilmesine imkan sağlanması, bilgi ve deneyimi yüksek kişilerin işe alınmasını sağlanması, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanması ve çalışanların iş gücü devir hızının düşmesi olarak sayılabilir.

1970'li yıllarda Amerika'da özel sektörde işe yeni başlayan çalışanı yetiştirmek ve desteklemek için geliştirilmiş bir yöntem olan mentorluk günümüzde birçok şirket, kurum ve kuruluşta tecrübeli ve bilgi birikimi olan kişilerin yeni yönetici ve yeni personellere yeteneklerini geliştirmesinde ve tecrübe kazanmasında yardımcı olma süreci olarak uygulanmaktadır. Mentorluk sürecinde herhangi bir hiyerarşi olmamakla birlikte, mentorluk sürecinde mentor ve mente arasında çok sıkı bir iletişim söz konusudur. Mentorluk uygulaması ile şirketler, kurum içerisinde yetkinliği yüksek kalifiye çalışanlarının verimini düşürmeden, yetenekleri bünyesinde tutmayı ve çalışanlarının kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlamayı hedeflemektedir. Bu

uygulamalar şirketlerde kariyer yönetimini daha da dinamikleştirmekle birlikte, daha bağımsız bireyler tarafından sınırsız kariyerin oluşumuna öncülük etmektedir.

Kariyer, bir meslekte elde edilen başarı ve uzmanlık alanı olarak ifade edilmektedir. Sınırsız kariyer yönelimi ise tek örgütün kariyer imkanları ile sınırlı kalmadan işletmeden bağımsız kariyer beklentisi içerisinde olmayı ifade etmektedir. Sınırsız kariyer yönelimi işletme sınırları, rolleri, pozisyonları ve işlerin niteliğini etkilemekte ve işe ait faaliyetlerin sadece bir işletme ile sınırlandırılmayacağını belirtmektedir. Yani, birçok kariyer fırsatının sağlanması sınırsız kariyer anlayışı ile daha çok mümkün olabilir. İşletmeler açısından ise bireyi rahat bırakması özelliğiyle kişisel tatmin ve ekonomik anlamda çeşitli imkanlar sunabilmektedir.

Sınırsız kariyerin alt boyutları olan psikolojik ve fiziksel hareketliliğe sahip bireyler, kariyerlerini kendi amaçları doğrultusunda yönetmeye başlamışlardır. Böyle bir ortamda kariyerden elde edilen tatmin duygusu da değişkenlik gösterebilmektedir. Kariyer sorumluluğunun bireylere geçmesi ile, bireylerin iş ortamında var olabilmek ve başarıya ulaşabilmek için kariyer yönetimlerinde mentorluk almaları, sonrasında da tatmin olup olmadıklarının farkında olmaları gerekmektedir.

Kariyer tatmini, iş görenlerin mesleklerinden, yaptıkları işlerden ve mesleklerindeki derecelerinden ne ölçüde memnun ve mutlu olduklarının belirlenmesi ve işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkidir. Çalışanların kariyer tatminini sağlayan işverenlerin eleman bulurken zorluk çekmedikleri ve ayrıca personelin süreklilik gösterdiği; ancak çalışanların kariyer tatminini sağlayamayan ve beklentilere cevap veremeyen organizasyonların ise eleman bulurken sıkıntı çektikleri, mevcut iş görenlerde devam oranının azaldığı görülmüştür. Bunun sonucu da verimliliğin ve iş performansının düşmesi nedeniyle kariyer tatmininin firmalar açısından ne kadar önemli olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada mentorluğun, kariyer tatmini üzerindeki etkisine bakılırken, mentorluk bağımsız değişken olarak, kariyerinden tatmini bağımlı değişken, sınırsız kariyer ise ara değişken olarak ele alınmış, özetle çalışanların sınırsız kariyer eğilimlerinin değerlendirilmesi ara değişkeni ile aldıkları mentorluğun kariyer tatmini üzerine etkisi araştırılmıştır.

## 2. İLAÇ SEKTÖRÜ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Dünya, üzerinde yaşayan insanlarla birlikte değişim sürecinden geçmektedir. İnsanın sadece bir tüketici olarak, yaşam biçimi veya satın alma tercihleri değişmemekte, aynı zamanda insan fizyolojik değişimler de yaşamaktadır. Dünya Sağlık Örgütü(DSÖ) verilerine göre, 1940 li yıllarda ortalama bir insanın yaşam ömrü 48 yıl iken günümüzde ise yaklaşık 75 yıldır. Buna göre insanın yaşam süresi uzamakta yani yaşlı nüfus artmaktadır.

Dünya Sağlık Örgütü'nün (DSÖ) yeni sınıflandırmasına göre; 0-17 yaş arası bireyler ergenleri, 18-65 yaş arasındaki bireyler gençleri, 66-79 yaş arası orta yaşı ve 80-99 yaş aralığı yaşlılığı oluşturmaktadır. Yaşlılık nüfusu oranındaki artış, yaşlanma ile oluşan hastalıkların artmasına da neden olmaktadır. Şehir hayatı ile değişen beslenme alışkanlıkları, hareketsizlik sonucu oluşan rahatsızlıklar, olumsuz yaşam koşullarının sebep olduğu psikolojik sorunlar ilaç sektörünün büyümesine sebep olmaktadır.

Bu değişim sürecinde ilaç sektörünün önemi, her geçen gün biraz daha artmaktadır. İnsanın doğumu ile başlayıp, tüm yaşamı boyunca ilaç, insan sağlığı için önemli bir yere sahiptir. Tedavisi henüz bulunmayan hastalıklar hatta daha keşfedilmemiş veya ortaya çıkmamış hastalıklar ile mevcut ilaç tedavilerine erişim gibi konularda, ilaç sektörü sorumluluk üstlenmektedir. Aynı zamanda ilaçların hastalara ulaştırılması ve geleceğin formüllerinin geliştirilmesi konusunda baskı altında kalmaktadır. Bu nedenle dünyada ve ülkemizde ilaç sektörü en yoğun Ar-Ge yatırımı yapan ve hızlı bir şekilde büyüme gösteren sektörler arasında yer almaktadır. İlaç sektörünün 2015'e kadar toplam Ar-Ge harcaması 1,1 trilyon \$ üzerindedir.<sup>1</sup>

İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası (İEİS)'nin raporuna göre 2018 satış verileri; Dünya ilaç sektörünün büyüklüğü 1,1 trilyon \$ olarak gerçekleşmiştir. 16. sırada Türkiye yer

---

<sup>1</sup> İEİS Türkiye İlaç Sektörü 2018 Raporu

almaktadır. ABD, Çin, Japonya, Almanya ve Fransa dünya ilaç endüstrisinin en büyük 5 pazarıdır.<sup>2</sup>

Bugün dünyanın 16. büyük ilaç pazarı olan Türkiye’de ilaç endüstrisi 2018 yılında 30,94 milyar TL’lik bir pazara sahiptir.<sup>3</sup> Çok sayıda yerli ve yabancı ilaç firmasının yer aldığı pazarda 488 firma, 81 ilaç üretim tesisi ile 11 binden fazla ürün ile faaliyet göstermektedir. Türkiye’de ilaç sektöründe, fabrika, genel merkez, saha satış kadrolarında çalışan sayısına bakıldığında, ilaç sektörü istihdamı önem kazanmaktadır. TÜİK 2017 raporuna göre Türkiye ilaç sektöründe 35.502 bin çalışan bulunmaktadır.

İlaç firmaları insan yaşamının sorumluluğu, rekabet zorlukları ve itibar gibi etkenlerin baskısı altında, tüm kar amacı güden işletmelerde olduğu gibi büyüme ve yüksek karlılık planları yapmaktadır. Bu planların temelinde AR-GE, inovasyon, verimliliğe yönelik çalışmalar ve insan kaynağına yönelik çalışmalar yer almaktadır. Bağlılığı yüksek, sürekli gelişen ve değişen, firmanın misyon ve vizyonuna katkıda bulunabilecek çalışanlar yaratmak için insan kaynakları yönetiminin en önemli stratejisi, yetkinliği yüksek ve istekli çalışanların kariyer yönetimini sağlamaktır. Türkiye’de faaliyet gösteren birçok yerli ve yabancı firma, yetkinliği yüksek çalışanlarının kariyer yönetimi için mentorluk programlarından faydalanmaktadır. Böylece yetkinliği ve performansı yüksek çalışanların kariyerinden tatmin olmalarını, onları kaybetmemeyi sağlayabilir ve maliyeti yüksek olan insan kaynağı üzerine yaptığı yatırımın geri dönüşünü sağlayabilirler.

---

<sup>2</sup> EFPIA Data Center

<sup>3</sup> İEİS Türkiye İlaç Sektörü 2018 Raporu



### 3. KARIYER YÖNETİMİ

#### 3.1 KARIYER KAVRAMI

Kariyer kelimesi Fransızca “Carriere” kelimesinden türemiş olup, meslek, diplomatik güç, bir işte kat edilmesi gereken aşamalar, hayatta belirlenen yön anlamlarını taşımaktadır (Taşçı 2013, s. 89). TDK sözlüğünde; “Bir meslekte zaman ve çalışma ile elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu 2013).

Kariyer kelimesi insandan insana farklı anlamlar düşündürmektedir. Bazı insanlar için kariyer yalnızca mesleği tanımlarken bazıları için kadroların tamamlanması, kimileri için ise tecrübesinin ve başarısının sonucu olarak gelen toplumsal statüyü ifade etmektedir.

Birçok kaynakta kariyer kelimesi için farklı tanımlamalar yapılmıştır. Atalol kariyeri, “Bireyin karşısına çıkabilecek fırsatlar, görkem, psikolojik ödüller veya daha iyi yaşam şekli” olarak tanımlamıştır. Bu tanımıyla kariyer, bireyin yalnızca iş yaşamını değil, hobilerini, aile hayatını, boş zamanlarındaki aktivitelerini ve sosyal yaşamını da kapsamaktadır.

Kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir. Başka bir açıdan bakıldığında kariyerin bir yaşam şeklini yansıttığı düşünülebilir.

Bir kişinin iş hayatı boyunca iş ile ilgili deneyim, tutum ve davranışlarının bütünüdür tanımlamasında ise öne çıkan nokta kariyerin kişinin iş hayatındaki deneyim ve davranışlara odaklanmasıdır.

Kariyeri para, saygınlık, statü, prestij, performansa bağlı başarı, terfi, kişisel ve mesleki gelişim kavramları ile tanımlamak da mümkündür (Tuncer 2012).

### 3.2 KARIYER YÖNETİMİ TANIMI VE AMACI

Kurumun ilerleyen dönemlerde ihtiyaç duyabileceği çalışanların zamanla yetiştirilmesine yönelik çabaları ile örgütün hedefleri çerçevesinde çalışan amaçlarını bütünleştirerek, kişisel kariyer amaçlarının başarılması konusunda kurumun destek olması kariyer yönetimidir (Dündar 2009, s. 266).

*“Kariyer yönetimi, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmesi, kariyer planlamasının yapılması ve bu planlamaların hayata geçirilmesindeki süreçte kariyer hedeflerinin analiz edilerek bilgi, beceri ve yetkinlik düzeyinin artırılmasına yönelik faaliyetler ile terfi edecek adayların yetiştirilmesi çalışmalarıdır” (Sevinç 2010, s. 217).*

Sürekli değişen dünyada insan kaynakları yönetiminde “kariyer” kavramı giderek önemini arttırmaktadır. Hiyerarşik kademelerin fazla olduğu kurumlarda öncelikle tecrübe sonucu oluşan terfileri ifade eden kariyer atlama kavramı, hiyerarşik kademeleri azaltan ve yalın nitelik kazanan kurumlarda kariyer yönetimi ile yer değiştirmiştir (İrmiş ve Bayrak 2001, s.178). Çünkü ‘insan’ kavramına değer veren işletmeler, verimliliğin artmasının, gelişmenin ve rekabetin çalışan bireyler ile yapılabileceğini anlamışlardır (Aldemir 2004). Kariyer yönetimi bu noktada çalışanların örgüte bağlılığını artırmayı ve böylece işletmenin nitelikli insan gücünden maksimum fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Kariyer yönetimi kurumun verimliliğini artırmak, çalışan bireylerin gelişmesini sağlamak ve ilerlemesine olanak vermek ve gelecekte ihtiyacı olacak iyi ve kaliteli iş gücünü önceden belirlemek olarak ifade edilmektedir. Ayrıca kariyer yönetimi, çalışan bireylerin iş hayatındaki başarısını artırıp, örgüt içerisindeki sürekliliğini sağlayarak insan kaynaklarını verimli kılmak ve kurumun verimliliğini, başarısını artırmayı planlamaktadır (Ertürk 2011).

Kişilerin yetenekleri ve ilgileri dikkate alınarak yapılan kariyer yönetimi, motivasyonu yükselteceğinden örgütün yönetim ile ilgili konulardaki işleri de kolaylaştırmaktadır (Erdöl 2000).

Kariyer yönetimi, çalışan bireylerin kariyerleri ile ilgili değişen isteklerine, başarılı olan bireylerin terfi ettirilmesinde, yetenekli olanların bu alandaki yeteneklerinin

arttırılmasında, erken emeklilik, iş bölümü gibi alanlarda yönetsel kararların alınıp uygulanmasında kurumlara çok sayıda fayda sağlamaktadır.

Tüm bu sebepler ile Kariyer yönetimi örgütler tarafından, yalnızca insan kaynaklarının ana görevlerinden biri olarak görülmemekle birlikte, ayrıca stratejik yönetim çerçevesinde de ön plana çıkmaktadır (Walker 1980; Barutçugil 2004).

### **3.3 KARIYER YÖNETİMİ ARAÇLARI**

#### **3.3.1 Kariyer Haritaları**

Kurum içerisindeki tüm pozisyonları içeren, bir pozisyondan diğer pozisyona terfi etmek için pozisyona ait görev ve sorumlulukların gerektirdiği kıdem yılı, performans düzeyi, bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerin açık bir şekilde anlatıldığı sürecin şemalandırılmasına kariyer haritaları denir (Sevinç 2010, s. 225). İşletmenin organizasyonel şemasındaki bütün görevler ve görevler arasındaki geçişler bu şemalarda net olarak görülebilmektedir. Aynı zamanda hangi görevden sonra hangisinin yapılacağı ve bu iş için gereken tecrübe ve yetkiler açık olarak gösterilmektedir. Çalışan bir bireyin ne kadar zamanda bir üste gelebileceği, dikey ve yatay kariyer şemaları ve haritaları ile çalışan bireylere aktarılır. Dikey yön, çalışan bireyin yönetim pozisyonlarında ileriye doğru hareket ettiğini yani yükselmesini belirtir. Yatay hareket ise çalışan bireyin kurumda aynı pozisyonda ayrı birimlere geçişini belirtir (Özden 2001).

#### **3.3.2 Kariyer Danışmanlığı**

Çok sayıda çalışanın olduğu örgütlerde pozisyonların fazla olmasından dolayı kariyer haritaları karmaşık hale gelmektedir. Kariyer haritalarının yetersiz olduğu durumlarda kariyer danışmanlığına başvurulması gerekir. Çalışan bireyler kariyerleri ile ilgili sistemli bir yol izlemek, ilerleme fırsatı bulmak ve gelişimi için gerekenleri öğrenebilmek için kariyer danışmanlığına ihtiyaç duymaktadırlar (Palmer 1993; Özden 2001). Kariyer danışmanlığı, bireylerin ilgilerini ve yeteneklerini göz önünde bulundurarak, bireylerin kurumun içerisinde yükselmesine olanak sağlayacak kariyer imkanları konusunda bilgi verilmelidir (Aytaç 2010, s. 409).

### **3.3.3 Kariyer Rehberliği**

Kariyer rehberi, akıllı, tecrübeli ve güven verici bir danışmandır. Kariyer rehberliği ise, çalışan kişilerin kariyerlerini arttırmak için özel olarak seçilmiş tecrübeli ve eğitimli bireylerden yararlanılması sürecidir (Bingöl 20016, s. 306).

Kariyer rehberliği, kişilerin kariyer yönetimi alanında örgüt içinden destek almasıdır. Çalışan bireylerin amaçlarına ulaşabilmeleri için kariyer alanında yeterli becerilerin geliştirilmesine katkı sağlayan, profesyonel yeterliliğın artmasını amaçlayan bir çalışmadır. Kariyer rehberliği, çalışan bireyin kurumdan beklentilerini ve kurumun ihtiyaçlarını kesiştirerek, çalışan bireyler için gerçekleştirebileceği amaçlar belirler. Çalışan bireyin bu amaçlar doğrultusunda hareket etmesine yardımcı olur ve nasıl bir yol izlemesi gerektiğini gösterir.<sup>4</sup>

### **3.3.4 Kariyer Gelişim Merkezleri**

Kariyer gelişim merkezleri, çalışanların becerilerini arttırmak için oluşturulan eğitim ve çalışma merkezleridir. Çalışan bireylere bu merkezlerde tek ya da takım olarak, yetenek ve iş geliştirici bazı eğitim ve çalışma programları uygulanır. Yetenek ve beceri testleri yapılır. Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin; gelişmiş, kurumsal görevler üstlenmiş ve kurumsallaşmış halidir. Bu nedenle yalnızca çok büyük kurumlarda bu merkezler bulunur.<sup>5</sup>

### **3.3.5 Kariyer Gelişim Programları**

Öğrenen organizasyon yapısındaki bir işletmenin çalışanlarına sağlayabileceği en önemli araçlardan biri “Kariyer gelişim programları”dır. Bu programlar sayesinde örgütsel, bireysel ve takımsal öğrenme sağlanır.

Çalışan bireyler, kariyer gelişim programları neticesinde hem kurumlarında hem de kurumları dışında kariyerleri ile ilgili karar verme becerilerini ve yetkinliklerini

---

<sup>4</sup> (Özden 2001; www.mcozden.com)

<sup>5</sup> (Özden 2001; www.mcozden.com)

geliştirebilirler. Kişisel gelişim gibi kişisel programların dışında, yönetici geliştirme programları adı altında daha kapsamlı, spesifik eğitim programları da uygulanabilir.<sup>6</sup>

### **3.3.6 Yedekleme Planlaması**

Yedekleme planlaması, bulunması daha zor olan çalışanlara yönelik bir programdır. Kurumun kilit noktalarında çalışan bireylerin işten ayrılmaları durumunda kurumun işini kolaylaştırmak için önemler alır. Kurumun gelecek yıllardaki yönetim kadrosunda oluşabilecek gereksinimleri belirler ve bu gereksinimleri yerine getirebilecek elemanların yetiştirilmesi adına planlamalar yapar.

Yönetici yetiştirme ya da terfi planları olarak da söz edilen yedekleme planları, kariyer haritası üzerinde yer alan bir üst mevkiyi yedekleyerek alt mevkide yer alan personelin üst mevkiye geçiş sıralamasını yapma işlemidir.

### **3.3.7 İş Rotasyonu**

İnsan kaynakları yıllarca aynı pozisyonda çalışılmasından dolayı motivasyon eksikliği yaşayan çalışanları için başvurduğu uygulamalardır. Bu yöntem, çalışan bireylerin kurum içerisindeki diğer işlerin nasıl yürüdüğünü öğrenmesine olanak sağlayan düzenli bir programdır. Bu sistemde yer alan çalışanlar, birkaç gününü, haftasını, ayını hatta yılını kurumun değişik yerlerinde çalışarak geçirebilirler. Rotasyon yöntemi; performansı arttırmakla birlikte, gelecekteki yönetici adaylarını hazırlar, sosyal bütünlüğü artırır, monotonluğu yok eder (Güzel 2005, s. 119).

Çalışanlara yeni görev ve sorumluluk verilerek farklı deneyimler yaşamaları sağlanır. Bu rotasyondan çalışanların kişisel gelişimlerine, performanslarına ve firmaya katkı sağlaması beklenmektedir.

### **3.3.8 İş Zenginleştirme**

Bazen çalışanlara kendi sorumlulukları yeterli gelmez ve üst yönetimden daha fazla sorumluluk isterler. Yönetim çalışana daha fazla görev vererek çalışanın yeni işler

---

<sup>6</sup> (www.mcozden.com)

öğrenmesini ve yeni yetkinlikler kazanmasını sağlar. İş zenginleştirme çalışanların işlerini planlamasını, kontrol etmesini ve değerlendirmesini sağlayacak şekilde kişilere görevler verilmesini tanımlamaktadır. Yapılan işin çalışan bireylere, başarı ve kişisel gelişim sağlayarak, daha fazla sorumluluk verilerek, işlerin daha cazip hale getirecek şekilde değiştirilmesidir (Örücü 2003, s. 225). İşte zenginleşmenin başarılı olabilmesi için çalışan bireye daha çok sorumluluk ve özgürlük verilmesi gerekir. Aksi takdirde, iş doyumuna ulaşamayan çalışanın zaman içerisinde yetenekleri yok olur ve performansı azalır. Sorumluluğu başarılı bir şekilde üstlenme çalışanlara başarı duygusunu kazandırır, iş tatmini ve motivasyon artar. Çalışan bireylere rutin işi haricinde verilecek bir proje onların işine ve işletmeye olan bağlılığını arttıracaktır (Walker 1980; DeCenzo ve Robbins 1999). İş zenginleştirme, çalışanların yeteneklerini kullanmalarına fırsat vererek motivasyonlarını artıracak bir uygulamadır. Çalışanların sorumluluk seviyeleri artırılarak iş tatminlerini yükseltmelerine ve yeni yetkinlikler kazanmalarına yardımcı olur.

### **3.3.9 Koçluk ve Mentorluk**

Mentorluk ile koçluk birbirine karıştırılan iki kavramdır. Literatür incelendiğinde danışmanlık ve koçluğun mentorluk kavramı içerisinde yer aldığı görülmektedir. Koçluk, mentorluğun kariyer fonksiyonlarından, danışmanlık ise psikososyal fonksiyonlarından sadece birisidir. Koçlukta bireyleri bir başlangıç noktasından alarak potansiyelleri dahilinde daha iyi bir noktaya getirmek amaçlanmaktadır. Özkan (2013)'a göre koç, gelişmiş empatik özellikleriyle, kendisine danışanı gizlilik ilkelerine uyararak, karşılıklı saygı ve güven çerçevesinde, yargılamadan, tarafsız ve koşulsuz olarak dinler. Ayrıca, danışanın, olmak istediği kişiliğe, varmak istediği noktaya kadar ulaşmasında danışanına eşlik eder, aynı yolculuğu paylaşmaktadır. Bu yolculuk esnasında sorular sorarak, danışan kişinin de kendi kendisine sorular sormasını sağlayarak onun kendini tanımasına, farkındalığının artmasına katkıda bulunur. Böylece danışanın yeni hedefler belirlemesine, kendisine yol haritası çizmesine de yardımcı olur.

Vatan (2009), mentorluk ve koçluk arasındaki benzerliği şu şekilde belirtmiştir. İkisi de liderliğin iki farklı yönüne ışık tutar ve bu yüzden koçluk ve mentorluk çoğu zaman birbirlerine katkıda bulunur. Koç ve mentorun rolleri arasında **benzerlikler** de söz

konusudur. Bir mentor bazen koç rolüne bürünebildiği gibi bunun tersi bir durumla da karşılaşılabilir. Ceylan (2004), mentorluk rolünün koçluk rollerini kapsayıcı nitelikte olduğunu ve koçluk için gerekli beceriler, mentorluk için de uygun görüldüğünü belirtmiştir.

Mentorluk ve koçluk kavramları arasındaki temel benzerlikler;

- i. Bireylerin davranış, tutum ve becerilerini geliştirmek amacıyla farklı konularda öğrenme fırsatları yaratmak
- ii. İleri düzeyde bilgi ve deneyimleri aktararak gelişim rehberliği yapmak, başvuru kaynağı olmak
- iii. Beceri geliştirme fırsatları sunmak
- iv. Öğrenme ve bağımsız düşünmeyi harekete geçiren soru sorma stratejileri geliştirmek
- v. Bireyin gelişim hedeflerine ulaşmasını amaçlayan geri bildirim vermek ve yönlendirmektir (Ceylan, 2004).

İş yaşamına yönelik koçluk daha çok çalışanların tavır ve tutumlarıyla ilgilenmektedir. Kişinin tavır ve tutumları belirli hedeflere ulaşmak konusunda iyi tanımlanmış adımlar olarak da açıklanabilir. Belirlenen hedeflere ulaşmada doğru adımı, doğru zamanda atmak önemli bir faktördür. Koçlar çalışanları gözlemleyerek neyi nasıl yapmaları gerektiği hususunda danışmanlık yapmakta ve doğru adımın doğru zamanda atılmasını sağlamaktadırlar.

İş yaşamına yönelik mentorluk ise çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmayı ve geliştirmeyi hedeflemektedir. Çalışan potansiyeli; doğru donanım, eğitim, motivasyon ve danışmanlık verildiği takdirde kişinin ulaşabileceği en üst düzey kapasite olarak tanımlanabilir. Bu noktada kapasitenin iş odaklı kalmayarak daha geniş bir perspektifte ortaya çıkarılması kişinin kendini entelektüel ve sanatsal becerilerde de geliştirmesi hedeflenmektedir. Bu özellikleriyle koçluk ve mentorluk, şirketlerin hedeflerine ulaşma süreçlerine olumlu bir şekilde etki etmekte, çalışanların kapasitelerini maksimum düzeyde kullanmalarını sağlayarak verimliliklerini artırmaktadır (Özkan, 2013).

Mentorluk ve koçluk arasında beş temel fark aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Vatan, 2009):

- a. Mentorluk ve koçluk arasındaki en temel fark, ilişki sonucunda ortaya çıkması arzulanan sonuca verilen önceliktir. Mentorlukta, öncelik verilen sonuç menteenin kendi kişisel gelişim ve ilerlemesi iken, koçlukta öncelikli olan belirlenmiş olan, alandaki performans ve performansın arttırılmasıdır.
- b. Diğer bir farklılık ise, her iki yöntemdeki ilişkinin düzeyidir. Mentor ve Mentee arasında menteenin hayatını pek çok farklı yönüyle ele alan daha yakın, daha samimi bir ilişki söz konusudur. Diğer taraftan; koçluk, performansın geliştirilmesine odaklandığı için koç ve coachee arasında daha resmi ve sınırları daha kesin bir ilişki vardır. Koçlar belirlenmiş görev ve performansa daha çok önem verirler.
- c. Mentorluk, hem formal hem de informal şekilde yürütülen bir eğitim yöntemidir. Diğer taraftan, koçluk genellikle dışarıdan bir ya da daha fazla kişinin desteği ile organize edilen bir süreçtir. Koçluk ilişkisinde koç, daha formal bir role sahiptir ve bu süreçte her iki taraf da belirlenmiş öğrenme hedeflerine odaklanmıştır.
- d. Bir diğer farklılık ise, bilginin kaynağı konusundadır. Mentorluk ilişkisinde mentor tüm soruların cevaplarını bilen kişi konumunda değildir. Mentorlar, yalnızca bilgi ve akıl kanalı işlevi görürler. Mentorlar menteelerin ilgili oldukları alanlardaki kaynak, kişi ve materyallere ulaşmalarını sağlamak için bir araç, bir yol göstericidirler. Ancak koçluk ilişkisinde koç, her konuda bilgi sahibi olan bir uzman kişi olarak görülür.
- e. Mentorluk her iki tarafa da katkı sağlamayı amaçlayan karşılıklı bir ilişkidir. Hatta bazı başarılı mentorluklarda mentee, mentor haline gelirken mentorun mentee konumuna geçtiği bile görülebilir. Ancak koçlukta durum farklıdır. Koçlukta da çift yönlü bir çıkar paylaşımı söz konusu olmasına rağmen koç, asla öğrenci konumuna geçemez. Aynı şekilde öğrenci de asla koç pozisyonuna yükselemez.



### 3.4 KARIYER TATMİNİ

Kariyer memnuniyeti, Jen-Ruei Fu (2010) tarafından, birinin meslek seçimi ile deneyimlenen genel mutluluk seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Greenhaus'a göre, Parasuraman ve Wormley (1990) kariyer istekleri, çalışanların genel kariyer amaçları, gelir düzeyindeki beklentileri, gelişim hedefleri ve yeni becerilerin geliştirilmesi hedefleriyle ilgili memnuniyet algılarını içeren öznel bir önlemdir. Judge ve ark. Hedefler / Çaba (1995)'na göre kariyer memnuniyeti genellikle öznel bir kariyer başarısı olarak değerlendirilir. Barnett ve Bradley (2007)'e göre, kariyer memnuniyetinin önemli öngörücüleri, çalışanın kişisel hedeflerine sosyal ve maddi destek sağlayan hedefe özgü çevresel destekleri ve kaynakları içerir

Kariyer tatmini kişinin kendi kariyerinde hedeflerine ulaşabilmesi sonucu duyduğu memnuniyet (Yüksel 2005, s. 305) ya da kişinin mesleki rolüne olan duygusal yönelimi olarak açıklanmaktadır (Gattiker ve Larwood 1988). Tatmin duygusu, memnuniyet veya doyum olarak ifade edilebilir. Kariyer tatmini kavramı, kişinin kendi kariyeri ile ilgili sonucu değerlendirmesinin sonucu olarak ortaya çıkan olumlu ve güzel bir durum olarak adlandırılmaktadır (Yan 2005).

Greenhaus ve arkadaşları (1990) kariyer tatminini beş temel alandaki hedefe ulaşma düzeyine bağlı olarak değerlendirmişlerdir:

- a. Meslekteki başarı
- b. Genel mesleki amaçlar
- c. Gelire dair amaçlar
- d. Mesleki ilerlemeler
- e. Yeni beceriler kazanma

Dışarıdan görülebilen ve üçüncü kişiler tarafından değerlendirilen para, terfi alma ve mesleki konumu içeren bu başarı kriterleri nesnelidir. Diğer yandan kariyer tatmini, bireylerin kendi kariyer yaşantılarını değerlendirmeye yönelik bir başarı ölçütü olduğundan öznel kategoride yer almaktadır (Heslin 2005). Kariyer başarısını değerlendirmede, statü ve para kadar kişinin memnun olup olmamasına da göz önüne alınması gerektiğini Schein (1978) belirtmiştir.

Kariyer memnuniyeti, özellikle literatürde 1980'lerden sonra önemli bir kavramdır ve örgütsel bağlılık (örneğin, Carson ve diğerleri 1996; Igbaria 1991), ayrılma niyetleri veya ciro niyeti gibi birçok önemli organizasyonel sonuçla (Igbaria 1991) ve örgütsel değişime destek ile ilgilidir (Gaertner 1989). Srikanth ve İsrail (2012), kariyer memnuniyetinin, kariyerinin ilerlemelerine fırsat verebilecek birinin işi ile ilgili yetkinliklerin geliştirilmesine atfedilebileceğini savunmaktadır. Ayrıca düşük performans dereceleri, düşük genel sıralama, daha az zorlu görevler, daha az sorumluluğun, diğer meslektaşlarına göre daha az tanınmanın düşük kariyer memnuniyetine yol açabileceğini savunmuşlardır.

Öte yandan, Korman, Wittig-Berman ve Lang (1981), kariyer memnuniyetsizliğinin çalışanın işten çıkarılmasına yol açabileceğini belirtmektedir. Ayrılmış çalışanlar işleriyle daha az ilgilenir ve memnun çalışanlardan daha düşük performans gösterme olasılığı yüksektir.

Daha kısa zaman zarfında çalışan bireylerin kariyerleri konusunda algılarındaki belirsizlik sebebi ile kariyer tatminlerin de de belirsizlik olacağı öne sürülmektedir (Loi, Hang-yue and Foley 2004, s. 115).

### **3.5 SINIRSIZ KARIYER**

1990 tarihinde kariyer amaçlarının yeniden planlanması, kariyer yönetiminde değişikliklere neden olmuştur. Kariyerler kurumun yönlendirmesi dışında, bireylerin kontrolleri çerçevesinde gelişmeye başlamış ve kurumun sınırlarını aşarak sınırsız bir hal almaya başlamıştır (İnkson ve Arthur 2002, s. 197; Soysal 2003, s. 666). İnsan psikolojisinin ve kişinin kurum içerisindeki hareketlerinin önemli olduğu düşüncesi, iş hayatında sürekli eğitim ve öğrenme konusunda odaklanılmaya başlanması ve sürekli çoğalan rekabet koşulları sebebi ile kişinin kendini geliştirme çabaları kariyer kavramının gelişimine etki etmiştir. Ayrıca kariyer kavramı kurumlarda çok fazla sayıda önem arz etmeye başlamıştır (Soysal 2006). Kariyer kavramının anlamı artık “bireyi tatmin edici anlamlı bir psikolojik süreç” olarak adlandırılmaktadır (Türkmen ve Yıldız 2012).

Kariyer kavramı yaşanan gelişmeler neticesinde, geleneksel ve yeni yaklaşımlar olarak ikiye ayrılmıştır (Dikili 2012). Geleneksel kariyer kavramında kariyer, daha önceden belirlenmiş olan hiyerarşik basamaklarda yükselbilme olarak tanımlanmaktadır. Yeni kariyer yaklaşımları ise geleneksel yaklaşımlardan tamamen farklıdır. Yeni yaklaşımlar, kariyerin yalnız bir kuruma bağlı olmaması gerektiğini ve kişinin kendi sorumluluğunu da üstlenmesini amaçlayan ve kariyerin hiyerarşik basamaklardaki yükselmeyi ifade etmediği üzerinde duran bir yaklaşımdır (Seçer ve Çınar 2011). Geleneksel kariyer kavramında bireylerin “istihdam edilebilmesi” kurum içerisindeki yetkiler ile belirlenirken, yeni kariyer yaklaşımında ise bu durum farklı olup istihdam edilebilen diğer kurumlar arasında da yapılabilmektedir (Kılıç 2008; Çalık ve Ereş 2006; Otluoğlu, Yeşildal ve Uyargil 2012). Yeni kariyer kavramları içinde “sınırsız (boundaryless)” ve “değişken (protean)” kariyer olmak üzere iki yer almaktadır (Seçer ve Çınar 2011; De Bruin ve Buchner 2010; Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram ve Henderickx 2008; Inkson 2006; Seymen 2004).

**Tablo 3.1: Yeni ve geleneksel kariyer yaklaşımlarının karşılaştırılması**

	Geleneksel Kariyer	Yeni Kariyer
Çalışılan alan	Bir veya iki kurum	Çeşitli kurumlar
Çalışan ilişkileri	Bağlılık odaklı iş güvencesi	Performans odaklı istihdam
Adanmışlık	Bağımlı işveren	Bağımsız işveren
Yetenekler	Örgüte has	Örgütler arası transfer
Bireysel başarının değerlendirilmesi	Ücrette artış, statü	İşin psikolojik anlamda değerlendirilmesi
Eğitim	Resmi programlar	İşte eğitim
Kariyer yönetimi sorumluluğu	Örgütsel	Bireysel
Temel tutumlar	Örgüte adanmışlık	İş tatmini ve profesyonel adanmışlık
Önemli özellikleri	Yaşa yönelik	Öğrenmeye yönelik

*Kaynak:* Kanten, Kanten ve Yeşiltaş, (2015). New Career Management Approaches: Boundaryless Career and Dual Ladder Career Path. *Multidisciplinary Academic Conferences on Economics, Management and Marketing in Prag*, Çek Cum., 4-6 Aralık 2015, ss. 319.

Sınırsız kariyer yaklaşımı ilk olarak ”Journal of Organizational Behavior”ın özel bir yayınında Arthur (1994) aracılığı ile tanıtılmış ve sonraki yıllarda, Arthur ve Rousseau’nun yaptığı bir düzenleme ile birlikte daha popüler bir kavram halini almıştır (Onay ve Ataseven 2010, s. 437).

Sınırsız kariyer kavramı, tek bir kuruma bağımlı olmayan, sınırlandırılmamış kariyer olarak adlandırılır (Carson ve vd. 1995, s. 301). Sınırsız kariyeri etkileyen faktörler; ekonomik (Creehan 2001, s. 6), siyasi (Lam 2002, s.492), kültürel (Mills 2002, s. 12), ailesel (Granrose ve Chua 1996, s. 203), kariyer faktörü(Forster 1997, s. 421)'dür.

Sınırsız kariyer aynı örgütsel kariyer gibi kurumun içerisindeki hiyerarşik düzene göre olan ilerlemenin dışında psikolojik ve fiziksel olarak değişikliğe açık olan ilerlemeyi içermektedir. Yani sınırsız kariyer, yalnız bir kuruma bağlı kalmadan çok, farklı iş ya da faaliyet alanına yönelmeyi içine almaktadır (Tunçer 2012, s. 215).

Sınırsız kariyer farklı alanlardaki iş değişikliği olarak da adlandırılabilir. Sınırsız kariyer yeni kariyer yaklaşımlarının temel bir dinamiği olan kariyer hareketliliğine odaklanmaktadır ve bu hareketlilik örgüt içinde hiyerarşik kademelerde ilerleme; meslek değiştirmeden farklı örgütler arasında kariyer hareketi ve hem örgütün hem de mesleğin değiştirildiği kariyer hareketi olarak ortaya çıkabilir (Erdoğan ve Aytekin 2012).

Sınırsız kariyer;

- (a) Meslekteki sınırları aşma
- (b) Kurumun sınırlarını aşma
- (c) İstihdam alanındaki değişiklikler
- (d) Farklı meslek ve kurumlar ile sosyal ve mesleki bağ kurma
- (e) Roller arası sınırları aşma
- (f) Roller içerisindeki sınırları aşma olarak sınırsızlığı ifade eden 6 unsurdan oluşmaktadır (Sullivan 1999, s. 464-465).

Sınırsız kariyerin özellikleri de,

- (a) Silikon Vadisi kariyerine benzeyen hareketlilik
- (b) Örgütün dışarısında öne çıkan işleri takip etme
- (c) Dış bağlantılar veya bilgi kaynakları aracılığı ile çalışma
- (d) Kariyer alanında kurumun sınırlarını aşma
- (e) Bireysel veya ailevi sebepler ile kariyer olanaklarını kabul etmeme

(f) Kurumun dışında kariyer imkanı arama olarak sıralanabilir (Arthur ve Rousseau 1996, s. 6).

Yukarıda sözü edilen durumlar sınırsız kariyerin hem objektif hem de sübjektif özelliklerini ortaya koymaktadır. Objektif yanı hareketliliği; sübjektif yanı ise hareketliliğin sınırsızlığını yansıtmaktadır (Inkson 2006, s. 54). Sınırsız kariyer isteyen kişi, kurum içerisinde yükselmekten çok yatay, dikey ve sarmal hareketler dizisini izlemektedir (Currie vd. 2006, s. 771). Bu durum, kişiye öğrenme ve gelişim olanağı vermekle birlikte, yeni beceri ve iş olanaklarına açıklık sağlayarak güncel kalabilmeyi ve kişinin istihdam olasılığını kolaylaştırmaktadır. Sınırsız kariyer; uyum ve kendini değerlendirme özelliği olan kişinin kurum değişikliğinde daha başarılı olmasını sağlamaktadır; çünkü artık sorumluluk kurumda değil kişinin kendisine aittir (Arthur 1994, s. 304; Eby vd. 2003, s. 702).

Arthur ve Rousseau'un, "The Boundaryless Career" kitabında altı farklı sınırsız kariyer tanımlaması yer almaktadır (Rousseau ve Arthur 1996, s. 29):

1. Farklı yöneticiler arasındaki hareketliliği kapsayan kariyer,
2. Mevcut yönetici haricinde geçerliliği olan kariyer,
3. Kurumların üzerinde ilişki-bilgi gerektiren kariyer
4. Hiyerarşiye bağlı kariyer unsurlarının yok olması,
5. Ailevi ya da kişisel nedenlerden dolayı kariyer olanaklarını geri çevirme,
6. Kurumun yapısından doğan gelecek ile ilgili beklentilerinin sınırlandırıldığını hisseden kariyer faktörlerine dayanır.

### **3.5.1 Sınırsız Kariyerde Psikolojik ve Fiziksel Hareketlilik**

Sınırsız kariyer çalışmaları, kişinin fizyolojik ve psikolojik sınırlar sonucundaki kariyer hareketliliğinin olası etkilerini araştırmış ve konuyu bu yönde açıklamaya çalışmıştır (Sullivan ve Arthur 2006, s. 22; Sullivan 1999, s. 458). Bu anlamda çalışmacılar, kariyer yetenekleri, cinsiyetin rolü, kültürel ve bireysel farklılıkların, bireylerin fizyolojik ve psikolojik hareketlilik kavramlarını nasıl etkilediğini tespit etmişlerdir. Sınırsız kariyer kavramının gelişmesi, günümüz piyasa koşullarında, kariyer yönetimi

ve geliştirilmesi sorumluluğunu örgütten alıp bireye yüklemiştir (Pang vd. 2008, s. 1383).

Fiziksel hareketlilik; kişinin fiziksel olarak iş, kurum ve ülke değişikliği yapmasını ifade eder (Sullivan ve Arthur 2006, s. 21). Fiziksel hareketlilik içerisinde olan bir kişinin motivasyon kaynağı; para, statü ve ilerlemedir. Bunun yanında, psikolojik hareketliliğin motivasyon kaynakları içinde yer alan ilgi ve merak da, fiziksel hareketlilik için önemlidir. Yeniliğe açık değişim içerisinde olan bir kurumda çalışan kişinin işine bağlılığı artar, böylece bireyin fiziksel hareketliliğini engellenmiş olur. Fiziksel hareketlilik içerisinde olan kişi için istihdam güvenliği çok motive edici bir unsur değildir (Segers vd. 2008, s. 215).

Psikolojik hareketlilik; kişinin kafasının içinde yer alan sınırsızlık düşüncesini tanımlar (Sullivan ve Arthur 2006, s. 21). Kişi bazı iç ve dış unsurlar aracılığı ile destekleniyorsa, diğer kurumlarda doğabilecek kariyer olanakları var ise ve kurum dikey hareketliliğin yanında yatay hareketliliğe de olanak sağlıyor ise kişi sınırsız kariyer davranışlarında bulunabilir (Clarke 2009, s. 12). Ancak kişi sınırsız fikrine sahip olsa da aynı kurumda çalışmak isteyebilir (Briscoe vd. 2006, s. 32).

Psikolojik hareketlilik içerisindeki kişinin motivasyon unsurları; bağlılık, özerklik ve ilgidir. Kişinin bağlılık gereksinimi arttıkça çalıştığı kurumu benimser ve bu kurumdan gitmek istemez. Bağlılığı belirleyen faktörler, kurumdaki motivasyonu yükselten olanaklardır. Etkileşim olanakları olan kişi kurumuna bağlanır, kurumunda çalışmaya devam eder. Özerklik ihtiyacı ise, kişinin kendi sınırlarını aşabilmesi konusunda onu motive eder ve kuruma bağlı olmasının yanında olumlu bireysel ilişkiler geliştirmesine olanak sağlar. Diğer bir motivasyon kaynağı de, kişinin işindeki çeşitlilik ve yenilik olanaklarıdır; yani bireyin işe olan ilgisidir (Segers vd. 2008, s. 215).

## 4. MENTORLUK

### 4.1 MENTORLUĞUN TARİHÇESİ

Mentorluk, Yunan mitolojisinden gelen bir kavramdır. Itaca kralı Odeyesus, Truva savaşına gideceği dönemde yakın arkadaşlarından biri Mentor'a savaşa giderken oğlu Telamachus'u yetiştirmek üzere emanet etmiştir. Mentor özel ismi tarihte bu şekilde yerini almıştır (Miller 2002, s. 25; Mueller 2004, s. 53).

Ortaçağda mentorluk, "öğretmen-öğrenci" ilişkisine benzetilmiştir. Öğrenci, mentorun tecrübelerinden faydalanmakta; mentor ise, onun gelişmesini ve öğrenmesini sağlamaktadır (Thomson 1993).

Kram'ın 1980-1983 tarihleri arasında yayınladığı iki makale ile akademik alanda mentorluk çalışmalarına başlanmıştır. Kram'ın (1983) mentorluk başlıklı çalışması birçok yayına yansımış ve Kram'ın mentorluğu kavramlaştırması birçok çalışmaya yön vermiştir (Bozeman ve Feeney 2008).

2000 tarihlerinde ise mentorluk, performans ile ilgili problemlerin çok; takım kurma, lider yetiştirme ve kariyer yönetimi gibi konulara odaklanmaktadır (Ceylan 2004). Çünkü, performans ile ilgili problemlerin koçluk yaklaşımıyla daha iyi çözüldüğü ve yönetildiği ortaya çıkmıştır (Ceylan 2004; Barutçugil 2004).

Günümüzde Y kuşağının da çalışma hayatında yer almaya başlamasıyla işletmeler, yetenekli çalışanlarının potansiyellerinden faydalanmak için koçluk ve mentorluk sistemlerine daha çok önem vermeye başlamışlardır. Son dönemlerde AB'de çoğu kurumda mentorluk sistemi kurma çabalarında bir artış gözlenmektedir (Wild, Shambaugh, Isberg ve Kaul 1999).

### 4.2 MENTORLUĞUN TANIMI

Mentorluğun elliden fazla tanımı vardır (Crisp ve Cruz 2009). Mentor, "akıllı ve güvenilir öğretmen veya kılavuz" olarak tanımlanmaktadır (Redhouse English-Turkish Dictionary 1990, s. 614). Literatürde mentorluk kavramı hakkında çeşitli tanımlamalar

mevcuttur. Guetzloe (1997) mentorluğun genç bireyin gelişim ihtiyaçlarına odaklandığını, Bell (2000) mentorun bireylerin gelişimini hızlandığını tek başlarına belki de hiç öğrenemeyecekleri tecrübeleri deneyimsiz bireylere aktardığını, Anafarta (2002) mentorluk ilişkisinin anne-baba ve çocuk, tecrübeli bir üst ile tecrübesiz genç bir ast arasındaki ilişkiye benzetilebileceğini belirtmiştir. Bu tanımlamalarda mentorluğu iş hayatı, sosyal hayat veya her ikisini de kapsayan şekilde yapıldığı görülmüştür.

Mentorluk, daha çok tecrübeli bir kişi ile daha az tecrübeli bir kişi arasındaki etkileşim ile bir anlamda deneyimin paylaşılmasından yola çıkarak bilgiye ulaşma sürecidir (Jacobi 1991, s. 508).

Mentorluk; koçluk, destekleyicilik ve rehberlik adı altında kurumun tecrübeli bir üyesi ile tecrübesiz üyesi arasında yaşanan, kişisel ve profesyonel gelişmeyi desteklemeyi hedefleyen birebir ilişkidir (Harvey ve Bowin 1996; Mullen 1998).

#### **4.3 MENTORLUĞUN FAYDALARI**

Son zamanlarda çok sayıda kurum, orta düzeydeki yöneticilerin yeteneklerini artırmak ve üst kalitede yönetici yetiştirebilmek için mentorlara gereksinim duymaktadır (California Commission on the Teaching Profession 1998). Böylece mentorluk örgütlerin entellektüel sermayesinin kişisel ve mesleki gelişiminde önemli rol oynamaktadır.

Mentorluğun akademik başarıya, kariyer gelişimine ve kişisel gelişime olumlu yönde katkıları vardır (Jacobi 1991, s. 505; Bierema ve Meriam 2002, s. 211). Mentorlukteki kuramsal temel, sosyal oluşturmacı öğrenme kuramına dayanmaktadır (İsmail ve Arokiasamy 2007, s.143). Sosyal oluşturmacı öğrenme kuramı, insanın öğrenmesinin bireysel, çevresel ve davranışsal faktörlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda oluştuğunu savunmaktadır. Ayrıca insanın sosyal bir varlık olmasından hareketle, toplumda bireylerin diğer insanları model alarak ve gözlem yaparak da öğrendiği savunulmaktadır. Mentorluğun kişiye sağladığı olumlu yönler; davranışlarda olumlu gelişim, ilişkilerde pozitif etki, motivasyonu artırma ve kariyerde olumlu yönelim olarak sıralanmaktadır (Eby ve arkadaşları 2008, s. 442) Mentorluk hizmetlerini bünyesinde barındıran kurumlardaki kişiler severek işe gelirler, kuruma bağlılık artar,



stresle başa çıkma oranı artar, örgütün verimliliğinde ve performansında artış sağlanır. Kişiler açısından ise kendi amaç ve ilgilerine uygun bir çalışma ortamı oluşturulur ve kariyerlerinde hedefledikleri başarıyı yakalama fırsatı bulurlar (Anafarta 2002).

Mentorlar, danışmanlık yaparak, yeteneklere yönelik görevler verme gibi, kişilerin kurum içerisinde bireysel gelişimine katkı sağlamaktadır (Burke 1984; Phillips-Jones 1982). Mentorluğun artması sonucu çalışan bireylerin iş doyumunu artmakta, daha çok ilerleme ve ücret artışına sahip olmaktadır (Chao ve Walz 1992, s. 619-627; Whitely, Dougherty ve Dereker 1991, s. 331-351; Darwin 2000, s.197-211).

#### **4.4 MENTORLUĞUN ÇEŞİTLERİ**

##### **4.4.1 Formal Mentorluk**

Formal mentorluk, kurumun ihtiyaçları doğrultusunda oluşan, mentor ve mentenin belli bir hedefe ulaşmak için eşleştiği, eşleşen tarafların da kurum aracılığı ile belirlendiği, geleneksel yapıya sahip, başlangıcı ve bitişi belirli olan bir süreçtir. Bu süreç içinde mentor ve öğrencisi birkaç kez bir araya gelip programın hedefleri ve süreci ile ilgili görüşüp ulaşılmaması planlanan hedeflere odaklanırlar (Polater 2003). Genellikle insan kaynakları yöneticileri tarafından başlatılıp program yapılandırılmış bir plan çerçevesinde ilerler. Bu mentorluk çeşidinde bireyler karşılıklı olarak sözleşme imzalarlar (Sosik ve Lee 2005, s. 95). Mentor ve mente örgüt tarafından eşleştirildiği için bu mentorluk türünde güven çok önemlidir. Her iki taraf da birbirine güvenmez ise çok faydalı olmaz.

##### **4.4.2 İnfomal Mentorluk**

İnfomal mentorluk kendiliğinden ortaya çıkan bir ilişkidir. Sıkça kullanılan bir mentorluk şeklidir. Her iki tarafından kendi isteği ve gönüllülük esasına dayanarak ortaya çıkmaktadır. Cotton ve Ragins'e (1999) göre infomal mentorluk formal mentorluktan daha yararlıdır. İnfomal mentorlar danışmanlık, sosyal etkileşimleri kolaylaştırmak, rol model olmak ve arkadaşlık geliştirmek gibi pozitif psikososyal aktivitelerle ilgilenirler. İnfomal mentorlukta, mentor ve mente arasında gönülden bir

ilişki gelişir. Arkadaşlıkla başlayan bu mentorluk türü öğrenme ve kariyer süreçleri ile devam eder (Inzer ve Crawford 2005, s. 35). İnfomal mentorlukta öğrenci mentorunu kendisi seçer (Sosik ve Lee 2005). Mentor-mente arasındaki iletişim ihtiyaç duyulan zamanlarda düzensiz bir şekilde gerçekleşir (Singh, Bains ve Vinnicombe 2002).

#### **4.4.3 Alternatif Mentorluk Türleri**

##### **4.4.3.1 Akran mentorluğu**

Akranlar ortak nitelikler, özellikler taşıyan ve ortak şartlara sahip kişilerdir (Gilman 2006, s. 6). Akranlar aynı sosyal grupta yer alırlar. Bu sosyal grup yaş, cinsiyet, cinsel tercih, meslek, sosyo-ekonomik ya da sağlık durumu gibi ortak özellikleri temel alabilir (Bilgiç ve Günay 2013). Akranlar bir problemle karşılaştıklarında veya sorun yaşadıklarında, aileleri ya da uzmanlara danışmak yerine, çoğunlukla arkadaşları ile konuşmayı isterler. Benzeyen hayatlara sahip olan gençler, kendilerini daha iyi anlatabileceklerini ve birbirlerine daha fazla yardım edebileceklerini düşünürler. Üniversite dönemimde özellikle aileden uzaklaşmaya başlayan gençler akran gruplarına önem verirler (Aladağ ve Tezer 2007).

##### **4.4.3.2 Elektronik mentorluk (E-mentorluk)**

Mentorluktaki en büyük problem yer ve zaman bulmadaki güçlüklerdir (Watson 2006). Bu yüzden hem mentor hem mente zaman kısıtlılığından dolayı alternatif yollar ararlar. Elektronik mentorluk kısaca mentorluğun online olarak yapılmasıdır. Yüz yüze mentorluk ilişkisinin kurulmasının çok zor olduğu durumlarda e-mail ve bilgisayar tabanlı telekonferans sistemleriyle desteklenmiş mentorluk şekline elektronik mentorluk denir (O'Neill, Wagner ve Gomez 1996, s. 39; Akin ve diğerleri 2007). E-mentorluk geleneksel yüz yüze yapılan mentorluklara göre zaman ve mekan açısından esneklik sağlamaktadır. Elektronik mentorluğun en büyük avantajı e-mail aracılığıyla kurulan iletişim yardımıyla anında görüşme olanağının olmasıdır (Brady, Lee ve Russell 2007; Goldman 1997). Böylece farklı şehirlerde yaşayan veya uzak olan mentor ve mente görüşebilir. Mentorlukta öğrenci ve mentor yüz yüze görüşmese de internet aracılığı ile iletişim kurabilirler (Hansen 2000).

E-mentorluk sistemi statü farkını ortadan kaldırmakta ve cevaplama sürecinde esneklik sağlamakta ayrıca daha kısa sürede daha fazla bireye ulaşmaya olanak sağlamaktadır (Akin ve diğerleri 2007). Yüz-yüze mentorluğa oranla daha az maliyetli ve ilgi toplayan bir yöntemdir (Bierema ve Hill 2005).

Ensher ve Murphy (2007), e-mentorluğun avantajlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- i. Zaman ve mekân problemlerini ortadan kaldırmasından dolayı mentorlara daha kolay ulaşım sağlanır,
- ii. Mentorluk programının yönetimsel ve eğitimsel maliyetleri daha da az olmaktadır,
- iii. E-mentorlukta bireyler yüz-yüze görüşmediği için statüden kaynaklanan farklılıkları azaltır,
- iv. E-mentorlukta bireyler arasındaki yaş veya fiziksel özellikler çok fazla göz önünde olmadığından dolayı demografik özelliklere ilgi daha da azaltılmış olur,
- v. İletişim sürecinde yaşananlar kayıt altına alınmaktadır.
- vi. Bir diğer yandan, e-mentorluğun dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:;
- vii. İletişimin aynı anda olmaması ve yazı olarak yapılması yanlış anlaşılmalara yol açabilir,
- viii. İletişimin sağlanması ve samimiyetin kurulması, yüz yüze mentorluğa göre daha uzun sürebilir,
- ix. Yazarak iletişim veya teknik yetenekler alanında bireyler farklı düzeylerde olabilir,
- x. Bilgisayardan veya internet erişiminden kaynaklanan etkileşim problemleri doğabilir,
- xi. İletişim kuran bireyler arasında gizlilik ve mahremiyet alanında endişeler yaşanabilir (Ensher ve Murphy 2007).

#### **4.4.3.3 Ters mentorluk**

Ters mentorluk, kuşaklar arası köprü oluşturma fikrine göre kurulmuş, düşük maliyetli ve yenilikçi bir mesleki gelişim programıdır. 1999 tarihinde “General Electric firmasının CEO’su Jack Welch”in, firmanın üst düzey yöneticilerine interneti öğretecek genç çalışanlar almaları emrini vermesiyle ters mentorluk başlamıştır. Genç ve daha az

tecrübeli iş görenin kendinden yaşlı ve daha tecrübeli meslektaşının bilgisayar, iletişim teknolojisi, değişen zihniyet, yeni neslin beklentileri, işe dair yeni kavramlar, yaratıcı düşünme vb. gibi alanlarda bilgi edinmesine yardımcı olmasıdır. Ters mentorlukta önemli olan, tecrübenin paylaşımına açık olma becerisi geliştirmek ve statüden, sahip olunan güçten ve pozisyondan kaynaklanan engellerin aşılmasıdır. Teknoloji firmalarında yaygın olarak kullanılır (Mondal ve Das 2010; Murphy 2012).

#### **4.5 MENTORLUK FONKSİYONLARI**

Mentorluğun dört temel fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar iyi ilişki kurma, değerlendirme yapma, koçluk ve rehberlik etmektedir (Portner 2005, s. 150). Kram (1985) ise mentenin profesyonel ve bireysel gelişim sürecine katkı sağlamak adına gerekli olan mentor fonksiyonlarını 2 ana başlık altında toplamıştır; bunlar kariyer ve psikososyal fonksiyonudur.

##### **4.5.1 Mentorluğun Kariyer Fonksiyonu**

Kariyer fonksiyonları, profesyonel olarak bilgi ve beceri gelişimini sağlamak için mentelere mentorlar tarafından sunulan sponsorluk, görünürlük, doğrudan öğretim ve koruma gibi fonksiyonlardır (Fletcher ve Mullen 2012, s. 8). Mentorluğun kariyer işlevi ile kişilerin kurumdaki gelişme olanaklarını değerlendirme, kurumsal yaşama dair zorlukları öğrenme ve kurum içerisinde kendini ifade edebilme yeteneği kazanması hedeflenmektedir (Fowler ve O’Gorman 2005, s. 51). Kram tarafından tanımlanan kariyer destekli davranışlar koçluk, koruma, yeni beceriler kazandıran görevler ve yeni ilişkiler geliştirmeyi kapsamaktadır (Noe 1988, s. 459).

- a. Koçluk; düşünceleri paylaşma, geribildirimde bulunma, kurumun amaçlarını başarmaya yönelik stratejiler belirlemeye yardımcı olma işlevlerini içermektedir.
- b. Koruma; genç ve deneyimsiz çalışanın karşılaşılabileceği olası tehditleri ve gereksiz riskleri azaltma işlevlerini içermektedir.
- c. Yeni yetenekler edindiren görevler; genç ve deneyimi olmayan bireylerin kariyer alanında gelişmesini sağlayacak olanaklar sunan, bilgi ve beceri kazanmasına sebep olacak görevler verme fonksiyonudur.

- d. Yeni ilişkileri geliştirme; genç ve deneyi olmayan bireylerin yöneticiler tarafından değer kazanmasını ve geleceğe yönelik fırsatları elde edebilmesini sağlayacak görevleri sunma işlevidir.

Brockbank ve McGill'e (2006) göre kariyer fonksiyonlarının ön planda tutulduğu mentorluk ilişkileri genellikle formal mentorluk ilişkileridir. Bu nedenle bilgiye dayalıdır ve titizlikle kontrol edilir.

#### **4.5.2 Mentorluğun Psikososyal Fonksiyonu**

Mentorluğun ilk döneminde kariyer fonksiyonları çok önemli iken, psikososyal fonksiyonlar çoğunlukla sonraki aşamalarda öne çıkar (Kram 1988). Bu fonksiyonlar mente gelişimini karşılamak için gereksinim duyduğu bilgiyi ve desteği sunar (Brockbank ve McGill 2007, s. 323).

Psiko-sosyal işlev, kişisel gelişim bağlamında stresle mücadele, toplumsal gelişim, uyum gibi alanları ele almaktadır (Gibson 2004, s. 260). Psiko-sosyal yönden destek; rol modeli olma, danışmanlık, benimseme-onaylama ve arkadaşlık işlevlerini içermektedir (Noe 1988, s. 459).

Kram (1988) mentorluğun psikososyal fonksiyonunu 4 ana başlık altında sıralamıştır: Rol modellik, danışmanlık, kabul ve onay, arkadaşlık.

Rol model olma: Mentoru örgüt ortamında başarıya ulaştıracak olan davranışların, işlevlerin ve değerlerin neler olduğunu gösterir.

Danışmanlık: Genç ve deneyimi olmayan mentenin korkuları ve endişelerini açıkça ifade etmesine olanak sağlamak, onu cesaretlendirmektir.

Kabul ve onay: Mentorun, genç ve deneyimi olmayan menteye olumlu yönde bir bakış açısıyla yaklaşmasıdır.

Arkadaşlık: Mentor işin gerekleri doğrultusunda bireysel ilgi gösterir.

## 4.6 MENTORDA BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER

International Franchise Association kuruluşu olan Franchise Şirketine (2011) göre iyi bir mentorda bulunması gereken ilk on özellik aşağıdaki gibidir;

- i. Beceri, bilgi ve deneyimini paylaşmakta gönüllüdür.
- ii. Olumlu davranışlar gösterir ve olumlu rol model olur.
- iii. Mentorluk ilişkisinde kişisel istekleri göz önünde bulundurur.
- iv. Coşkuludur.
- v. Öğrenmeye değer verir ve gelişmelere açıktır.
- vi. Rehberlik ve yapıcı dönütler sağlar.
- vii. Meslektaşlarına ve çalışanlara saygılıdır.
- viii. Kişisel ve mesleki hedefler ortaya koyar.
- ix. Başkalarını görüşlerine ve girişimlerine değer verir.
- x. Güzel örneklerle kişileri motive eder.

## 4.7 MENTORLUK AŞAMALARI

Kram psikolojik ve örgütsel faktörleri sistematik bir şekilde betimleyerek kişilerin bir sonraki aşamaya geçişini açıklayan mentorluk ilişkisinin aşamalarını belirtmiştir. Mentorluk süreci 4 aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar: giriş aşaması, yetiştirme aşaması, ayrılık aşaması ve yeniden tanımlama aşamasıdır (Kram 1983, s. 610).

### 4.7.1 Başlangıç Aşaması

Mentor ve mente ilişkisinin başladığı aşamadır (Crisp ve Cruz 2009, s. 529). Kram'a (1985) göre başlangıç aşaması yaklaşık 6-12 ay sürer. Bu aşamada kişiler birbirinin karakterini, düşüncelerini öğrenmeye çalışır. İlk yıl hayallerin somut, olumlu beklentilere dönüştüğü karşılıklı etkileşim temeline dayanan yıldır (Allen ve Eby 2010, s. 144).

Rol ve sorumluluklara, süreçte hangi yolun izleneceğine karar verilir. Hangi zamanlarda bir araya gelineceği programlanır. Bu süreçte roller, sorumluluklar, sınırlılıklar ve kurallar tespit edilir. Bu aşamada başarısızlık olursa, tüm mentorluk süreci tehlikeye

girmiş olur (Fullerton 1998). Dolayısıyla başlangıç aşaması önem gerektiren bir aşamadır. Bu aşamada mentor ve mente iyi ilişkilerde bulunarak iletişimi sağlam temeller çerçevesine oturtmak konusunda çaba sarf etmelidirler (Bakioğlu 2013, s. 46).

#### **4.7.2 Yetiştirme Aşaması**

Kram'a (1985) göre yetiştirme aşaması yaklaşık 2-5 yıldır. Kariyer ve psikosozal fonksiyonlar en yoğun bu aşamada kullanılır. Başlangıç aşamasındaki olumlu beklentiler gerçeklerle sürekli test edilir. Bu aşama aynı zamanda çatışma ya da belirsizliğin en az olduğu ve sınırların netleştiği bir aşamadır (Allen ve Eby 2010, s. 144). Mentorluk fonksiyonlarının genişlediği bir aşamadır (Crisp ve Cruz 2009, s. 529).

Kariyer gelişimi, rol model ve psikosozal mentorluk fonksiyonlarının daha da geliştiği yetiştirme aşamasında mentor ve mente arasındaki güven ve iletişim güçlenir. Birlikte çalışma alışkanlığı, sadakat ve güven bu aşamada gelişir (Bouquillon, Sosik ve Lee 2007, s. 242).

#### **4.7.3 Ayrılma Aşaması**

Ayrılma aşaması her bir bireyin başka kişilerle nasıl ilişki kuracağını belirsiz olduğu, ilişkide bir geçiş sürecidir (Bouquillon ve diğerleri 2007, s. 242; Allen ve Eby 2010, s. 144). Mentor-mente ilişkisi değişir ve mente bağımsızlığını kazanır (Crisp ve Cruz 2009, s. 529). Mentorun görevlerini yerine getirmesiyle mente bağımsızlığını kazanmaya başlar. Hem mentor hem mente için duygusal hasarlara neden olan, kaygı verici hoş olmayan bir ayrılma da gerçekleşebilmektedir (Bouquillon ve diğerleri 2007; Johnson 2008). Mente için yeteneklerini ve bağımsız çalışabileceğini göstermek, mentor için yeni yetenekler geliştirmede başarılı olduğunu göstermek için bu aşama bir fırsattır (UCSF 2007). Mentorluk süreci verimli geçtiyse mentor ve mente ilişkiyi devam ettirmeyi tercih edebilirler (Brockbank ve McGill 2007).

#### **4.7.4 Yeniden Tanımlama Aşaması**

Dördüncü aşama olan yeniden tanımlama aşamasında mentor ve mente başkalarıyla ilişkiler kurmak için yeni yollar aramaktadır. Çoğu zaman her iki taraf da kendilerini ortakmış gibi hissedebilirler. Arkadaşlık ve süren ilişki tekrardan tanımlanabilir. Fakat ayrılma aşamasında anlaşmazlık ve çatışmalar çözülemezse yeniden tanımlama aşamasında ilişki arkadaşça olmaz (Allen ve Eby 2010, s. 144).

#### **4.8 YÖNETİCİNİN MENTORLUK ROLÜ**

Yöneticilerin görev tanımlarında bulunan; çalışanlarının eğitimi, mesleki gelişimi, adaptasyonu, sosyalleştirilmesi, doğrudan desteklenmesi ile örgütün kültürün benimsenmesi konuları yöneticinin mentor rolünün göstergesidir. Mentorluğun mesleki bilgi, normlar, davranışlar edindirmek, rol model olmak, danışmanlık yapmak ve sosyalleştirmek gibi psikososyal fonksiyonları vardır (Koçel 2018, s. 98).

#### **4.9 MENTORLUĞUN KARIYER YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ**

Çalışmacıların, kariyer başarısının nesnel getirilerden daha fazlasını içerisinde barındırdığını keşfetmesinin ardından, algılanan kariyer başarısı, kariyer beklentisi, örgütsel adalet, işi benimseme, iş doyumunu, örgütsel adanmışlık, tükenmişlik ve örgütsel güç de dâhil olmak üzere mentorluğun öznel getirileri, mentorluk çalışmalarının odağını oluşturmaya başlamıştır (Borredon ve Ingham 2004; Dougherty ve Dreher 2007).

Mentorluk ilişkilerinin çalışanların kariyerlerine yönelik güvenilir bir biçimde geri bildirim alma ve yönlendirilme fırsatı sunması, bunun da çoğu durumda adanmışlığı yüksek çalışanlar ortaya çıkartması bakımından örgütlere sağlayacağı faydalar, gerek özel gerekse kamu alanında faaliyet gösteren örgütler tarafından gün geçtikçe daha da fark edilir hale gelmektedir (Cranwell-Ward, Bossons ve Gover 2004).



## 5. VERİ YÖNTEM

### 5.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu bölümde, yapılan araştırmanın amacından bahsedilerek araştırmada kullanılan yöntem açıklanacak ve temel hipotezler belirlenerek araştırmanın modelinden bahsedilecektir.

### 5.2 ÇALIŞMANIN KONUSU VE AMACI

Mentorluğun kariyer tatmini üzerine etkisi ve bu etkinin sınırsız kariyer ile etkileşimi göz önüne alındığında araştırmanın amacı, genel merkezi İstanbul'da olan ilaç sektöründe çalışanların kariyer yönetiminde aldıkları mentorluğun kariyer tatminini ne düzeyde etkilediği ve bu etki sonucunda sınırsız kariyer ile etkileşimi incelenmektedir. Bu etki incelenirken çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi vb.) ile bu etki arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı da araştırılacaktır.

### 5.3 MENTORLUK, SINIRSIZ KARIYER VE KARIYER TATMİNİ İLİŞKİSİ

Literatürü incelediğimizde, en fazla mentorluk ile kariyer tatmini arasındaki ilişkinin araştırıldığı görülmektedir. Buna göre ikisi arasında pozitif bir bağlantı olduğu iddia edilmektedir. Mentorluk, bir bireyin kariyer başarısı ve kariyer tatminine pozitif katkıda bulunan değerli yollardan birisidir (Garvey vd. 1996, s. 11).

Mentorluk araştırmaları, mentorluk sürecinde mentor tarafından sergilenen kariyer fonksiyonlarıyla mentenin maddi kazancı, doyumu ve terfisi arasında olumlu ilişki olduğuna dair destekleyici bulgular sunmaktadır (Chao 2007; Ragins ve Cotton 1999; Ragins ve Kram 2007).

Scandura (1997), mentor desteği alan çalışanların kendilerini örgütsel değerlerle daha çok özdeşleştirdiğini, model olma fonksiyonunun mentenin mentora saygısını arttırmak suretiyle işe karşı olumlu davranış geliştirilmesine yol açtığını tespit etmiştir. Bunun

yanında mentorluk, yükselme, ücret, maaş vb. kariyer çıktıları ile kariyer tatmini, kariyer bağlılığı, iş tatmini (Ragins ve Scandura 1997) ve işten ayrılma eğilimleri gibi daha çok duygusal ve daha soyut kariyer başarısı çıktılarının ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır (Allen 2004, s. 128).

American Psychological Association (APA, 2006), mentorluk ilişkisi içerisinde bulunmuş bireylerin, bu ilişki içerisinde yer alamamış bireylere göre iş bakımından daha fazla tatmin olduklarını ve işe adanmışlıklarının daha yüksek düzeyde olduğunu iddia etmektedir. Buna göre mentorluk hizmeti almış bireyler performans değerlendirmelerinde genellikle daha yüksek başarı elde etmekte, daha yüksek gelir elde etmekte ve kariyerlerinde daha hızlı ilerleme kaydetmektedir. Mentorluk, menteye kariyer gelişimi olanağı sağlar: Uzun vadeli kariyer ve gelişim hedef ve planlarının gelişimine yardımcı olur (Cranwell-Ward vd. 2004). Mentorluk ilişkilerini farklı kılan şey, bu ilişkilerin odağında kariyer ilerlemesi ve gelişimin bulunmasıdır (Ragins ve Kram 2007).

Bu araştırmanın dışında mentorun kalitesi ile mentenin iş doyumunu arasında da olumlu bir ilişki vardır (Noe 1988). Benzer bir şekilde, Liu, Mitchell, Lee, Holtom ve Hinkin (2012), mentorluğun kalitesinin iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi olduğunu ve işin aile alanına taşmasını azalttığını ortaya çıkartmıştır.

Araştırmalar günümüzde mentorluğun, bireyler için “sınırsız kariyer” çerçevesinde giderek daha fazla önemli hale geldiğine işaret etmektedirler. Özellikle Kram’ın mentorluk konusundaki seminer çalışmasının yayınlanmasından sonra mentorluğun kariyer geliştirme ve ilerlemesi üzerine etkilerinin incelenmesi yaygınlaşmıştır (Higgins 2000, s. 277).

Pegg (1999)’in yaptığı araştırmanın sonucuna göre, bir mentora sahip olmanın bireyin kariyer gelişiminde, ilerlemesinde (terfi hızlarında ve toplam tazminatlarda) ve kariyer tatmininde artışlara yol açtığını belirtilmektedir.

Literatürde mentorluk ve kariyer tatmini ilişkisine yönelik bazı çalışmalar bulunsa da sınırsız kariyer, kariyer tatmini ve mentorluk arasındaki 3’lü etkileşim hakkında bir

çalışma bulunamamaktadır. Araştırmamız bu konuda yapılan ender çalışmalardan olup, literatüre destek sağlayacaktır.

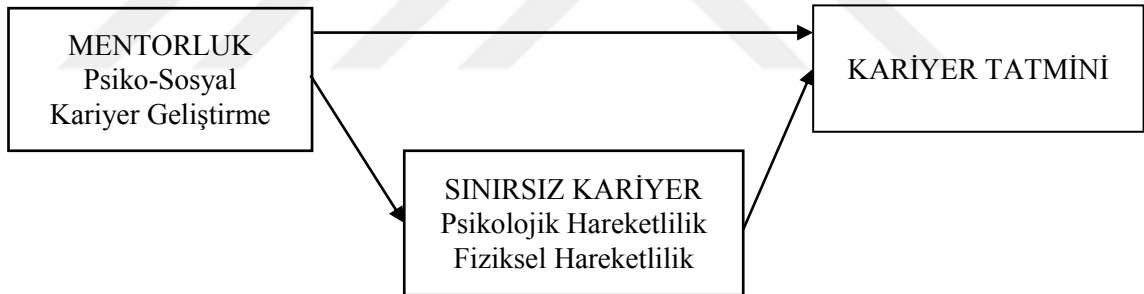
## 5.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 5.4.1 Araştırma Modeli ve Hipotezi

Bu bölümde, yapılan araştırmanın amacından bahsedilerek araştırmada kullanılan yöntem açıklanacak ve temel hipotezler belirlenerek araştırmanın modelinden bahsedilecektir.

Araştırmada kullanılan değişkenler bir araya getirildiğinde, bağımsız değişken olarak alınan mentorluk, bağımlı değişken olarak kariyer tatmini, ara değişken olarak sınırsız kariyer modelde yer almıştır. Çalışmanın modeli ve geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 5.1: Araştırma Modeli**



*H1a* : Psiko-sosyal mentorluğun kariyer tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

*H1b* : Kariyer Geliştirme mentorluğunun kariyer tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

*H2a* : Fiziksel hareketliliğin kariyer tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

*H2b* : Psikolojik Hareketliliğin kariyer tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

*H3a* : Fiziksel hareketlilik psiko-sosyal mentorluk ve kariyer tatmini arasında aracı değişken görevi görmektedir.

*H3b* : Psikolojik hareketlilik psiko-sosyal mentorluk ve kariyer tatmini arasında aracı değişken görevi görmektedir.

*H4a* : Fiziksel hareketlilik kariyer geliştirme mentorluğun ve kariyer tatmini arasında aracı değişken görevi görmektedir.

*H4b* : Psikolojik hareketlilik kariyer geliştirme mentorluğu ve kariyer tatmini arasında aracı değişken görevi görmektedir.

#### **5.4.2 Araştırmanın Anakütle (Evren) ve Örneklemi**

Araştırmanın anakütlesini Türkiye’de ilaç sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Anakütlenin tamamına ulaşmak zaman ve maliyet faktörleri açısından mümkün olmadığından örnek kitlemiz sınırlandırılmıştır. Bunun için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup araştırmanın katılımcılarını genel merkezi İstanbul’da olan, ilaç sektöründe çalışan 300 beyaz yakalı oluşturmaktadır. Örnekleme ait demografik bilgiler aşağıdaki Tablo 2 verilmiştir.

#### **5.4.3 Ölçme Araçları**

Araştırmanın uygulama kısmında, belirlenen model ve öne sürülen hipotezleri test etmek amacı ile 5’li Likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçekler kullanılırken geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Türkiye’deki çalışmalara uyarlanan ölçeklerden yararlanılmıştır.

##### **5.4.3.1 Mentorluk ölçeği**

Çalışmada ilaç sektöründe çalışan ve kariyer yönetimi yapan çalışanların aldıkları mentorluk programını değerlendirmeleri için Noe tarafından 1988 yılında geliştirilen, uluslararası kabul görmüş ve 30 maddeden oluşan Mentorluk Ölçeği (EK-1) kullanılmıştır. Özkalp ve arkadaşları (2006) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Türkçe versiyonu güvenilirlik analizi yapılarak hesaplanmış ve ölçeğin güvenilirliğini Cronbach Alpha testi ile %96 olarak bulmuşlardır.

Çalışmamızda Noe (1988) tarafından geliştirilen Mentorluk Ölçeği’nin psikososyal boyutu ölçmek için sekiz, kariyer geliştirme boyutu ölçmek için dört madde kullanılmıştır. Kullanılan maddeler Noe’nin çalışmasında ve Türkiye’de de yapılan diğer çalışmaların (Özkalp, Kirel, Sungur ve Cengiz 2006) faktör analizi sonuçları

dikkate alınarak belirlenmiştir. Ölçekte ifade edilen sorular için 5’li Likert Ölçeği tipi kullanılmıştır. Soruların cevap seçenekleri, “Kesinlikle katılmıyorum’dan (1)”, “Kesinlikle katılıyorum’a (5)” kadar uzanan 5’li ölçekten oluşmaktadır. Sorular Ek 1’de yer almaktadır

#### **5.4.3.2 Kariyer tatmini ölçeği**

Kariyer memnuniyeti değişkeni, Greenhaus ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen 5 maddelik Kariyer Memnuniyeti Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği 0.85 dir. Çalışmamızda Karakuş’un (2017) çalışmasında Türkçeye uyarladığı kariyer tatmini ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach’s Alfa değeri 0,93 olarak hesaplanmıştır. 5 maddelik ankette 'Kariyerimdeki başarılarından memnunum', 'Genel olarak kariyer hedeflerime ulaşmak için kaydettiğim ilerlemeden memnunum' ve 'Gelir hedeflerime doğru kaydettiğim ilerlemeden memnunum' gibi sorular için 5’li Likert Ölçeği skalası kullanılmıştır. Soruların cevap seçenekleri, “ Kesinlikle katılmıyorum’dan (1)”, “Kesinlikle katılıyorum’a (5)” kadar uzanan 5’li ölçekten oluşmaktadır. Sorular Ek 2’de yer almaktadır.

#### **5.4.3.3 Sınırsız kariyer ölçeği**

Çalışanların psikolojik mobilite ve fiziksel mobilite algılarını ölçmek için Briscoe ve arkadaşları tarafından geliştirilen sınırsız Kariyer Ölçeği (2005) kullanılmıştır. Ölçek toplam 13 sorudan oluşmaktadır. Briscoe ve arkadaşları (2005) Sınırsız Kariyer Tutum Ölçeğini, psikolojik hareket kabiliyetini ve Fiziksel mobilite tercihini veya gücünü ölçmek için geliştirilmiştir. Ölçeğin alfa katsayısı 0,75 idi. Sınırsız Kariyer’ ölçeğinin Türkçe versiyonu, Kale ve Özer’in (2012) çalışmasından alınmıştır. Türkçe versiyonun alfa Cronbach değeri .80 idi. Ölçekte ifade edilen sorular için 5’li Likert Ölçeği tipi skala kullanılmıştır. Soruların cevap seçenekleri, “ Kesinlikle katılmıyorum’dan (1)”, “Kesinlikle katılıyorum’a (5)” kadar uzanan 5’li ölçekten oluşmaktadır. Sorular Ek 3’de yer almaktadır.

**Tablo 5.2: Demografik göstergeler**

Değişken	Grup	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	144	48%
	Erkek	156	52%
	Toplam	300	100%
Yaş	26-30	34	11.3%
	31-35	79	26.3%
	36-40	88	29.3%
	41+	99	33%
	Toplam	300	100%
Eğitim Durumu	Yükseköğül	7	2.3%
	Lisans	165	55%
	Yüksek Lisans	113	37%
	Doktora	15	5%
	Toplam	300	100%
Medeni Durum	Bekar	79	26.3%
	Evli	221	73.7%
	Toplam	300	100%
Toplam İş Tecrübesi	1-5 yıl	22	7.3%
	6-10 yıl	70	23.3%
	11-15 yıl	94	31.3%
	16+ yıl	114	38%
	Toplam	300	100%
Bu Kurumda Çalışılan Toplam Süre	1 yıldan az	15	5%
	1-5 yıl	94	31.3%
	6-10 yıl	73	24.3%
	11-15 yıl	58	19.3%
	16+ yıl	60	20%
Toplam	300	100%	
Pozisyon	Yönetici Olmayan	141	47%
	Yönetici	159	53%
	Toplam	300	100%
Mentorluk Alma Süresi	0-5 ay	78	26
	6-11 ay	87	29
	1-2 yıl	73	24.3
	2+ yıl	62	20.7
	Toplam	300	100%
Mentorün Cinsiyeti	Kadın	86	28.7
	Erkek	214	71.3
	Toplam	300	100%

## 5.5 ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE VARSAYIMLARI

Araştırma ilaç sektörü temel alınarak yapılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı araştırma, İstanbul ilinde faaliyet gösteren ilaç firmaları üzerinde yürütülmüştür. Anket

soruları çeşitli düzeylerde görev yapan (Yönetici, Uzman) çalışanlara yönelik olarak hazırlanmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren tüm ilaç firması çalışanlarına ulaşmak mümkün olmayacağından araştırmanın kapsamına sadece İstanbul ilinde çalışanlar dâhil edilmiştir. Buna göre araştırmanın kısıtları;

1. Araştırmada elde edilen veriler sadece çalışmaya katılan ilaç sektörü çalışanları ile sınırlıdır. İstanbul ilinde faaliyet gösteren tüm ilaç firmalarına genellenemez.
2. Kişilerin mentorluk algıları için ankete verdikleri yanıtlar anket soruları ile sınırlıdır.
3. Kişilerin anket sorularına verdikleri yanıtların bir bölümü zaman içinde değişebilir. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları çalışmanın yapıldığı zaman ile sınırlıdır.
4. Araştırmanın sonuçları katılımcıların verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

## **5.6 VERİ TOPLAMA YÖNTEM VE ARACI**

Araştırmada kullanılan veriler yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri olan anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Soruların diğer araştırma yöntemlerine göre daha geniş kitlelere ulaştırılabilmesi ve gerek zaman gerekse maliyet açısından daha avantajlı olması nedeniyle araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi tercih edilmiştir.

Çalışmada 60 ifadeden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Söz konusu anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak 9 sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü ise mentorun etkisini ölçmeye yönelik hazırlanan 30 ifadeden oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde çalışanların kariyerlerinden duydukları tatmini ölçmek için hazırlanan 8 soruluk kariyer tatmini anketi kullanılmıştır. Anketin son bölümünde ise 13 sorudan oluşan sınırsız kariyer ölçeği anketi kullanılmıştır. Katılımcıların bu sorulara verebilecekleri alternatif yanıtlar 1’den (kesinlikle katılmıyorum) 5’e (kesinlikle katılıyorum) uzanan 5’li Likert tipi tepki skalası üzerinde yer almaktadır. Anket formu hazırlanırken, ankette bulunan soruların ve ifadelerin açık, anlaşılır, katılımcıları sıkımayacak şekilde kısa ve öz olmasına dikkat edilmiştir.

Anket uygulaması İstanbul'daki ilaç sektörü çalışanlarına internet portalı üzerinden erişilen link davetiyesi ile yapılmıştır. 1 Mart 2019 ile 30 Mart 2019 tarihleri arasında katılımcılara gönderilen anketlerde 350 kişiye ulaşılmış, 300 kişi anketi doldurarak çalışmaya katkıda bulunmuştur, 50 katılımcı ise anketi yarım bıraktığı için araştırma örnekleminin dışında tutulmuştur. Bu nedenle analize dâhil edilen anket sayısı 300'tür.

## **5.7 ANALİZLER**

Öncelikle verilerin hem yapı geçerliliği hem de güvenilirliği test edilerek hipotez testine uygun olup olmadığı sınımlanmıştır. Yapı geçerliliğini test etmek için yakınsak ve ayırım geçerliliği testleri uygulanmıştır (Fornell ve Larcker 1981). Yakınsak geçerlilik için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmış, ayırım geçerliliği için ise Hair vd. (2012) tarafından önerilen prosedür uygulanmıştır. Buna göre her değişkenin ortalama çıkartılan varyans değeri karekökünün ilgili değişkenin diğer değişkenler ile olan korelasyon katsayısından büyük olup olmadığı incelenmiştir. Ardından değişkenlerin iç tutarlılık katsayıları için Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon analizinin ardından hipotez testleri için Hayes (2017) tarafından önerilen yöntem kullanılmış olup, aracılık etkisinin sınımlanmasında PROCESS 3.0 yazılımından istifade edilmiştir.



## 6. BULGULAR

### 6.1 GEÇERLİLİK, GÜVENİLİRLİK VE MODEL UYUMLARI

Yapı geçerliliği, yakınsak geçerlilik ve ayırım geçerliliğini sınamak için tüm değişkenlerin bir arada kullanıldığı doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ancak beş faktörlü hipotetik yapının veriyle yeterince uyum sağlamadığı görülmüştür ( $\chi^2=1458.191$ ,  $df=484$ ,  $p<.001$ ,  $CFI=.856$ ,  $TLI=.843$ ,  $RMSEA=.082$ ,  $SRMR=.076$ ). Bunun üzerine yazılım tarafından önerilen düzeltmeler denenmiştir. Yedi adet hata terimi eklenmesi ve ait olduğu örtük değişkeni yetersiz temsil etmesi nedeniyle bir sorunun analizlerden çıkartılmasının ardından beş faktörlü modelin verilerle iyi uyum gösterdiği bulunmuştur ( $\chi^2=999.594$ ,  $df=447$ ,  $p<.001$ ,  $CFI=.917$ ,  $TLI=.907$ ,  $RMSEA=.064$ ,  $SRMR=.074$ ). Hu ve Bentler (1999) tarafından önerilen eşik uyum değerlerine ulaşılması nedeniyle daha fazla değişiklik yapılmamıştır. Buna göre hem teori hem de önceki çalışmalarla da uyumlu olan psiko-sosyal mentorluk, kariyer geliştirme mentorluğu, fiziksel hareketlilik, psikolojik hareketlilik ve kariyer tatmini olmak üzere beş faktörlü yapı kullanılmıştır. Faktörlerin tamamının yakınsama geçerliliğine dair yeterli kanıt bulunmuştur. DFA sonucunda elde edilen faktör yükleri aşağıdaki Tablo 6.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 6.1: Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları**

Faktörler	Maddeler	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri	İç Tutarlılık
Psiko-sosyal Mentorluk	Ment6	0.681	.900
	Ment5	0.773	
	Ment8	0.792	
	Ment10	0.691	
	Ment11	0.719	
	Ment12	0.701	
	Ment4	0.758	
	Ment9	0.707	
Kariyer Geliştirme Mentorluğu	Ment20	0.786	.914
	Ment21	0.894	
	Ment22	0.927	
	Ment19	0.725	
Psikolojik Hareketlilik	skar8	0.600	.891
	skar7	0.629	
	skar5	0.864	
	skar4	0.735	
	skar3	0.679	
	skar2	0.817	
	skar1	0.749	
Fiziksel Hareketlilik	skar9	0.701	.901
	skar10	0.726	
	skar11	0.832	
	skar12	0.856	
	skar13	0.882	
Kariyer Tatmini	ktat1	0.745	.922
	ktat2	0.794	
	ktat3	0.573	
	ktat4	0.775	
	ktat5	0.665	
	ktat6	0.826	
	ktat7	0.822	
	ktat8	0.913	

Hair vd. (2012) önerdiği yöntem izlenerek beş faktörün her birinin çıkartılan ortalama varyansları (ÇOV) hesaplanmış, ÇOV'larının karakökü diğer değişkenlerle sahip oldukları korelasyonla karşılaştırılmıştır. Bu sayede her bir kavramın diğer kavramlarla istatistiksel olarak ayrışıp ayrışmadığı sınıanmıştır. DFA'dan elde edilen faktörlerin ortalamaları, standart sapmaları, faktörler arasındaki korelasyonlar ve ÇOV'lar aşağıdaki tablo 4'de karşılaştırılabilmektedir. Korelasyon analizi sonucunda dikkat çeken bir sonuç sınırsız kariyerin psikolojik hareketlilik alt boyutunun fiziksel hareketlilik dışında çalışmadaki diğer değişkenlerle anlamlı bir korelasyonu

olmamasıdır. Değişkenlerin ÇOV'larının karaköklerinin diğer değişkenlerle olan korelasyonlarıyla kıyaslandığında ayırım geçerliliği için yeterli kanıt bulunduğu gözlenmiştir. Hem yakınsama hem de ayırım geçerliliği sınanıp yapı geçerliliğinin yeterli olduğundan emin olunduktan sonra hipotez testlerine geçilebileceğine kanaat getirilmiştir.

**Tablo 6.2: Değişkenler arasındaki korelasyonlar**

Değişkenler		Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1	Psiko-Sosyal Mentorluk	3.34	0.571	<b>0.729</b>				
2	Kariyer Geliştirme Mentorluğu	3.34	0.780	0.651***	<b>0.837</b>			
3	Psikolojik Hareketlilik	2.35	0.413	0.102	0.076	<b>0.730</b>		
4	Fiziksel Hareketlilik	3.23	0.865	0.231***	0.164*	-0.231***	<b>0.803</b>	
5	Kariyer Tatmini	3.41	0.621	0.419***	0.331***	-0.050	0.359***	<b>0.770</b>

N=300, \*\*\*p<.001, \*\*<.01, \*p<.05, Köşegen değerler ilgili satırdaki faktörün çıkartılan ortalama varyansının karakök değeridir.

## 6.2 HİPOTEZ TESTİ

Araştırma hipotezlerini test etmek için bir dizi regresyon denklemleri oluşturulmuş ve aracılık etkisi Hayes (2013) tarafından geliştirilen PROCESS kodları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Regresyon denklemlerinde “giriş” yöntemi ve 95% güven aralığında 2000 örneklemlili sapması düzeltilmiş (bias corrected) bootstrap yöntemi kullanılmıştır. İlk olarak mentorluk boyutlarının kariyer tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ardından sınırsız kariyerin kariyer tatmini üzerindeki etkisi incelenmiş, ve en sonunda mentorluk almanın sınırsız kariyer vasıtasıyla kariyer tatmini üzerindeki dolaylı etkisi sınanmıştır.

**Tablo 6.3: Mentorluk boyutlarının kariyer tatmini üzerindeki etkisine dair regresyon analizi sonuçları**

	R	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F	p	β	t	p
Mentorluk alma	.503	.253	.248	50.251	<.001			
Psikososyal Mentorluk						.475	6.735	<.001
Kariyer Geliştirme Mentorluğu						.039	.552	.581

N= 300. β: Standardize edilmiş etki katsayısı

Yapılan regresyon analizi sonucunda, R değeri bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında bir ilişki olduğunu, bir diğer ifadeyle mentorluk almanın kariyer tatminindeki

değişimin önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Bu tabloda R değeri 0,503 olup mentorluk alma ile kariyer tatmini arasında bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin ne kadarını açıkladığını gösteren  $R^2$  değeri .253'dür. Bu, mentorluk almanın kariyer tatmini varyansının yaklaşık %25'ini açıklayabildiğini göstermektedir. Tabloda görülen F değeri 50.251 olup modelin uygun olduğunu göstermekte ve modelimizin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşmaktayız ( $p<.001$ ). Diğer bir ifade ile kariyer tatminini mentorluk alma ile açıkladığımız modelimizin analiz edilebilir ve sonuçlarına güvenilebilir anlamlı bir model olduğunu göstermektedir.

Psiko-sosyal mentorluk boyutuna ilişkin standardize edilmiş etki değeri  $\beta=.475$  olup buna ilişkin t değeri  $t=6.375$  olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre anlamlılık düzeyi  $p<.001$  olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre psikososyal mentorluk boyutunun modelin açıklayıcılığında istatistiksel açıdan anlamlı bir katkı sağladığı kanaatine varılmıştır. Buna göre  $H_{1a}$  “Psiko-sosyal mentorluğun kariyer tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır” kabul edilmiştir.

Kariyer geliştirme mentorluğu boyutuna ilişkin etki değeri  $\beta=.039$  olup buna ilişkin t değeri  $t=.552$  olarak bulunmuştur. Korelasyon tablosunda kariyer tatmini ile anlamlı bir korelasyona sahip olmasına rağmen ( $r=.331$ ) regresyon analizinde psiko-sosyal mentorluk ile kontrol edildiğinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Buna göre  $H_{1b}$  “Kariyer Geliştirme mentorluğunun kariyer tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır” reddedilmiştir.

**Tablo 6.4: Sınırsız kariyer boyutlarının kariyer tatmini üzerindeki etkisine dair regresyon analizi sonuçları**

	R	$R^2$	Adj $R^2$	F	p	$\beta$	t	p
Sınırsız Kariyer	.394	.155	.150	27.305	<.001			
Fiziksel Hareketlilik						.405	7.386	<.001
Psikolojik Hareketlilik						.106	1.940	.053

N= 300.  $\beta$ : Standardize edilmiş etki katsayısı

Yapılan regresyon analizi sonucunda, R değeri bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında bir ilişki olduğunu, sınırsız kariyerin kariyer tatminindeki değişimin önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Bu tabloda R değeri 0,394 olup sınırsız kariyer ile

kariyer tatmini arasında bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin ne kadarını açıkladığını gösteren  $R^2$  değeri .155'tir. Bu, sınırsız kariyerin kariyer tatmini varyansının yaklaşık %15'ini açıklayabildiğini göstermektedir. Tabloda görülen F değeri 27.305 olup modelin uygun olduğunu göstermekte ve modelimizin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşmaktayız ( $p < .001$ ). Diğer bir ifadeyle kariyer tatminini sınırsız kariyer ile açıkladığımız modelin analiz edilebilir ve sonuçlarına güvenilebilir anlamlı bir model olduğunu göstermektedir.

Fiziksel hareketlilik boyutuna ilişkin standardize edilmiş etki değeri  $\beta = .405$  olup buna ilişkin t değeri  $t = 7.386$  olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre anlamlılık düzeyi  $p < .001$ 'tir. Bu sonuçlara göre fiziksel hareketlilik boyutunun modelin açıklayıcılığında istatistiksel açıdan anlamlı bir katkı sağladığı kanaatine varılmıştır. Buna göre  $H_{2a}$  "Fiziksel hareketliliğin kariyer tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır" kabul edilmiştir.

Psikolojik Hareketlilik boyutuna ilişkin etki değeri  $\beta = .106$  olup buna ilişkin t değeri  $t = 1.940$  olarak bulunmuştur. İstatistiksel anlamlılık düzeyi .05'ten büyük olması neticesinde psikolojik hareketliliğin kariyer tatmini üzerinde anlamlı etkisi olmadığı kanısına varılmıştır. Buna göre  $H_{2b}$  "Psikolojik Hareketliliğin kariyer tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır" reddedilmiştir.

Aracı değişken etkilerini sınamak üzere paralel aracılık modelleri kurulmuştur. Paralel aracılık modeli analizinde bir bağımsız değişken (X), bir bağımlı değişken (Y) ve iki adet aracı değişken (mediator) (M) yer almakta olup, X'in Y üzerindeki dolaylı etkisi M1 ve M2 olmak üzere iki yoldan gerçekleşebilmektedir. Dolaylı etkiler direkt etki ile kontrol edilerek anlamlılığı sınanmaktadır (Hayes 2013). Bootstrapping yöntemini kullanan PROCESS kodları kullanarak değişkenler arasındaki direkt ve dolaylı etkiler için güven aralıkları hesaplanmış, aralıklar sıfır değerini içermediğinde etkinin anlamlı olduğu kanısına varılmıştır. Aracılık etkisinin bulunup bulunmadığını anlamak için Hayes ve Preacher (2008) dolaylı etkilerin anlamlı olması ve  $X \Rightarrow Y$  direkt etkisinin anlamlı olmaması gerektiğini söylemişler, hem direkt hem de dolaylı etkinin anlamlı olması halinde kısmi aracı etkinin olduğunu belirtmişlerdir.

İlk paralel aracılık modelinde psiko-sosyal menturluk bağımsız değişken (X), fiziksel hareketlilik (M1) ve psikolojik hareketlilik (M2) aracı değişkenler, kariyer tatmini ise

bağımlı değişken (Y) olarak belirlenmiştir. Model 1 sonuçlarına göre psiko-sosyal mentorluğun sadece fiziksel hareketlilik vasıtasıyla kariyer tatmini üzerinde anlamlı dolaylı etkisi vardır ( $\gamma=.077$ , S.H=.027 95% GA AS=.029 ÜS=.135), ancak direkt etkinin de anlamlı olması ( $\beta=.468$ ,  $p<.001$ ) kısmi aracılık bulunduğuna işaret etmektedir. Buna göre H<sub>3a</sub> “Fiziksel hareketlilik psiko-sosyal mentorluk ve kariyer tatmini arasında aracı değişken görevi görmektedir” kısmen kabul edilirken H<sub>3b</sub> “Psikolojik hareketlilik psiko-sosyal mentorluk ve kariyer tatmini arasında aracı değişken görevi görmektedir” reddedilmiştir. Bu analizler tablo 6.5’te Model 1 de gösterilmiştir.

İkinci paralel aracılık modelinde kariyer geliştirme mentorluğu bağımsız değişken (X), fiziksel hareketlilik (M1) ve psikolojik hareketlilik (M2) aracı değişkenler, kariyer tatmini ise bağımlı değişken (Y) olarak belirlenmiştir. Model 2 sonuçlarına göre kariyer geliştirme mentorluğunun sadece fiziksel hareketlilik vasıtasıyla kariyer tatmini üzerinde anlamlı dolaylı etkisi olduğu vardır ( $\gamma=.047$ , S.H=.020 95% GA AS=.014 ÜS=.096). Ancak direkt etkinin de anlamlı olması ( $\beta=.245$ ,  $p<.001$ ) kısmi aracılık bulunduğuna işaret etmektedir. Buna göre H<sub>4a</sub> “Fiziksel hareketlilik kariyer geliştirme mentorluğu ve kariyer tatmini arasında aracı değişken görevi görmektedir” kısmen kabul edilirken H<sub>4b</sub> “Psikolojik hareketlilik kariyer geliştirme mentorluğu ve kariyer tatmini arasında aracı değişken görevi görmektedir” reddedilmiştir. Bu analizler tablo 6.5’te Model 2 de gösterilmiştir.

**Tablo 6.5: Paralel aracı değişken analizi sonuçları**

	<u>Fiziksel Hareketlilik</u>		<u>Psikolojik Hareketlilik</u>		<u>Kariyer Tatmini</u>	
	$\beta$	S.H.	$\beta$	S.H.	$\beta$	S.H.
<b>Model 1</b>						
Sabit	2.007***	0.288	2.037***	0.141	1.124***	0.257
Psiko-Sosyal Mentorluk (X)	0.367***	0.085	0.094*	0.042	0.468***	0.055
Fiziksel Hareketlilik (M1)					0.201***	0.037
Psikolojik Hareketlilik (M2)					0.032	0.075
R	0.243		0.130		0.569	
R2	0.059		0.017		0.323	
F	18.667		5.118		47.166	
p	<.001		0.024		<.001	
<b>Model 2</b>						
Sabit	2.598***	0.217	2.168***	0.105	1.597***	0.258
Kariyer Geliştirme Mentorluğu (X)	0.191**	0.063	0.055	0.031	0.245***	0.041
Fiziksel Hareketlilik (M1)					0.245***	0.038
Psikolojik Hareketlilik (M2)					0.090	0.079
R	0.172		0.104		0.495	
R2	0.030		0.011		0.245	
F	9.101		3.230		32.020	
p	0.003		0.073		<.001	

N=300, \*\*\*<.001, \*\*<.01, \*<.05

### 6.3 BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ

Kadın ve Erkek çalışanların araştırmadaki değişkenlere yönelik karşılaştırılması için yapılan t-testi sonrasında fiziksel hareketlilik, psikolojik hareketlilik, kariyer geliştirme mentorluğu alma değişkenleri ortalamalarında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Medeni duruma göre ise sadece sınırsız kariyer boyutları olan psikolojik hareketlilik ve fiziksel hareketlilik değişkenlerinde anlamlı farklar bulunmuştur. Kadın veya erkek mentore sahip olma açısından karşılaştırıldığında ise erkek ve kadınlar katılımcılar arasında yalnızca fiziksel hareketlilik değişkeni ortalamasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Yönetici pozisyonunda çalışan ve yönetici olmayanlar arasında yapılan karşılaştırmada ise sadece kariyer tatmini açısından fark olduğu bulunmuştur. Bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 6.6'da gösterilmiştir

**Tablo 6.6: Bağımsız gruplar t- testi sonuçları**

Değişkenler	Gruplar	N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	p değeri
Kariyer Tatmini	Kadın Katılımcı	144	3.4127	.67818	-.125	.901
	Erkek Katılımcı	156	3.4217	.56479		
Fiziksel Hareketlilik	Kadın Katılımcı	144	3.0366	.88857	-3.918	<.001
	Erkek Katılımcı	156	3.4190	.80204		
Psikolojik Hareketlilik	Kadın Katılımcı	144	2.4035	.38096	2.121	.035
	Erkek Katılımcı	156	2.3027	.43683		
Kariyer Geliştirme mentorluğu	Kadın Katılımcı	144	3.4363	.75899	2.088	.038
	Erkek Katılımcı	156	3.2491	.79099		
Psiko-sosyal mentorluk	Kadın Katılımcı	144	3.3735	.58764	.848	.397
	Erkek Katılımcı	156	3.3174	.55698		
Kariyer Tatmini	Bekar Katılımcı	79	3.3231	.53473	-1.577	.116
	Evli Katılımcı	221	3.4511	.64654		
Fiziksel Hareketlilik	Bekar Katılımcı	79	2.9744	.78705	-3.173	.002
	Evli Katılımcı	221	3.3288	.87372		
Psikolojik Hareketlilik	Bekar Katılımcı	79	2.4517	.33608	2.544	.011
	Evli Katılımcı	221	2.3151	.43272		
Kariyer Geliştirme mentorluğu	Bekar Katılımcı	79	3.4777	.78886	1.849	.065
	Evli Katılımcı	221	3.2894	.77277		
Psiko-sosyal mentorluk	Bekar Katılımcı	79	3.3235	.59974	-.376	.707
	Evli Katılımcı	221	3.3518	.56246		
Kariyer Tatmini	Kadın Mentor	86	3.4478	.63887	.537	.592
	Erkek Mentor	214	3.4052	.61444		
Fiziksel Hareketlilik	Kadın Mentor	86	3.0343	.92192	-2.578	.010
	Erkek Mentor	214	3.3163	.82918		
Psikolojik Hareketlilik	Kadın Mentor	86	2.3849	.39473	.899	.369
	Erkek Mentor	214	2.3375	.42076		
Kariyer Geliştirme mentorluğu	Kadın Mentor	86	3.4396	.84121	1.419	.157
	Erkek Mentor	214	3.2985	.75250		
Psiko-sosyal mentorluk	Kadın Mentor	86	3.3994	.57688	1.058	.291
	Erkek Mentor	214	3.3222	.56936		
Kariyer Tatmini	Yönetici Olmayan	141	3.2116	.60614	-5.684	<.001
	Yönetici	159	3.5999	.57651		
Fiziksel Hareketlilik	Yönetici Olmayan	141	3.1379	.81662	-1.848	.066
	Yönetici	159	3.3220	.89892		
Psikolojik Hareketlilik	Yönetici Olmayan	141	2.3777	.41833	1.051	.294
	Yönetici	159	2.3275	.40878		
Kariyer Geliştirme mentorluğu	Yönetici Olmayan	141	3.3794	.85604	.835	.404
	Yönetici	159	3.3031	.70690		
Psiko-sosyal mentorluk	Yönetici Olmayan	141	3.3457	.64928	.039	.969
	Yönetici	159	3.3431	.49480		



## 6.4 ANOVA TESTİ

Araştırma değişkenleri ortalamalarının yaş, eğitim durumu, toplam çalışma deneyimi, mevcut şirketteki tecrübe ve mentorluk alınan süre karşılaştırılması için Tek yönlü ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Öncelikle her değişken için ANOVA'nın varsayımlarından olan grup varyansların homojenliği test edilmiştir. Grupların varyans homojenliği sağlanan değişkenlerin tek yönlü varyans analizi ile ortalamaları karşılaştırılmıştır. Scheffe testi kullanılarak ikili karşılaştırmalardaki farklar gösterilmiştir.

### 6.4.1 Yaş Grupları Arasındaki Farklar

Levene testi sonucunda Kariyer tatmini, fiziksel hareketlilik, psikolojik hareketlilik, kariyer geliştirme mentorluğu değişkenlerinde grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir. Bu durumda ANOVA testi yapılması için ön şart sağlanmıştır. Ancak varsayım psikososyal mentorluk değişkeni için sağlanamadığından bu değişken için karşılaştırma yapılamamıştır. Gruplar arasında yalnızca kariyer tatmini ve fiziksel hareketlilik açısından anlamlı farklar olduğu bulunmuştur. Kariyer tatmini açısından bakıldığında 41 ve üstü yaş grubunun hem 31-35 hem de 36-40 yaş gruplarından daha yüksek kariyer tatmini yaşamakta olduğu söylenebilir. Fiziksel hareketlilik açısından ise yine 41 yaş ve üzeri grubun diğer tüm gruplardan daha yüksek fiziksel hareketliliğe sahip oldukları söylenebilir. Fiziksel hareketlilik yaşa bağlı değişkenlik gösterir. Grupların Varyans Homojenliği testi ve Tek yönlü Varyans Analizi ANOVA testi sonuçları Tablo 6.7 ve 6.8'de görülebilir.

**Tablo 6.7: Levene test sonucu**

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Kariyer tatmini	1.717	3	296	.164
Fiziksel Hareketlilik	.470	3	296	.703
Psikolojik Hareketlilik	.395	3	296	.757
Kariyer Geliştirme Mentorluğu	.339	3	296	.797
Psiko-sosyal Mentorluk	4.295	3	296	.005

**Tablo 6.8: Yaş gruplarına göre ANOVA testi sonucu**

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
Kariyer Tatmini	25 ve altı	0	-	-	7.022	<.001
	26-30	34	3.4922	.49416		
	31-35	79	3.2641	.63911		
	36-40	88	3.2930	.56588		
	41 ve üstü	99	3.6245	.63718		
Fiziksel Hareketlilik	25 ve altı	0	-	-	15.684	<.001
	26-30	34	2.8080	.74390		
	31-35	79	3.0728	.82520		
	36-40	88	3.0496	.83089		
	41 ve üstü	99	3.6772	.79195		
Psikolojik Hareketlilik	25 ve altı	0	-	-	2.007	.113
	26-30	34	2.4606	.33519		
	31-35	79	2.3690	.46881		
	36-40	88	2.3753	.39943		
	41 ve üstü	99	2.2776	.39565		
Kariyer Geliştirme Mentorluğu	25 ve altı	0	-	-	.713	.545
	26-30	34	3.4999	.86689		
	31-35	79	3.2743	.77957		
	36-40	88	3.3131	.71952		
	41 ve üstü	99	3.3582	.80452		

### 6.3.2 Eğitim Seviyesi Açısından Farklar

Levene testi sonucunda araştırma değişkenlerinin tamamında eğitim düzeyi grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir. Bu durumda bu değişkenler için ANOVA testi yapılması için ön şart sağlanmıştır. Sonuçlara göre kariyer tatmini açısından doktora derecesine sahip katılımcıların yüksek okul ve lisans derecesine sahip katılımcılara göre daha yüksek kariyer tatmini olduğu görülmüştür. Yüksek lisans ve doktora seviyesine sahip çalışanlara arasında bir fark bulunamamıştır. Psikolojik hareketlilik açısından ise yalnızca yüksek lisans derecesine sahip olanların lisans derecesine sahip olanlara göre daha yüksek psikolojik hareketlilik skoru vardır. Kariyer geliştirme mentorluğu açısından ise doktora derecesi olanların yüksek okul derecesi olanlara göre daha fazla kariyer geliştirme mentorluğu almaktadırlar. Son olarak yalnızca yüksek okul derecesi olanların yüksek lisans olan ve doktora derecesi olan kişilere göre daha az psikososyal

mentorluk aldıkları bulunmuştur. Grupların Varyans Homojenliği testi ve Tek yönlü Varyans Analizi ANOVA testi sonuçları Tablo 6.9 ve 6.10’da görülebilir.

**Tablo 6.9: Levene test sonucu**

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Kariyer tatmini	1.156	3	296	.327
Fiziksel Hareketlilik	.512	3	296	.674
Psikolojik Hareketlilik	.152	3	296	.928
Kariyer Geliştirme Mentorluğu	1.813	3	296	.145
Psiko-sosyal Mentorluk	1.389	3	296	.246

**Tablo 6.10: Eğitim seviyesi gruplarına göre ANOVA testi sonucu**

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
Kariyer Tatmini	Yüksekokul	7	3.1241	.79317	5.234	<b>.002</b>
	Lisans	165	3.3280	.60852		
	Yüksek Lisans	113	3.5070	.60801		
	Doktora	15	3.8628	.50066		
Fiziksel Hareketlilik	Yüksekokul	7	3.5842	1.07041	.819	.484
	Lisans	165	3.2595	.82809		
	Yüksek Lisans	113	3.1610	.89693		
	Doktora	15	3.3691	.93686		
Psikolojik Hareketlilik	Yüksekokul	7	2.2847	.48201	3.213	.023
	Lisans	165	2.2904	.41246		
	Yüksek Lisans	113	2.4219	.40392		
	Doktora	15	2.5159	.36961		
Kariyer Geliştirme Menörlüğü	Yüksekokul	7	2.6428	1.16783	3.413	.018
	Lisans	165	3.2951	.74587		
	Yüksek Lisans	113	3.3978	.80682		
	Doktora	15	3.7026	.50502		
Psikososyal Mentorluk	Yüksekokul	7	2.7881	.72999	4.254	.006
	Lisans	165	3.2933	.54361		
	Yüksek Lisans	113	3.4241	.59969		
	Doktora	15	3.5642	.35084		

### 6.6.3 Toplam Çalışma Süresi Açısından Farklar

Levene testi sonucunda psiko-sosyal mentorluk alma dışında diğer değişkenlerde grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir. Bu durumda kariyer tatmini, fiziksel hareketlilik, psikolojik hareketlilik, kariyer geliştirme mentorluğu için ANOVA testi yapılması için ön şart sağlanmıştır. Psikososyal mentorluk değişkeni için gerekli varsayım sağlanmadığından bu değişken için karşılaştırma yapılamamıştır. Gruplar

arasında tüm boyutlar açısından anlamlı farklar olduğu bulunmuştur. Kariyer tatmini açısından bakıldığında 16 yıldan fazla iş tecrübesi olanların hem 6-10 yıl hem de 11-15 yıl tecrübesi olanlardan daha yüksek kariyer tatmini skoruna sahip oldukları bulunmuştur. Fiziksel hareketlilik açısından ise yine 16 yıl ve üzeri toplam iş tecrübesi bulunan grubun diğer tüm gruplardan daha yüksek fiziksel hareketliliğe sahip oldukları söylenebilir. 1-5 yıl tecrübesi olanların 16 yıl ve üzeri grubuna göre daha fazla psikolojik hareketliliğe sahip olduğu görülmüştür. Kariyer geliştirme mentorluğu açısından ise yalnızca 11-15 yıl toplam iş tecrübesi olan grubun 1-5 yıl toplam iş tecrübesi olan gruba göre daha az kariyer geliştirme mentorluğu aldığı bulunmuştur. Grupların Varyans Homojenliği testi ve Tek yönlü Varyans Analizi ANOVA testi sonuçları Tablo 6.11 ve 6.12’de görülebilir..

**Tablo 6.11: Levene test sonucu**

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Kariyer tatmini	1.136	3	296	.335
Fiziksel Hareketlilik	1.250	3	296	.292
Psikolojik Hareketlilik	1.355	3	296	.257
Kariyer Geliştirme Mentorluğu	1.157	3	296	.326
Psiko-sosyal Mentorluk	3.428	3	296	.018

**Tablo 6.12: Toplam çalışma süresi gruplarına göre ANOVA testi sonucu**

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
Kariyer Tatmini	1 yıldan az	0	-	-	5.744	<b>.001</b>
	1 – 5 yıl	22	3.5587	.47792		
	6 – 10 yıl	70	3.3034	.61153		
	11 -15 yıl	94	3.2722	.58638		
	16 yıldan fazla	114	3.5798	.64013		
Fiziksel Hareketlilik	1 yıldan az	0	-	-	8.303	.000
	1 – 5 yıl	22	2.8807	.61931		
	6 – 10 yıl	70	3.0233	.84182		
	11 -15 yıl	94	3.1158	.76896		
	16 yıldan fazla	114	3.5329	.91337		
Psikolojik Hareketlilik	1 yıldan az	0	-	-	3.066	.028
	1 – 5 yıl	22	2.4894	.27154		
	6 – 10 yıl	70	2.4021	.46901		
	11 -15 yıl	94	2.3844	.43090		
	16 yıldan fazla	114	2.2656	.37104		
Kariyer Geliştirme Mentorluğu	1 yıldan az	0	-	-	2.810	.040
	1 – 5 yıl	22	3.7687	.67110		
	6 – 10 yıl	70	3.3088	.83898		
	11 -15 yıl	94	3.2419	.77642		
	16 yıldan fazla	114	3.3546	.74581		

#### 6.6.4 Kıdem Grupları Açısından Farklar

Levene testi sonucunda psiko-sosyal mentorluk alma dışında diğer değişkenlerde grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir. Bu durumda kariyer tatmini, fiziksel hareketlilik, psikolojik hareketlilik, kariyer geliştirme mentorluğu için ANOVA testi yapılması için ön şart sağlanmıştır. Psikososyal mentorluk değişkeni için gerekli varsayım sağlanmadığından bu değişken için karşılaştırma yapılamamıştır. Gruplar arasında kariyer tatmini, fiziksel hareketlilik ve psikolojik hareketlilik açısından anlamlı farklar olduğu bulunmuştur. Kariyer tatmini açısından bakıldığında 16 yıldan fazla süredir kurumda çalışanların 1-5 yıldan daha az süredir çalışanlara göre daha yüksek kariyer tatmini skoruna sahip oldukları bulunmuştur. Fiziksel hareketlilik açısından ise yine 16 yıldan daha fazla süredir kurumda çalışanların diğer tüm gruplardan daha yüksek fiziksel hareketliliğe sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca 11-15 yıldır kurumda

bulunanların 1-5 yıl ve 1 yıldan daha az süredir kurumda çalışanlara, 6-10 yıldır kurumda bulunanların ise 1 yıldan daha az süredir ve 1-5 yıldır kurumda bulunanlara göre daha yüksek fiziksel hareketlilik puanına sahip olduğu görülmüştür. Psikolojik hareketlilik açısından karşılaştırıldığında ise 16 yıldan fazla süredir kurumda bulunanların 6-10 yıl ve 1-5 yıldır kurumda bulunanlara göre daha düşük psikolojik hareketliliğe sahip olduğu görülmüştür. Buna göre kariyer tatmini ve fiziksel hareketlilik kıdeme göre değişkenlik gösterir. Grupların Varyans Homojenliği testi ve Tek yönlü Varyans Analizi ANOVA testi sonuçları Tablo 6.13 ve 6.14’te görülebilir.

**Tablo 6.13: Levene test sonucu**

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Kariyer tatmini	1.902	4	295	.110
Fiziksel Hareketlilik	1.076	4	295	.369
Psikolojik Hareketlilik	2.130	4	295	.077
Kariyer Geliştirme Mentorluğu	2.349	4	295	.054
Psiko-sosyal Mentorluk	3.206	4	295	.013

**Tablo 6.14: Kurumdaki çalışma süresi gruplarına göre ANOVA testi sonucu**

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
Kariyer Tatmini	1 yıldan az	15	3.4192	.43137	4.368	.002
	1 – 5 yıl	94	3.2621	.62068		
	6 – 10 yıl	73	3.3782	.61568		
	11 -15 yıl	58	3.4506	.51704		
	16 yıldan fazla	60	3.6756	.68662		
Fiziksel Hareketlilik	1 yıldan az	15	2.5703	.72879	21.059	<.001
	1 – 5 yıl	94	2.8019	.84792		
	6 – 10 yıl	73	3.2843	.77963		
	11 -15 yıl	58	3.3995	.68218		
	16 yıldan fazla	60	3.8629	.70491		
Psikolojik Hareketlilik	1 yıldan az	15	2.3955	.38365	4.996	.001
	1 – 5 yıl	94	2.4166	.35911		
	6 – 10 yıl	73	2.4563	.45382		
	11 -15 yıl	58	2.2719	.38648		
	16 yıldan fazla	60	2.1859	.42091		
Kariyer Geliştirme Mentorluğu	1 yıldan az	15	3.4403	.61996	.150	.963
	1 – 5 yıl	94	3.2953	.88074		
	6 – 10 yıl	73	3.3537	.78049		
	11 -15 yıl	58	3.3550	.71163		
	16 yıldan fazla	60	3.3487	.72911		

### 6.6.5 Mentorluk Süresi Grupları Açısından Farklar

Levene testi sonucunda kariyer tatmini, psikolojik hareketlilik ve psiko-sosyal mentorluk alma değişkenlerinde grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmemiştir. Bu durumda sadece fiziksel hareketlilik ve kariyer geliştirme mentorluğu için ANOVA testi yapılması için ön şart sağlanmış olup sadece iki değişken açısından analize devam edilmiştir. Gruplar arasında yalnızca fiziksel hareketlilik açısından anlamlı farklar olduğu bulunmuştur. Sonuçlara göre 2 yıldan daha fazla süredir mentorluk alanların 6 aydan daha az ve 6 – 12 aydır mentorluk alanlara göre daha yüksek fiziksel hareketliliğe sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca 1-2 yıl mentorluk alan katılımcıların fiziksel hareketlilik puanlarının 6-12 ay mentorluk hizmeti alanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Grupların Varyans Homojenliği testi ve Tek yönlü Varyans Analizi ANOVA testi sonuçları Tablo 6.15 ve 6.16’da görülebilir.

**Tablo 6.15: Levene test sonucu**

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Kariyer tatmini	2.880	3	296	.036
Fiziksel Hareketlilik	2.567	3	296	.055
Psikolojik Hareketlilik	3.448	3	296	.017
Kariyer Geliştirme Mentorluğu	.492	3	296	.688
Psiko-sosyal Mentorkluk	2.806	3	296	.040

**Tablo 6.16: Kurumdaki çalışma süresi gruplarına göre ANOVA testi sonucu**

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
Fiziksel Hareketlilik	6 aydan az	78	3.0605	.88617	9.007	<b>.000</b>
	6 – 12 ay	87	2.9836	.79883		
	1 -2 yıl	73	3.4042	.74926		
	2 yıldan fazla	62	3.6104	.89716		
Kariyer Geliştirme Mentorluğu					1.316	.269
	6 aydan az	78	3.2118	.75336		
	6 – 12 ay	87	3.3455	.74954		
	1 -2 yıl	73	3.4634	.80150		
2 yıldan fazla	62	3.3432	.82299			



## 7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Çalışanlar iş hayatı boyunca maddi ve manevi beklentilerini karşılayabilmek için kariyerler hedeflerine ulaşmak istemektedirler. Bu istek onları gelişmeye, değişmeye ve daha çok çalışmaya, üretmeye ve şirketler için daha verimli çalışanlar olmaya zorlamaktadır. İnsanlar zamanının büyük bölümünü iş yerlerinde çalışarak geçirmektedir. Bu yüzden çalışanlar; hedeflerine ulaşmak, kendini geliştirmek ve kariyerinden tatmin olmayı önemsemekte ve önceliklendirmektedirler. Bu öncelik hem bireysel hayatta hem de şirketler bazında önemli sonuçlar doğuran ve hakkında çalışmalar yapılmasını sağlayan etkiler oluşturmaktadır.

Sağlık sektörünün vazgeçilmez kurumları olan İlaç firmaları hem arge hizmetleri hem satış ve pazarlama hizmetlerinin kalite baskısı sebebiyle, kalifiye insan kaynağı ile çalışmaktadırlar. Bu örgütlerin başarıya ulaşmaları için insan kaynaklarına verilmesi gereken önem de artmaktadır. İlaç sektöründe çalışan kalifiye çalışanların farklı sektörlere geçiş yapmamaları ve firma içerisinde uzun dönem çalışabilmeleri için kariyer yönetim planları titizlikle yapılmaktadır. Birçok firma çalışanlarının kariyerlerini yönetirken, onlara kariyer hedeflerine yönelik gelişim hedefleri vermektedir. Çalışanlar bu gelişim hedeflerini bazen aynı firma içerisinden bazen de firma dışından bir mentor ile çalışarak yönetmeye çalışmaktadırlar. Böylece uygun pozisyonların oluşmasına kadar geçen süre verimli ve çalışanı geliştirme amacıyla geçmektedir. Ayrıca kalifiye çalışanlar şirket içerisinde kalmakta ve çalışan devir hızı düşmektedir. Bir başka faydası ise, rakip firmalarda çalışan yetenekleri de kendi bünyesine çekebilmektedirler.

Kariyer yönetiminde mentorluğun sınırsız kariyer vasıtasıyla kariyer tatmini üzerine etkisine yönelik yapılan bu araştırmada, ilaç sektöründe çalışanlar üzerine yapılmış ve öne sürülen model çerçevesinde; çalışanların kariyer yönetimlerinde aldıkları mentorluğun sınırsız kariyer vasıtasıyla, kariyer tatmini üzerine etkisinin ortaya konması amaçlanmıştır. Mentorluğun 2 boyutunun (psikososyal ve kariyer geliştirme), sınırsız kariyerin psikolojik ve fizyolojik hareketlilik etkisiyle, kariyer tatmini üzerine etkisinin yanı sıra; yaş, kıdem, pozisyon (yönetici/uzman), mentorluk alma süresi gibi

değişkenlere göre bu etkinin farklılık gösterip göstermemesi de araştırmada incelenen bir husustur. Araştırmada mentorluğun 2 boyutu olan psikososyal ve kariyer geliştirme, sınırsız kariyerin 2 boyutu olan psikolojik ve fizyolojik hareketlilik ele alınmıştır. Kariyer tatmini ise tek boyutta ele alınarak incelenmiştir.

Daha önce yapılmış araştırmalara bakıldığında gerek yurtiçi gerekse yurtdışı çalışmalarda mentorluk, sınırsız kariyer ve kariyer tatmini ilişkisini inceleyen bir çalışmaya olmadığı görülmektedir. Bu 3 konu tek boyutta veya farklı konularla ilişkisi ele alınarak incelenmiştir. En çok mentorluk ile kariyer tatmini ilişkisini araştıran çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmaların bulgularına değinilerek, farklı sektörlerde yapılmış çalışmaların sonuçlarından örnekler verilecektir.

Çalışmanın analiz sonuçlarına bakıldığında mentorluk ile kariyer tatmini ilişkilidir. Bu sonuç daha önce yapılan çalışmaları desteklemektedir. Garvey (1996)'ye göre de mentorluk, bir bireyin kariyer başarısına ve kariyer tatminine pozitif katkıda bulunan değerli yollardan birisidir. Bu araştırmada mentorluğun psikososyal boyutu kariyer tatmini üzerine pozitif etkili olmasına rağmen, mentorluğun kariyer geliştirme boyutunun kariyer tatmini üzerine pozitif etkisi bulunmamıştır. Kram 2010'a göre mentorluğun ilk evresinde kariyer fonksiyonları büyük önem taşıırken, psikososyal fonksiyonlar genellikle daha sonraki evrelerde ön plana çıkmaktadır. İlaç sektöründe çalışanlar yönetici olabilmek için uzun yıllar beklemektedirler. Yönetici olmak için kendi gelişim hedeflerini tamamlayan fakat kadro bekleyen çalışanlar, mentorunun psikososyal boyutlu çalışmalarından dolayı kariyer tatmini yaşamaktadırlar. Çalışmaya katılanların %24,3'ü 1-2 yıl, %20,7'si 2 yıl ve üzeri zamandır mentorluk aldığını göz önünde bulundurduğumuzda, %45'nin mentorluğun ilk evresinde önemli olan kariyer gelişim sürecini tamamlamış, psikososyal fonksiyonun ön planda olmaktadır. %55'i ise 1 yılın altında süredir mentorluk alıp, henüz gelişim sürecinde oldukları için kariyerlerinden tatmin durumda olmayabilirler.

Araştırmada incelenen bir başka ilişki, sınırsız kariyer ile kariyer tatmini arasında olup, sonuçlar bu ikisinin arasında bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Hizmet sektörüne yönelik Kale ve Özer (2012)'in yaptığı bir çalışmaya göre çalışanların sınırsız kariyer tutumlarının iki boyutu olan psikolojik hareketlilik ile fiziksel hareketlilik tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Diğer araştırma sonuçlarıyla

(Briscoe vd. 2006; Briscoe ve Finkelstein 2009) paralel olan bu bulgu, bireylerin zihinlerinde sınırsızlık fikirlerini benimsedikleri halde fiziksel olarak aynı örgütte çalışmaya devam edebildiklerinin göstergesi niteliğindedir. Bu çalışmada sınırsız kariyer tutumunun 2 boyutu incelendiğinde fizyolojik hareketliliğin kariyer tatmini üzerine etkisi anlamlı iken, psikolojik hareketliliğin kariyer tatmini üzerine etkisi bulunmamıştır. Karakuş (2017)'un çalışmasında ise psikolojik hareketliliğin kariyer tatmini üzerine olumlu, fiziksel hareketliliğin ise olumsuz etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu sonuçlar çalışmamızdaki bulgular ile terstir. Sullivan ve Arthur (2006)'a göre fiziksel hareketlilik eğiliminde olan bir bireyin motivasyon kaynağı; para, statü ve ilerlemeyken psikolojik hareketlilik eğilimindeki bireyin motivasyon kaynakları; bağlılık, özerklik ve ilgidir. Çalışanların bu motivasyon faktörleriyle kariyerlerinden tatmin olmaları olağandır.

Çalışmanın sonuçlarından biri de, psiko-sosyal mentorluğun sadece fiziksel hareketlilik vasıtasıyla kariyer tatmini üzerinde anlamlı dolaylı etkisi vardır. Kram'a göre mentorluğun sonraki aşamalarında psikososyal fonkiyonu öne çıkmaktadır. İlaç sektöründe çalışanların mentorundan psiko-sosyal yönden destek bekledikleri ve bunu aldıkları açıkça görülmektedir. Ankete katılan ve 16 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olan çalışanlar (%38) diğer tüm gruplardan daha fazla kariyer tatmini ve fiziksel hareketliliğe sahiptirler. Çünkü bu çalışanlar hedefledikleri pozisyona gelebilmek için uzun yıllar gelişim göstermiştir. Bundan sonrası için mentorundan beklentisi kariyer gelişim yerine Psiko-sosyal yönden destek; yani rol model olma, danışmanlık, benimsenme-onaylanma ve arkadaşlık işlevlerini içermektedir. Bu çalışanlar kariyerlerinden tatmin olsalar bile, fizyolojik hareketliliğin motivasyon kaynağı olan daha çok para veya daha çok statü için değişiklik yapabilirler.

Kariyer tatmini ve fiziksel hareketlilik yaşa bağlı değişkenlik göstermektedir. 41 ve üstü yaş grubunun daha çok kariyer tatmini yaşamakta olduğu söylenebilir. Fiziksel hareketlilik açısından ise yine 41 yaş ve üzeri grubun diğer tüm gruplardan daha yüksek fiziksel hareketliliğe sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre araştırmaya katılan 41 yaş ve üstü çalışanlar kariyerinde hedeflediği yere geldiği kariyerinden tatmin fakat daha yüksek maaş ve pozisyon için başka firmalara geçebileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın bir diğer sonucunda ise, kariyer tatmini ve fiziksel hareketlilik eğitim seviyesine göre değişkenlik göstermediği ortaya konmuştur. Sonuçlara göre kariyer tatmini açısından doktora derecesine sahip katılımcıların yüksekokul ve lisans derecesine sahip katılımcılara göre daha yüksek kariyer tatmini olduğu görülmüştür. Yüksek lisans ve doktora seviyesine sahip çalışanlar arasında bir fark bulunamamıştır. Psikolojik hareketlilik açısından ise yalnızca yüksek lisans derecesine sahip olanların lisans derecesine sahip olanlara göre daha yüksek psikolojik hareketlilik skoru vardır. Kariyer geliştirme mentorluğu açısından ise doktora derecesi olanların yüksekokul derecesi olanlara göre daha fazla kariyer geliştirme mentorluğu almaktadırlar. Son olarak yalnızca yüksekokul derecesi olanların yüksek lisans olan ve doktora derecesi olan kişilere göre daha az psikososyal mentorluk aldıkları bulunmuştur.

Kariyer tatmini ve fiziksel hareketliliğin, çalışma süresine göre değişkenlik gösterdiği sonucu çıkmıştır. Kariyer tatmini açısından bakıldığında 16 yıldan fazla iş tecrübesi olanlar daha yüksek kariyer tatmini skoruna sahip oldukları bulunmuştur. Fiziksel hareketlilik açısından ise yine 16 yıl ve üzeri toplam iş tecrübesi bulunan grubun diğer tüm gruplardan daha yüksek fiziksel hareketliliğe sahip oldukları söylenebilir. Bu sonuçlar yaş gruplarına göre çıkan sonuçlar ile de uyum göstermektedir. Bu grubun kariyerinde istediği başarıyı elde ettiği için kariyerinden tatmin fakat daha yüksek maaş veya pozisyon için fiziksel hareketliliğe açık olduğu düşünülmektedir. 1-5 yıl tecrübesi olanların ise 16 yıl ve üzeri grubuna göre daha fazla psikolojik hareketliliğe sahip olduğu görülmüştür. Bunun sebebi ise, bu grubun ilaç sektöründe yeni olması, bağlılık, özerklik ve ilgi görmelerinin az olması olabilir. Aynı zamanda kariyer yönetimi için önünde uzun ve zorlu yılların olduğunu bilmesi neticesinde psikolojik hareketliliği yüksek olduğu düşünülmektedir. Kariyer geliştirme mentorluğu açısından ise yalnızca 11-15 yıl toplam iş tecrübesi olan grubun 1-5 yıl toplam iş tecrübesi olan gruba göre daha az kariyer geliştirme mentorluğu aldığı bulunmuştur. Bunun nedeni 11-15 yıl çalışma süresi olanların (kıdemli) beklentisi daha yüksek olabileceği düşünüldüğünde, aldıkları kariyer gelişim mentorluğu onları tatmin etmemiş olabilir. 1-5 Yılın aldığı kariyer geliştirme mentorluğu, bu grubun tecrübesi az olduğu için daha tatmin edici bulunduğu düşünülmektedir.

Çalışmada kariyer tatmini ve fiziksel hareketliliğin kıdeme göre değişkenlik gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Kariyer tatmini açısından bakıldığında, 16 yıldan fazla süredir kurumda çalışanların 1-5 yıldan daha az süredir çalışanlara göre daha yüksek kariyer tatmini skoruna sahip oldukları bulunmuştur. Fiziksel hareketlilik açısından ise yine 16 yıldan daha fazla süredir kurumda çalışanların diğer tüm gruplardan daha yüksek fiziksel hareketliliğe sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuçlar yaş ve çalışma süresi sonuçlarını desteklemektedir. Ayrıca 11-15 yıldır kurumda bulunanların 1-5 yıl ve 1 yıldan daha az süredir kurumda çalışanlara, 6-10 yıldır kurumda bulunanların ise 1 yıldan daha az süredir ve 1-5 yıldır kurumda bulunanlara göre daha yüksek fiziksel hareketlilik puanına sahip olduğu görülmüştür. Bu grubun büyük çoğunluğu yönetici, hedeflerine ulaşmış olduğunu düşünüldüğünde, kariyerinden tatmin ve fiziksel hareketliliklerinin yüksek olması diğer değişkenlerle benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Psikolojik hareketlilik açısından karşılaştırıldığında ise 16 yıldan fazla süredir kurumda bulunanların 6-10 yıl ve 1-5 yıldır kurumda bulunanlara göre daha düşük psikolojik hareketliliğe sahip olduğu görülmüştür. Psikolojik hareketlilik eğilimindeki bireyin motivasyon kaynakları; bağlılık, özerklik ve ilgidir. Yıllarca çalıştığı kurumda kariyer yönetimi yapan ve hedeflerine ulaşan kalifiye grubun bağlı, ilgi gören ve özerk olduğu düşünüldüğünde psikolojik hareketliliğin düşük olması olağandır.

Sonuçlara göre mentorluk süresi arttıkça fiziksel hareketlilik artmakta fakat kariyer tatmini değişmemektedir. 2 yıldan daha fazla süredir mentorluk alanların 6 aydan daha az ve 6-12 aydır mentorluk alanlara göre daha yüksek fiziksel hareketliliğe sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca 1-2 yıl mentorluk alan katılımcıların fiziksel hareketlilik puanlarının 6-12 ay mentorluk hizmeti alanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun sebebi daha uzun mentorluk alanlar artık kariyer hedeflerine ulaşmaları çok yakın olan çalışanlar veya 2 yıl mentorluk aldıktan sonra atanan çalışanlar oldukları için fiziksel hareketliliğinin yüksek olacağı düşünülmektedir. Yani daha uzun süre mentorluk alan çalışanlar, uygun pozisyonu beklerken veya atandıktan sonra yeni iş fırsatlarına açık oldukları düşünülmektedir.

Bu araştırmanın çalışanların kariyer yönetimlerinde mentor ile çalışmanın kariyer tatminine etkisi ve sınırsız kariyer açısından yararlı bilgiler sunduğu düşünülmektedir.

Literatüre bakıldığından mentorluğun kariyer tatmini üzerine sınırsız kariyer değişkeni açısından etkisinin değerlendirildiği ilaç sektörüne dair çok fazla çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Günümüz çalışma hayatında, ilaç sektörünün insan sağlığına olan katkısı göz önüne alındığında daha çok araştırma yapılması gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

Ayrıca bu çalışma sadece İstanbul'daki ilaç firması çalışanlarına yapılmıştır. Bundan sonra benzer konuda yapılacak çalışmalarda tüm illerde çalışanlara ulaşılması ve bu çalışanlar üzerinde daha geniş örneklem kitlesi ile araştırma yapılması araştırmacılar açısından çok daha farklı sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.

Sonuç olarak bu çalışmada ilaç sektöründe çalışanların Kariyer yönetiminde mentorluğun sınırsız kariyer vasıtasıyla kariyer tatmini üzerine etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada iddia edildiği gibi; mentorun psiko sosyal boyutunun, fiziksel hareketlilik aracılığı ile kariyer tatmini üzerine olumlu etkisi olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar ışığında ilaç firmalarında çalışanlarda, kariyer yönetiminde mentorluk uygulamasının artabileceğini ön görülmektedir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G., 2004. *İnsan kaynakları yönetimi*. 5. baskı. İzmir: Barış Yayınları.
- Allen, T.D., ve Eby, L.T., 2010. *The blackwell handbook of mentoring: a multiple perspectives approach*. First published. Blackwell Publishing LTD.
- Aytaç, S., 2017. *İş yaşamında kariyer*. A. Keser.
- Bakioğlu, A., 2013. *Eğitimde mentorluk*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Barutçugil, İ., 2016. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, S.A. vd., 2004. *Yönetimde insan kaynakları çalışmaları*. A. Yelboğa (Ed.) içinde. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Bingöl, D., 2016. *İnsan kaynakları yönetimi*. 10. baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Brockbank, A. ve McGill, I. 2006. *Facilitating reflective learning through mentoring & coaching*. Londra: Kogan Page.
- Dündar, G., 2008. Kariyer geliştirme. *İnsan kaynakları yönetimi*. 3. basım. C. Uyargil vd. (Ed.) içinde. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Ertürk, M., 2018. *İnsan kaynakları yönetimi*. 1. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Güzel, T., 2005. Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi: ilkeler ve uygulamalar. *Eğitim ve gelişme*. C. Demir (Ed.) içinde. Ankara: Nobel Yayım Dağıtım.
- Harvey, D., ve Bowin, R.B., 1996. *Human resources management: an experiential approach*. USA: Prentice Hall Int. Ed.
- Kram, K.E., 1988. *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. England: University Press of America
- Koçel, T., 2018. *İşletme Yöneticiliği* 17. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Özden, M.C., 2007. *Bireysel kariyer yönetimi*. İstanbul: Aris Kitap.
- Palmer, M.J., 1993. *Performans değerlendirmeleri*. Doğan Şahiner (Çev.). Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9, İstanbul: Rota Yayınları.
- Portner, H., 2005. *Teacher mentoring and induction: the state of the art and beyond*. Corwin Press.
- Redhouse English-Turkish Dictionary*, 1990.

- Sevinç, E., 2010. *Kariyer planlama ve yönetimi*. 1. basım. M. Turhan (Ed.) İstanbul: Etap Yayınevi.
- Soysal, A. 2003. Küreselleşen iş hayatında yeni kariyer yaklaşımları. *II. ulusal bilgi, ekonomi ve yönetim kongresi bildiriler kitabı*. İzmit: Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 17-18 Mayıs 2003.
- Taşçı, D., 2013. İşe alma ve alıştırma. *Örgütlerde insan kaynakları yönetimi*. 1. basım. R. Geylan vd. (Ed.) içinde. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2846.
- Taşçı, D., 2013. Kariyer yönetimi. *Örgütlerde insan kaynakları yönetimi*. 1. basım. R. Geylan vd. (Ed.) içinde. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2846.
- Türk Dil Kurumu. 2013. *Büyük Türkçe sözlük*. Ankara.
- Yan, Y.W., 2005. *Antecedents and outcomes of employees participation in development activity*. Hong Kong Baptist University.



### ***Sürekli Yayınlar***

- Aladağ, M., ve Tezer, E., 2007. Üniversite öğrencilerine yönelik bir akran danışmanlığı programı için ihtiyaç taraması çalışması. H. Yılmaz (Ed.). *Ege Eğitim Dergisi*, **2** (8), pp. 19-35.
- Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet M.L., Lentz E. ve Lgma, L., 2004. Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. **89** (1), pp. 127-136.
- Allen, T.D., Poteet, M.L. ve Russell, J.A.E., 2000. Protégé selection by mentors: what makes the difference?, *Journal of Organizational Behavior*. **21**, pp. 271-282.
- Anafarta, N., 2002. Bireysel kariyer danışmanı olarak rehber. *C.Ü.İİBF Dergisi*. **3** (1).
- Arthur, M., 1994. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*. **15** (4), ss. 295-306.
- Arthur, M.B., ve Rousseau, D.M., 1996. Introduction: the boundaryless career as a new employment principle. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Ed.) içinde. New York: Oxford University, pp. 3-20.
- Arthur, M.B., Hall, D.T. ve Lawrence, B.C., 1989. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. *The Handbook of Career Theory*. M. B. Arthur, D. T. Hall & B.C. Lawrence (Ed.) içinde., New York: Cambridge University, pp. 7-25.
- Baltaş, A., 2007. Usta'dan mentor'a. *Kaynak Dergisi*. **8**.
- Barnett, B.R., ve Bradley, L., 2007. The impact of organizational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*. **12** (7), pp. 617-36.
- Bell, C.R., 2000. The mentor as partner: how to make the caged bird sign again. *Training & Development*. **54** (2), ss. 52-56.
- Bierema, L.L., ve Hill, J.R. 2005. Virtual mentoring and HRD. *Advances in Developing Human Resources*, **7** (4), pp. 556-568.
- Bilgiç, N., ve Günay, T., 2013. Ergenlerin sigara bırakma konusunda desteklenmesinde bir yöntem: akran eğitimi. *Türk Toraks Dergisi*. **14** (3).
- Borredon, L., ve Ingham, M., 2004. The situational mentor: an international review of competences and capabilities in mentoring. *Developmental relationships: a mentoring approach to organizational learning and knowledge creation*. D. Clutterbuck ve G. Lane (Ed.) içinde. Burlington: Gover Publishing, pp. 118-126.
- Bouquillon, E.A., Sosik, J.J., ve Lee, D., 2007. It's only a phase: examining trust, identification and mentoring functions received across the mentoring phases. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*. **13** (2), pp. 239-258.
- Bozeman, B., ve Feeney, M.K., 2008. Mentor matching a "goodness of fit" model. *Administration & Society*. **40** (5), ss. 465-482.

- Briscoe, J.P., ve Finkelstein, L.M., 2009. The “new career” and organizational commitment do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development International*, **14** (3), pp. 242-260.
- Briscoe, J.P., ve Hall, D.T. 2006b. The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, **69** (1), pp. 4-18.
- Briscoe, J.P., ve Hall, D.T., 2006a. Special section on boundaryless and protean careers: next steps in conceptualizing and measuring boundaryless and protean careers. *Journal of Vocational Behavior*, **69** (1), pp. 1-3.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T. & DeMuth, R.L., 2006. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, **69**, pp. 30-47.
- Burke, R.J., 1984. Mentors in organizations. *Group and Organization Studies*. **9**, ss. 353-372.
- Carson, K.D., Carson, P.P., ve Bedeian, A.G., 1995. Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **68**, pp. 301-320.
- Ceylan, C., 2004. Mentorluk ilişkilerine farklı bir yaklaşım: kariyere uyarlı mentorluk. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, **6** (1), 14, 203 <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=203&cilt=6&sayi=1&yil=2004>  
Erişim Tarihi: 09 Ocak 2019.
- Chao, G.T., ve Walz, P.M., 1992. Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*. **45** (3), ss. 619-637.
- Chao, G.T., 2007. The handbook of mentoring at work: theory, research and practice. *Mentoring and organizational socialization*. B. R. Ragins & E. K. Kram. (Ed.) içinde. Los Angeles: Sage Publications. pp. 179-196.
- Clarke, M., 2009. Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: career patterns and employability. *Career Development International*. **14** (1), ss. 8-28.
- Crisp, G., ve Cruz, I., 2009. Mentoring college students: a critical review of the literature between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*, **50** (5), pp. 525-545.
- Currie, G., Tempest, S., ve Starkey, K., 2006. New careers for old? organizational and individual responses to changing boundaries. *International Journal of Human Resource Management*. **17** (4), ss. 755-74.
- Çakmak-Otluoğlu, Ö., 2012. Protean and boundryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*. **80**, ss. 638-646.
- Çınar, Z., 2010. Coaching ve mentoring. Paradoks ekonomi. *Sosyoloji ve Politika Dergisi*. **1** (1), ss. 1-25.
- Darwin, A., 2000. Critical reflections on mentoring in work settings. *Adult Education Quarterly*. **50**, pp. 197-211.

- Dikili, A., 2012. Yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. **17** (2), ss. 473-484.
- Dougherty, T.W., & Dreher, G.F., 2007. The handbook of mentoring at work: theory, research and practice. *Mentoring and career outcomes*. B. R. Ragins & E. K. Kram. (Ed.) içinde. Los Angeles: Sage Publications, pp. 51-93.
- Ensher, E.A. ve Murphy, S.E., 2007. The handbook of mentoring at work: theory, research and practice. *E-mentoring: next-generation research strategies and suggestions*. B.R. Ragins & E.K. Kram (Ed.) içinde. Los Angeles: Sage Publications, pp. 299-322.
- Erdoğan, N., ve Aytekin, İ., 2012. Kültürün psikolojik hareketliliğe etkisi: Türkve Kanadalı akademisyenlerin karşılaştırılmalı analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. **12** (4), ss. 2521-2540.
- Ereş, F., 2009. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde mentorluk. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **3**, ss. 157-165.
- Fletcher, S., ve Mullen, A.C., 2012. *SAGE handbook of mentoring and coaching in education*. London: SAGE Publications Ltd.
- Fowler, J.L., ve O' Gorman, J.G., 2005. Mentoring functions: a contemporary view of the perceptions of mentees and mentors. *British Journal of Management*, **16**, pp. 51-57.
- Garvey, B., Alred, G., ve Smith, D., 1996. First-person mentoring. *Career Development International*, **1**, pp. 10-14.
- Garvey, B., Alred, G., ve Smith, R., 1996. First-person mentoring. *Career Development International*, **1**, pp. 10-14.
- Gattiker, V.E., & Larwood, L., 1988. Predictors of managers' career mobility, success and satisfaction. *Human Relations*. **41** (8), pp. 569-591.
- Gibson, S., 2004. Mentoring in business and industry: the need for a phenomenological perspective. *Mentoring and Tutoring*, **12**(2), pp. 260-275.
- Granrose, C.S., 2007. Gender differences in career perceptions in The People's Republic of China. *Career Development International*. **12** (1), pp. 9-27.
- Greenhaus, J.H., Callagan, G.A., ve Godshalk, V.M., (Ed.). 2010. London: Sage Success in a boundaryless career: The effects of psychological and physical mobility on subjective career success and the mediating role of psychological. *Career management 4th*, Human and Social.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., ve Wormley, W.M., 1990. Effects of race on organizational experiences, job performance, evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*. **33** (1), pp. 64-85.
- Guetzloe, E., 1997. The power of positive relationships: mentoring programs in the school and community. *Preventing School Failure*. **41** (3), pp. 100-104.
- Heslin, P.A., 2005. Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*. **26**, pp. 113-136.

- Heslin, P.A., 2005b. Experiencing career success. *Organizational Dynamics*. **34** (4), pp. 376-390.
- Higgins, M.C., 2000. The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction. *Journal of Management Development*, **19**, pp. 277-296.
- Higgins, M.C., 2000. The more, the merrier? multiple developmental relationships and work satisfaction. *Journal of Management Development*, **19**, pp. 277-296.
- Hu, L., ve Bentler, P.M., 1999. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*. **6** (1), pp. 1-55.
- Inkson, K., 2006. Protean and boundaryless career as metaphors. *Journal of Vocational Behaviour*. **69** (1), ss. 48-63.
- Inkson, K., ve Arthur, M.B., 2001. How to be successful career capitalist. *Organizational Dynamics*. **30** (1), pp. 48-56.
- Inzer L.D., ve Crawford, C.B., 2005. A review of formal and informal mentoring: processes problems, and design. *Journal of Leadership Education*, **4** (1), pp. 31-50.
- İrmiş, A., ve Bayrak, S., 2001. İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi. *T.C. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. **1** (2), ss. 181-193.
- Jen Ruei-Fu, 2010. Is information technology career unique? Exploring differences in career commitment and its determinants among IT and Non-IT employees. *International Journal of Electronic Business Management*. **8** (4), pp. 263-271.
- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W., ve Bretz, R.D., 1995. An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*. **48**, pp. 485-519.
- Kale, E., ve Özer, S., 2012. İşgörenlerin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. **2**, ss. 173-196.
- Kanten, P. ve Yeşiltaş, M., 2015. New career management approaches: boundaryless career and dual ladder career path. *Multidisciplinary Academic Conferences on Economics, Management and Marketing in Prag*, Çek Cum., 4-6 Aralık 2015, ss. 319.
- Korman, A.K., Wittig-Berman, U., ve Lang, D., 1981. Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal*. **24** (2), pp. 342-360.
- Kram, K.E., & Isabella, L.A., 1985. Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*. **28**, pp. 110-132.
- Kram, K.E., 1983. Phases of mentor relationship. *Academy of Management Journal*. **26**(4), pp. 608-625.

- Liu, D., Mitchell, T.R., Lee, T.W., Holtom, B.C., ve Hinkin, T.R., 2012. When employees are out of step with coworkers: how job satisfaction trajectory and dispersion influence individual- and unit-level voluntary turnover. *Academy of Managerial Journal*, **55**, pp. 1360-1380.
- Loi, R., Hang-Yue, N., ve Foley, S. 2004. The effect of professional identification on job attitudes: a study of lawyers in Hong Kong. *Organizational Analysis*, **12** (2), pp. 109-128.
- Mondal, S., ve Das, S., 2010. The economic meltdown: challenges for the new age managers. *Reverse mentoring: how young employees can help to build the brand of an organization in post recession*. B. Nayak, J. Mahapatra & S. K. Misra, (Ed.) içinde. Yeni Delhi: Excel India Publishers, pp. 126-130.
- Noe R.A., 1988. An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, (41), pp. 457-479.
- O'Neill, R., ve Sankowsky, D., 2001. The caligula phenomenon mentoring relationships and theoretical abuse. *Journal of Management Inquiry*. **10** (3), pp. 206-21.
- O'Neill, D.K., Wagner, R., ve Gomez, L.M., 1996. Online mentors: experimenting in science class. *Educational Leadership*, **54** (3), pp. 39-42.
- Onay, M., ve Ataseven, B., 2010. New directions for boundaryless and protean careers: what do human resources managers make differently? *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. **14** (20), pp. 435-464.
- Örücü, E., Yumuşak, S., ve Bozkır, Y., 2006. Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. **13** (1), ss. 39-51.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., Sungur, Z., ve Cengiz, A.A., 2006. Örgütsel toplumsallaşma sürecinde mentorluk ve mentor'un yeri ve önemi: anadolu üniversitesi araştırma görevlileri üzerine bir inceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **06** (2), ss. 55-67.
- Pegg, M., 1999. The art of mentoring. *Industrial and Commercial Training*, **31**, pp. 136-141.
- Pegg, M., 1999. The art of mentoring. *Industrial and Commercial Training*, **31**, 136-141.
- Preacher, K.J. ve Hayes, A.F., 2008. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, **40**, 879-891.
- Ragins, B., ve Cotton, J., 1999. Mentor function and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*. **84**, pp. 529-550.
- Ragins, B.R., ve Scandura, T.A., 1997. The way we were: gender and the termination of mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*. **82** (6), pp. 945-953.
- Ragins, B.L., ve Scandura, T.A., 1999. Burden or blessing? expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior*, **20**, pp. 493-509.

- Razali, bin Mat Zin, 2006. The relationships between family and career-related factors and organisational commitment: A Malaysian case. *The Business Review Cambridge*. **5**(2).
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., ve Henderickx, E., 2008. Protean and boundaryless careers: a study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*. **73**(2), pp. 212-230.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D. ve Henderickx, E., 2008. Protean and boundaryless careers: a study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*. **73** (2), pp. 212-230.
- Seymen Aytemiz, O., 2004. Geleneksel kariyerden, sınırsız ve dinamik/ değişken kariyere geçiş: Nedenleri ve sonuçları üzerine yazınsal bir inceleme. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*. **XXIII** (1), ss. 79-114.
- Singh, V., Bains, D., ve Vinnicombe, S., 2002. Informal mentoring as an organisational resource. *Long Range Planning*. **35**. pp. 389-405.
- Sosik, J.J., ve Lee, D., 2005. Context and mentoring: examining formal and informal relationships in high tech firms and K-12 schools. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. **12** (2), pp. 94-108.
- Sullivan, S.E. ve Arthur, M.B., 2006. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*. **69**, pp. 19-29.
- Sullivan, S.E., 1999. The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, **25**, pp. 457-484.
- Sullivan, S.E., Carden, W.A., ve Martin, D.F., 1998. Careers in the next millennium: directions for future research. *Human Resource Management Review*, **8**, pp. 165-185.
- Thomson, R., 1993. *Appraising and developing people*. Managing People, UK: Butterworth-Heinemann.
- Tuncer, P., 2012. Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. **31** (1), ss. 203-233.
- Türkmen, M., ve Yıldız, K., 2012. Çalışma hayatında sınırsız ve çok yönlü kariyer yönetimi. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, **7** (1), ss. 4-17.
- Watson, J., 2006. Caring theory as an ethical guide to administrative and clinical practices. *Nursing Administration Quarterly*. **30**, pp. 48-55.
- Whitely, W., Dougherty, T.M. ve Dreker, G.F., 1991. Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *Academy of Management Journal*. **34**, pp. 331-351.
- Yüksel, İ., 2005. İş-aile çatışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. *İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, **19** (2).

### ***Diğer Yayınlar***

- Brady, J., Lee, J.W., ve Russell, R., 2007. Peer-to-peer: an e-mentoring approach to developing community, mutual engagement and professional identity for pre-service teachers. *Australian Association for Research in Education (AARE) Conference Fremantle*. 25-29 November 2007, Western Australia.
- Briscoe, J.P., ve Hall, D.T., (2005). *Protean and boundaryless career assessment collection*. Boston: MA: Unpublished, Copyrighted Scale Collection.
- Cranwell-Ward, J. Bossons, P., ve Gover, S., 2004. *Mentoring*. New York: Palgrave Macmillan.
- Erdöl, C., 2000. *Kariyer Planlama Sistemi, Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme, Kariyer Sorunları ve Koçluk Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü .
- Fullerton, H., 1998. *Facets of mentoring in higher education*. 2. Seda Paper 103. Birmingham. [www.opengrey.eu](http://www.opengrey.eu) [erişim tarihi 02.07.2019]
- Gilman, D., 2006. *The power of peer mentoring. wisconsin healthy & ready to work: a series of materials supporting youth with special health care needs* <http://www.waisman.wisc.edu/wrc/pdf/pubs/PPM.pdf> [erişim tarihi 02.02.2017]
- Greenhaus, J.H., Callagan, G.A., ve Godshalk V.M., 2010. *Career Management* 4th ed., London: Sage.
- Hansen, C., 2000. *Virtual mentoring: a real-word case study* <https://etad.usask.ca/802papers/hansen/hansen.htm> [erişim tarihi 02.05.2019]
- <http://ieis.org.tr/ieis/tr/sektorraporu2017/> [erişim tarihi 15.04.2019]
- <https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2018/01/sektorel-bakis-2018-ilac.html> [erişim tarihi 18.04.2019]
- Karakuş, F., 2017. Success in a boundaryless career: The effects of psychological and physical mobility on subjective career success and the mediating role of psychological, human, and social capital *Doktora Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE
- Özden, M.C., 2001. *Bireysel kariyer yönetimi*, Ankara
- Polater, S., (tarihsiz). *Mentor-akıl hocası liderlik*. [http://www.polater.com.tr/devam.php?sub\\_page=1&page=bilgi\\_agaci&new\\_page=07](http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=07), [erişim tarihi 19 Şubat 2017]
- Vatan, F. (2009). Hemşirelerde Liderlik Geliştirmede Formal Mentorluk Programı: Eylem Araştırması. Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü . İzmir
- Walker, J.W., 1980. *Human resource planning*. USA: Mc Graw Hill.
- Wild, J.L., Shambaugh, R.L., Isberg, J., ve Kaul, P. (1999). Facilitation, mentoring and training: understanding differences. *International Association of Facilitators Annual Meeting*, Virginia, USA, Jan. 14-17. <http://newton.uor.edu/Faculty Folder/Jspee/iaf99/Thread3/Wild.html>, [erişim tarihi: 02.02.2019]

## EKLER





## EK 1: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE AİT ANKET SORULARI

<b>Eğitim Durumunuz</b> <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
<b>Yaşınız</b> <input type="checkbox"/> 20-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 40 ve üzeri
<b>Kaç yıldır çalışma hayatındasınız?</b> <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıl üzeri
<b>Cinsiyetiniz</b> <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
<b>Medeni Haliniz</b> <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
<b>Kurumunuzdaki Pozisyonunuz</b> <input type="checkbox"/> Yönetici <input type="checkbox"/> Yönetici Olmayan (Uzman)
<b>Mentorunuzun Cinsiyeti</b> <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
<b>Nekadar süre mentor ile çalıştınız?</b> <input type="checkbox"/> 6 aydan az <input type="checkbox"/> 6-12 Ay <input type="checkbox"/> 1-2 Yıl <input type="checkbox"/> 2 Yıldan fazla
<b>Bulduğunuz Şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz?</b> <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıl üzeri

## EK 2: MENTORLUK ÖLÇEĞİ

<i>Aşağıda kendiniz ve mentorunuzla ilgili ifadeler verilmiştir. Her bir ifadeyi okuyun, cevaplarınızı sağ taraftaki seçeneklerden uygun olanını işaretlemek suretiyle belirtin</i>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>BÖLÜM 1: MENTORLUK ÖLÇEĞİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Mentorum kendi kariyer geçmişini benimle paylaşır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mentorum, kariyerimde ilerlemem için beni cesaretlendirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mentorum işimle ilgili davranışlarda yeni yollar denemem için beni cesaretlendirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mentorumun işle ilgili davranışlarını model almaya çalışacağım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mentorumun eğitim konusundaki değer ve tutumlarına katılıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mentoruma saygı duyarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mentoruma hayranlık duyarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kariyerimde mentorumla benzer konuma geldiğimde onun gibi olmaya çalışacağım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Mentorumla karşılıklı konuşmalarımızda iyi bir dinleyicidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mentorum meslektaşlarımla, işim ve ailemle ilgili sorunlarımı, benimle tartışır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Mentorum kişisel deneyimlerini problemlerime farklı bir bakış açısı olması için benimle paylaşır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Mentorum, işimden kaynaklanan korku ve endişelerim hakkında konuşmam için beni cesaretlendirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mentorum, onunla üzerinde tartıştığımız endişelerim ve duygularım ile ilgili olarak kendini benim yerinde düşünür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Mentorum, onunla paylaştığım duygu ve şüphelerimi büyük bir gizlilikle saklı tutar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Mentorum, bir birey olarak bana saygı duyar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>BÖLÜM 1: MENTORLUK ÖLÇEĞİ</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16. Mentorum, yönetici olma ya da kariyerimde yükselme olasılığımı tehdit edebilecek gereksiz riskleri azaltır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Mentorum, teslim tarihi gelen tamamlamadığım görevlerimi bitirmemde yardımcı olur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Mentorum, yeni meslektaşlarla tanışmama yardımcı olur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Mentorum, kurum yöneticileriyle olan yazılı ve kişisel ilişkilerimi güçlendirecek görevler vermiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Mentorum, bana gelecek dönemdeki gelişme potansiyelimi değerlendirebilecek konumdaki kimselerle ilişkilerimi geliştirecek sorumluluklar vermiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Mentorum, beni işimde yönetici konumuna hazırlayacak görev ve ödevler vermiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Mentorum, yeni beceriler edinmemi sağlayacak fırsatlar sunan görevler vermiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Mentorum, bir eğitici olarak performansına ilişkin geribildirimde bulunmuştur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Mentorum, kariyer hedeflerimi geliştirmemde bana belli stratejiler önermiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Mentorum, düşüncelerini benimle paylaşır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Mentorum, işimle ilgili hedefleri başarmamda belli stratejiler önermiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Mentorum, mevcut işimdeki performansına ilişkin geribildirimde bulunmuştur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Mentorum, öğle yemeklerine beni davet eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Mentorum, iş yerinde karşılaştığı sorunlarla ilgili olarak fikrimi alır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Mentorum, iş ortamı dışında da benimle sosyal bir ortamda görüşür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### EK 3: KARIYER TATMİNİ ÖLÇEĞİ

<b>BÖLÜM 2. KARIYER TATMİNİ ÖLÇEĞİ</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Kariyerimde elde ettiğim başarılarından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kariyer hedeflerime ulaşmak için elde ettiğim ilerlemeden memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Hedeflediğim finansal gelirle ilgili elde ettiğim ilerlemeden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Gelişimim için belirlediğim hedeflere ulaşmadaki ilerlememden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Yeni beceriler edinmede belirlediğim hedeflere ulaşmadaki ilerlememden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kariyerimde elde ettiğim statüden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Genel olarak, şu anki kariyerim kişisel ihtiyaçlarımı karşılamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Genel olarak, kariyerimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### EK 4: SINIRSIZ KARIYER ÖLÇEĞİ

BÖLÜM 3. SINIRSIZ KARIYER ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Kurumum dışındaki kişiler ile çalışmaktan zevk alırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Başka kurumlardaki kişilerle iletişime geçmemi sağlayan işlerde çalışmaktan zevk alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kurum dışındaki görevlere açığım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Birimim dışında oluşabilecek görevleri yapmak isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Başka kurumlarda çalışan kişiler ile ortak projeler yapmayı severim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Geçmişte kurumum dışında çıkabilecek fırsatlar araştırdım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Yeni deneyimlere açığım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yeni şeyler öğrenebileceğim görevler ararım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Kurumum emekliliğime kadar istihdam vaad ederse, başka iş arayışına girmem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İdeal kariyerimde tek bir kurum için çalışmak vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Kurumumdan ayrılma düşüncesi beni çok rahatsız eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Devamlı aynı kurumda çalışmanın verdiği güven duygusu beni mutlu eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Başka bir iş aramaktansa bildiğim bir işletmede çalışmayı yeğlerim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>