

62667

T.C  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI ANABİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE  
İSTİHDAM ÖRÜNTÜLERİ VE KADIN İŞGÜCÜ  
İLE İLGİLİ FARKLILIKLAR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gülay ASLAN**

**Danışman  
Prof. Dr. L. Işıl ÜNAL**

**ANKARA - 1997**

# İÇİNDEKİLER

## SAYFA

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| İÇİNDEKİLER .....                                                          | I  |
| ÇİZELGELER LİSTESİ .....                                                   | IV |
| ÖZET .....                                                                 | X  |
| BÖLÜM - I. ....                                                            | 1  |
| GİRİŞ .....                                                                | 1  |
| Problem .....                                                              | 1  |
| Amaç .....                                                                 | 10 |
| Önem .....                                                                 | 11 |
| Sayıtlılar .....                                                           | 12 |
| Sınırlılıklar .....                                                        | 13 |
| Tanımlar .....                                                             | 13 |
| BÖLÜM II. ....                                                             | 15 |
| KONU İLE İLGİLİ ALAN YAZIN .....                                           | 15 |
| Tarihsel Süreçte Kadının Durumu .....                                      | 15 |
| İlkel Komünal Toplum .....                                                 | 16 |
| Köleci Toplum .....                                                        | 18 |
| Feodal Toplum .....                                                        | 19 |
| Kapitalist Toplum .....                                                    | 21 |
| Sosyalist Toplum .....                                                     | 23 |
| İktisat Kuramının Piyasadaki Cinsiyetçi Uygulamaları Ele Alış Biçimi ..... | 25 |
| Neoklasik İktisat Kuramı .....                                             | 25 |
| Klasik Liberal Feminizm .....                                              | 28 |
| Bölünme Kuramları .....                                                    | 29 |
| Sosyal liberalizm .....                                                    | 30 |
| Marksist kuram .....                                                       | 32 |
| Cinsiyetçiliğe Karşı Uluslararası Girişimler .....                         | 34 |
| Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri .....                             | 39 |
| İlgili Araştırmalar .....                                                  | 40 |
| BÖLÜM III .....                                                            | 50 |
| YÖNTEM .....                                                               | 50 |
| Araştırma Modeli .....                                                     | 50 |
| Evren .....                                                                | 50 |
| Verilerin Toplanması .....                                                 | 51 |
| Bilgi Toplama Aracının Geliştirilmesi .....                                | 51 |
| Bilgi Toplama Aracının Uygulanması .....                                   | 53 |
| Verilerin Çözümlemesi .....                                                | 54 |
| BÖLÜM IV .....                                                             | 55 |
| BULGULAR VE YORUM .....                                                    | 55 |

|                                                                                                            |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BULGULAR.....</b>                                                                                       | <b>55</b> |
| Ticari Bankalar ve Bankalarda Çalışan Personelle İlgili Betimleyici Bulgular .....                         | 55        |
| Ankete Yanıt Veren Yöneticilerle İlgili Betimleyici Bulgular .....                                         | 58        |
| Bankalarda Çeşitli Konumlarda Çalışmakta Olan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı İle İlgili Bulgular ..... | 58        |
| Bankalarda İşe Alma Ölçütleri .....                                                                        | 73        |
| A) Üst Düzey Yönetici Alınırken Kullanılan Ölçütler .....                                                  | 74        |
| 1) Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre .....                                                      | 74        |
| 2) Banka Büyüklüğüne Göre .....                                                                            | 76        |
| 3) Bankaların Kamu veya Özel Banka Olmalarına Göre .....                                                   | 77        |
| B) Orta Düzey Yönetici Alırken Kullanılan Ölçütler .....                                                   | 78        |
| 1) Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre .....                                                      | 78        |
| 2) Banka Büyüklüğüne Göre .....                                                                            | 79        |
| 3) Bankaların Kamu ya da Özel Banka Olmalarına Göre .....                                                  | 81        |
| C) Profesyonel Eleman Alırken Kullanılan Ölçütler .....                                                    | 82        |
| 1) Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre .....                                                      | 82        |
| 2) Banka Büyüklüğüne Göre .....                                                                            | 83        |
| 3) Bankaların Kamu ya da Özel Banka Olmalarına Göre .....                                                  | 84        |
| D) Büro İşlerine Eleman Alırken Kullanılan Ölçütler .....                                                  | 86        |
| E) Yardımcı Hizmetlere Eleman Alırken Kullanılan Ölçütler .....                                            | 86        |
| F) Bankaya Eleman Alırken Tercih Edilen Öğrenim Tür ve Düzeyi .....                                        | 87        |
| <b>A- Üst Düzey Yönetici, Orta Düzey Yönetici ve Profesyonel Elemanlar</b>                                 |           |
| Alınırken Tercih Edilen Öğrenim Tür ve Düzeyi .....                                                        | 87        |
| 1)Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre .....                                                       | 87        |
| 2. Banka büyüklüğüne göre.....                                                                             | 88        |
| 3) Bankaların Kamu veya Özel Banka Olmalarına Göre .....                                                   | 89        |
| <b>B. Büro ve Yardımcı Hizmetler İçin.....</b>                                                             | 90        |
| Bankalarda Personeli Üst Düzey ve Orta Düzey Yöneticiliğe Yükseltirken Kullanılan Ölçütler .....           | 91        |
| A)Personeli Üst Düzey Yöneticiliğe Yükseltirken Kullanılan Ölçütler.....                                   | 91        |
| 1) Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre .....                                                      | 91        |
| 2. Banka Büyüklüğüne Göre .....                                                                            | 93        |
| 3) Bankaların Kamu veya Özel Banka Olmalarına Göre .....                                                   | 94        |
| B) Personeli Orta Düzey Yöneticiliğe Yükseltirken Kullanılan Ölçütler.....                                 | 95        |
| 1) Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre .....                                                      | 95        |
| 2. Banka Büyüklüğüne Göre .....                                                                            | 97        |
| 3) Bankaların Kamu veya Özel Banka Olmalarına Göre .....                                                   | 99        |
| Bankalarda Personelin Ücretlerinin Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler .....                               | 100       |
| A) Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlerini Belirlerken Kullanılan Ölçütler.....                                | 100       |
| 1) Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre .....                                                      | 100       |
| 2) Banka Büyüklüğüne Göre .....                                                                            | 101       |
| 3) Bankaların Kamu veya Özel Banka Olmalarına Göre .....                                                   | 102       |
| B) Orta Düzey Yöneticilerin Ücretlerinin Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler .....                         | 104       |
| 1)Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre .....                                                       | 104       |
| 2) Banka Büyüklüğüne Göre .....                                                                            | 105       |
| 3) Bankaların Kamu veya Özel Banka Olmalarına Göre .....                                                   | 106       |
| C) Profesyonel Elemanların Ücretlerinin Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler.....                           | 107       |
| 1)Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre .....                                                       | 107       |
| 2.Banka Büyüklüğüne Göre.....                                                                              | 108       |
| 3) Bankaların Kamu veya Özel Banka Olmalarına Göre .....                                                   | 110       |
| D) Büro elamanları ve Yardımcı Hizmetlerin Ücretlerinin Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler .....          | 111       |
| Gerektiğinde İşten Öncelikle Çıkartılacak Elamanlar.....                                                   | 112       |
| A) Üst Düzey, Orta Düzey Yöneticilik ve Profesyonel Elemanlar İçin .....                                   | 112       |
| 1)Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre .....                                                       | 112       |
| 2) Banka Büyüklüğüne Göre .....                                                                            | 113       |

|                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3) Bankaların Kamu veya Özel Banka Olmasına Göre.....                                  | 114        |
| B) Büro ve Yardımcı Hizmetler Kadrolarındaki Elemanlar İçin .....                      | 115        |
| Bankada Çalışanların Verimliliğine İlişkin Görüşlerle İlgili Bulgular .....            | 115        |
| A) Üst Düzey Yönetici, Orta Düzey Yönetici ve Profesyonel Elemanlar İçin.....          | 115        |
| 1) Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre .....                                  | 115        |
| 2) Banka Büyüklüğüne Göre .....                                                        | 117        |
| 3) Bankanın Kamu veya Özel Banka Olmasına Göre .....                                   | 118        |
| B) Büro ve Yardımcı Hizmetler Kadrolarında Çalışan Elemanlar İçin .....                | 119        |
| Bankalarda Kadınların Kullandıkları Haklar.....                                        | 120        |
| A) Üst Düzey Yönetici, Orta Düzey Yönetici ve Profesyonel Elemanlar İçin.....          | 120        |
| 1) Banka Büyüklüğüne Göre .....                                                        | 120        |
| 2) Bankaların Kamu veya Özel Banka Olmalarına Göre .....                               | 121        |
| B) Büro ve Yardımcı Hizmetler Kadrolarında Çalışan Elemanlar İçin .....                | 122        |
| Kadın Ve Erkeklerin Tercih Edildiği İş Ve Yöneticilik Konumları .....                  | 122        |
| A) Orta Düzey Yöneticilere Göre.....                                                   | 122        |
| B) Üst Düzey Yöneticilere Göre .....                                                   | 124        |
| <b>Yorum .....</b>                                                                     | <b>127</b> |
| Ticari Bankalarda Çalışan Personel İle İlgili Genel Betimleyici Bilgiler.....          | 127        |
| Bankalarda Çeşitli Konumlarda Çalışmakta Olan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı ..... | 128        |
| Bankacılık Sektöründe İşe Alma Ölçütleri .....                                         | 131        |
| Üst Düzey ve Orta Düzey öneticiliğe Yükseltmede Kullanılan Ölçütler .....              | 133        |
| Bankacılık Sektöründe Kullanılan Ücretlendirme Ölçütleri.....                          | 133        |
| Bankalarda İşten Öncelikle Çıkarılacak Personel .....                                  | 134        |
| Bankada Çalışan Personelin Verimliliği (Performans) İle İlgili Bulguların Yorumu ..... | 135        |
| Bankalarda Kadınlara Tanınan Haklar .....                                              | 137        |
| Bankalarda Kadın ve Erkeklerin Tercih Edildiği İş ve Yöneticilik Konumları .....       | 138        |
| <b>BÖLÜM V .....</b>                                                                   | <b>141</b> |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                          | <b>141</b> |
| <b>ÖNERİLER.....</b>                                                                   | <b>142</b> |
| Araştırma Önerileri.....                                                               | 142        |
| Uygulamaya Dönük Öneriler.....                                                         | 143        |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                  | <b>144</b> |
| <b>ABSTRACT.....</b>                                                                   | <b>147</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                                     | <b>149</b> |
| Ek - 1. Üst Düzey Yönetici Anketi.....                                                 | 149        |
| Ek - 2. Orta Düzey Yönetici Anketi.....                                                | 158        |
| Ek - 3. İlk Uygulamada Anketi Yanıtlamayan Banka Yöneticilerine Gönderilen Mektup..... | 163        |
| Ek - 4. Üst Ve Orta Düzey Yönetici Anketi Uygulanan Bankalar .....                     | 165        |

## ÇİZELGELER LİSTESİ

| ÇİZELGE                                                                                                                                 | SAYFA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1- ANKETE KATILIM DÜZEYİ.....                                                                                                           | 51    |
| 2- BANKALARIN ŞUBE SAYILARI DAĞILIMI.....                                                                                               | 53    |
| 3- ÖĞRENİM DURUMLARINA GÖRE KAMU VE ÖZEL TÜM TİCARİ BANKALARDA ÇALIŞAN PERSONEL SAYISI .....                                            | 55    |
| 4- KAMU VE ÖZEL TÜM TİCARİ BANKALARDA ÇALIŞMAKTA OLAN PERSONELİN ÖĞRENİM DURUMLARINA GÖRE CİNSİYET DAĞILIMI (%).....                    | 56    |
| 5- KAMU VE ÖZEL TÜM TİCARİ BANKALARDA ÇALIŞMAKTA OLAN KADIN VE ERKEK PERSONELİN ÖĞRENİM DURUMUNA GÖRE DAĞILIMI (%).....                 | 57    |
| 6- ANKETE YANIT VEREN YÖNETİCİLERİN BANKA ÖZELLİKLERİNE GÖRE DAĞILIMI.....                                                              | 58    |
| 7- ANKETE YANIT VEREN YÖNETİCİLERİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI.....                                                                        | 58    |
| 8- KAMU VE ÖZEL TİCARİ BANKALARDA ÇEŞİTLİ KONUMLARDA ÇALIŞMAKTA OLAN PERSONEL SAYISI.....                                               | 59    |
| 9- KAMU VE ÖZEL TİCARİ BANKALARDA ÇEŞİTLİ KONUMLARDA ÇALIŞMAKTA OLAN PERSONELİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI (%).....                        | 60    |
| 10- KAMU VE ÖZEL TİCARİ BANKALARDAKİ KADIN VE ERKEK PERSONELİN ÖRGÜTSEL KONUMLARA DAĞILIMI (%).....                                     | 61    |
| 11- KAMU VE ÖZEL TİCARİ BANKALARIN GENEL MÜDÜRLÜKLERİNDE ÇEŞİTLİ KONUMLARDA ÇALIŞMAKTA OLAN PERSONEL SAYISI.....                        | 62    |
| 12- KAMU VE ÖZEL TİCARİ BANKALARIN GENEL MÜDÜRLÜKLERİNDE ÇEŞİTLİ KONUMLARDA ÇALIŞMAKTA OLAN PERSONELİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI (%)..... | 63    |
| 13- KAMU VE ÖZEL TİCARİ BANKALARIN GENEL MÜDÜRLÜKLERİNDEKİ KADIN VE ERKEK PERSONELİN ÖRGÜTSEL KONUMLARA DAĞILIMI (%).....               | 63    |

|                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 14- KAMU VE ÖZEL TİCARİ BANKALARIN ŞUBE MÜDÜRLÜKLERİNDE ÇEŞİTLİ KONUMLARDA ÇALIŞMAKTA OLAN PERSONEL SAYISI.....                                        | 65 |
| 15- KAMU VE ÖZEL TİCARİ BANKALARIN ŞUBE MÜDÜRLÜKLERİNDE ÇEŞİTLİ KONUMLARDA ÇALIŞMAKTA OLAN PERSONELİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI (%).....                 | 65 |
| 16- KAMU VE ÖZEL TİCARİ BANKALARIN ŞUBE MÜDÜRLÜKLERİNDEKİ KADIN VE ERKEK PERSONELİN ÖRGÜTSEL KONUMLARA GÖRE DAĞILIMI (%).....                          | 66 |
| 17- TİCARİ BANKALARDA ÇEŞİTLİ KONUMLARDA ÇALIŞMAKTA OLAN KADIN VE ERKEK PERSONELİN KAMU VE ÖZEL BANKALARA GÖRE DAĞILIMI (%).....                       | 67 |
| 18- TİCARİ BANKALARIN GENEL MÜDÜRLÜKLERİNDE ÇEŞİTLİ KONUMLARDA ÇALIŞMAKTA OLAN KADIN VE ERKEK PERSONELİN KAMU VE ÖZEL BANKALARA GÖRE DAĞILIMI (%)..... | 69 |
| 19- TİCARİ BANKALARIN ŞUBELERİNDE ÇEŞİTLİ KONUMLARDA ÇALIŞMAKTA OLAN KADIN VE ERKEK PERSONELİN KAMU VE ÖZEL BANKALARA GÖRE DAĞILIMI (%).....           | 70 |
| 20- TİCARİ BANKALARDA ÇEŞİTLİ KONUMLARDA ÇALIŞMAKTA OLAN KADIN VE ERKEK PERSONELİN GENEL MÜDÜRLÜK VE ŞUBELERE GÖRE DAĞILIMI (%).....                   | 70 |
| 21- KAMU TİCARİ BANKALARINDA ÇEŞİTLİ KONUMLARDA ÇALIŞMAKTA OLAN KADIN VE ERKEK PERSONELİN GENEL MÜDÜRLÜK VE ŞUBELERE GÖRE DAĞILIMI (%).....            | 71 |
| 22- ÖZEL TİCARİ BANKALARDA ÇEŞİTLİ KONUMLARDA ÇALIŞMAKTA OLAN KADIN VE ERKEK PERSONELİN GENEL MÜDÜRLÜK VE ŞUBELERE GÖRE DAĞILIMI (%).....              | 72 |
| 23- ANKARA BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİNDE ÇEŞİTLİ KONUMLARDA ÇALIŞMAKTA OLAN PERSONELİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI....                                             | 73 |
| 24- ANKARA BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİNDE ÇALIŞAN KADIN VE ERKEK PERSONELİN ÖRGÜTSEL KONUMLARINA GÖRE DAĞILIMI.....                                             | 73 |
| 25- BANKALARIN ÜST DÜZEY VE ORTA DÜZEY YÖNETİCİLİK KONUMLARINA DIŞARIDAN ELEMAN ALIP ALMAMA DURUMLARI.....                                             | 74 |

**ÇİZELGE****SAYFA**

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 26- KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERE GÖRE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ALINIRKEN KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....             | 75 |
| 27- KÜÇÜK VE BÜYÜK BANKALARDA ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ALINIRKEN KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....                    | 76 |
| 28- KAMU VE ÖZEL BANKALARDA ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ALINIRKEN KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....                      | 77 |
| 29- KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERE GÖRE ORTA DÜZEY YÖNETİCİ ALINIRKEN KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....            | 79 |
| 30- KÜÇÜK VE BÜYÜK BANKALARDA ORTA DÜZEY YÖNETİCİ ALINIRKEN KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....                   | 80 |
| 31- KAMU VE ÖZEL BANKALARDA ORTA DÜZEY YÖNETİCİ ALINIRKEN KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....                     | 81 |
| 32- KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERE GÖRE, PROFESYONEL ELEMAN ALINIRKEN KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....            | 82 |
| 33- KÜÇÜK VE BÜYÜK BANKALARDA PROFESYONEL ELEMANLAR İŞE ALINIRKEN KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....             | 84 |
| 34- KAMU VE ÖZEL BANKALARDA PROFESYONEL ELEMANLAR İŞE ALINIRKEN KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....               | 85 |
| 35- BÜRO ELEMANI ALINIRKEN KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....                                                    | 86 |
| 36- YARDIMCI HİZMET ELEMANLARI ALINIRKEN KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....                                      | 87 |
| 37- KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERE GÖRE BANKAYA ELEMAN ALINIRKEN TERCİH EDİLEN ÖĞRENİM TÜR VE DÜZEYİ..... | 88 |
| 38- KÜÇÜK VE BÜYÜK BANKALARDA BANKAYA ELEMAN ALINIRKEN TERCİH EDİLEN ÖĞRETİM TÜR VE DÜZEYİ.....        | 89 |
| 39- KAMU VE ÖZEL BANKALARDA BANKAYA ELEMAN ALINIRKEN TERCİH EDİLEN ÖĞRETİM TÜR VE DÜZEYİ.....          | 90 |
| 40- BANKALARA BÜRO VE YARDIMCI HİZMET ELEMANI ALINIRKEN TERCİH EDİLEN ÖĞRENİM TÜR VE DÜZEYİ.....       | 91 |

|                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 41- KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERE GÖRE BANKA PERSONELİNİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLİĞE YÜKSELTİRKEN KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....  | 92  |
| 42- KÜÇÜK VE BÜYÜK BANKALARDA BANKA PERSONELİNİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLİĞE YÜKSELTİRKEN KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....         | 93  |
| 43- KAMU VE ÖZEL BANKALARDA BANKA PERSONELİNİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLİĞE YÜKSELTİRKEN KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....           | 95  |
| 44- KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERE GÖRE BANKA PERSONELİNİ ORTA DÜZEY YÖNETİCİLİĞE YÜKSELTİRKEN KULLANILAN ÖLÇÜTLER..... | 96  |
| 45- KÜÇÜK VE BÜYÜK BANKALARDA BANKA PERSONELİNİ ORTA DÜZEY YÖNETİCİLİĞE YÜKSELTİRKEN KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....        | 98  |
| 46- KAMU VE ÖZEL BANKALARDA BANKA PERSONELİNİ ORTA DÜZEY YÖNETİCİLİĞE YÜKSELTİRKEN KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....          | 99  |
| 47- KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERE GÖRE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÜCRETLERİNİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....        | 100 |
| 48- KÜÇÜK VE BÜYÜK BANKALARDA ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÜCRETLERİNİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....               | 102 |
| 49- KAMU VE ÖZEL BANKALARDA ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÜCRETLERİNİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....                 | 103 |
| 50- KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERE GÖRE ORTA DÜZEY YÖNETİCİ ÜCRETLERİNİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....       | 104 |
| 51- KÜÇÜK VE BÜYÜK BANKALARDA ORTA DÜZEY YÖNETİCİ ÜCRETLERİNİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....              | 105 |
| 52- KAMU VE ÖZEL BANKALARDA ORTA DÜZEY YÖNETİCİ ÜCRETLERİNİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....                | 106 |
| 53- KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERE GÖRE PROFESYONEL ELEMANLARIN ÜCRETLERİNİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....   | 108 |

**ÇİZELGE****SAYFA**

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 54- KÜÇÜK VE BÜYÜK BANKALARDA PROFESYONEL ELEMANLARIN ÜCRETLERİNİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....            | 109 |
| 55- KAMU VE ÖZEL BANKALARDA PROFESYONEL ELEMANLARIN ÜCRETLERİNİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....              | 110 |
| 56- BÜRO ELEMANLARININ ÜCRETLERİNİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....                                           | 111 |
| 57- YARDIMCI HİZMETLER ELEMANLARININ ÜCRETLERİNİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....                             | 112 |
| 58- KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERE GÖRE GEREKTİĞİNDE İŞTEN ÇIKARTILACAK ELEMANLARLA İLGİLİ ÖNCELİK SIRALAMASI.....        | 113 |
| 59- KÜÇÜK VE BÜYÜK BANKALARDA GEREKTİĞİNDE İŞTEN ÇIKARTILACAK ELEMANLARLA İLGİLİ ÖNCELİK SIRALAMASI.....               | 114 |
| 60- KAMU VE ÖZEL BANKALARDA GEREKTİĞİNDE İŞTEN ÇIKARTILACAK ELEMANLARLA İLGİLİ ÖNCELİK SIRALAMASI.....                 | 114 |
| 61- BÜRO VE YARDIMCI HİZMETLER KADROLARINDA GEREKTİĞİNDE İŞTEN ÇIKARTILACAK ELEMANLARLA İLGİLİ ÖNCELİK SIRALAMASI..... | 115 |
| 62- KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERE GÖRE BANKA PERSONELİNİN VERİMLİLİĞİ.....                                               | 116 |
| 63- KÜÇÜK VE BÜYÜK BANKALARDA ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİ....                                                             | 117 |
| 64- KAMU VE ÖZEL BANKALARDA ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER .....                                         | 118 |
| 65- BÜRO VE YARDIMCI HİZMET ELEMANLARININ VERİMLİLİĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER.....                                          | 119 |
| 66- KÜÇÜK VE BÜYÜK BANKALARDA KADINLARIN DOĞUM VE ÇOCUK BAKIMI İLE İLGİLİ OLARAK KULLANDIKLARI HAKLAR.....             | 120 |
| 67- KAMU VE ÖZEL BANKALARDA KADINLARIN DOĞUM VE ÇOCUK BAKIMI İLE İLGİLİ OLARAK KULLANDIKLARI HAKLAR.....               | 121 |

**ÇİZELGE****SAYFA**

|                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 68- BÜRO VE YARDIMCI HİZMETLER KADROLARINDA ÇALIŞAN KADINLARIN DOĞUM VE ÇOCUK BAKIMI İLE İLGİLİ OLARAK KULLANDIKLARI HAKLAR..... | 122 |
| 69- ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERE GÖRE BANKALARDA ÖZELLİKLE KADINLARIN TERCİH EDİLDİĞİ İŞLER .....                                     | 122 |
| 70- ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERE GÖRE BANKALARDA ÖZELLİKLE ERKEKLERİN TERCİH EDİLDİĞİ İŞLER .....                                     | 123 |
| 71- ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERE GÖRE BANKALARDA ÖZELLİKLE KADINLARIN TERCİH EDİLDİĞİ YÖNETİCİLİK KONUMLARI.....                      | 123 |
| 72- ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERE GÖRE BANKALARDA ÖZELLİKLE ERKEKLERİN TERCİH EDİLDİĞİ YÖNETİCİLİK KONUMLARI.....                      | 124 |
| 73- ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERE GÖRE BANKALARDA ÖZELLİKLE KADINLARIN TERCİH EDİLDİĞİ YÖNETİCİLİK KONUMLARI.....                       | 124 |
| 74- ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERE GÖRE BANKALARDA ÖZELLİKLE ERKEKLERİN TERCİH EDİLDİĞİ YÖNETİCİLİK KONUMLARI.....                       | 125 |
| 75- ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERE GÖRE BANKALARDA ÖZELLİKLE KADINLARIN TERCİH EDİLDİĞİ İŞLER.....                                       | 125 |
| 76- ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERE GÖRE BANKALARDA ÖZELLİKLE ERKEKLERİN TERCİH EDİLDİĞİ İŞLER.....                                       | 126 |

## ÖZET

Bu araştırma, kamu sermayeli ticari bankalar ile özel sermayeli ticari bankalarda, farklı eğitim tür ve düzeyini gerektiren konumlarda çalışmakta olan kadın ve erkek personel ile ilgili istihdam örüntülerini betimlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla, işe alma, yükseltme, ücretlendirme politikalarında cinsiyet temelinde, kadın ve erkek yöneticilerin algılarına, banka büyüklüğüne ve bankanın ait olduğu sektöre göre farklılaşmanın olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için belirlenen alt amaçlara yanıt bulmak üzere, Türkiye'deki 29 özel, 6 kamu bankasının genel müdürlüğünde ve Ankara'daki 12 bölge müdürlüğünde çalışan toplam 47 yöneticiye anket uygulanmıştır. Uygulama sonucunda genel müdürlüklerde 22 bankanın 27, bölge müdürlüklerinde 7 bankanın 7 yöneticisinden yanıt alınmıştır. Verilerin çözümlenmesinde, frekans ve yüzde dağılımlarından yararlanılmıştır.

Araştırmanın bazı bulguları şöyle özetlenmiştir. Ticari bankalarda çalışan personelin büyük bir kısmının ortaöğretim mezunu olduğu ve kadın personelin öğrenim durumunun erkek personelden daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna rağmen kadın personelin yöneticilik konumlarında yeterince temsil edilmediği saptanmıştır. Ticari bankalarda çalışan kadın ve erkek personel ile ilgili olarak işe alma, yükseltme ve ücretlendirmede kullanılan ölçütlerin anketi yanıtlayan kadın ve erkek yöneticilerin algılarına, bankanın kamu ya da özel olmasına, banka büyüklüğüne göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Farklılaşma ölçütlerde değil ölçütlerin sıralamasında görülmektedir. Bankalarda işten eleman çıkarımı sözkonusu olduğunda, öncelikle çıkarılacak personel ile ilgili olarak verimliliği düşük kadın personelin çıkarılacağı tespit edilmiştir. Kadın ve erkek personelin verimliliği ile ilgili olarak bütün örgütsel konumlarda çoğunlukla kadın ve erkeklerin benzer verimlilik düzeyinde olduğu yönünde bir görüş belirmiştir.

Araştırma bulguları, kadınların konumunun iyileştirilmesi ve daha verimli olmaları için yapılması gereken çalışmalarla ilgili ipuçları vermektedir.

Bu nedenle, cinsiyet temelinde ortaya çıkan ve çoğu zaman çok belirgin olmayan, cinsiyete dayalı ayrımcılık konusunda çözüm getirici çalışmalara ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur.



## **BÖLÜM I.**

### **GİRİŞ**

#### **Problem**

Günümüzde “kadın çalışsın mı çalışmasın mı?” tartışmaları kimi çevrelerce sürdürülmekle birlikte, toplam nüfusun yarısını oluşturan kadınların çalışma yaşamından tümüyle uzak tutulması gibi bir durum söz konusu olamaz. Kadın, her dönemde farklı biçimlerde ve farklı düzeylerde de olsa iş hayatında yerini almıştır.

Tarih boyunca kadının, gerek toplumsal yaşamda, gerekse ekonomik yaşamda doğası gereği ikincil konumda olması gerektiğini savunan düşünürler olmuştur. Örneğin Tan, Aristo'nun bu yöndeki görüşlerini aktarmaktadır. Aristo, dünyanın yöneten ve yönetilenlerden oluştuğunu, kadınların doğal olarak ikinci kategoriye girdiklerini, yöneticilik için gerekli olan düşünsel ve ussal yetilerden yoksun olduklarını belirtir. Aristo, kadınların zekaca ve ahlâkça erkeklerden aşağı düzeyde olduklarını ve düşsel bir eşitlik uğruna doğaya karşı çıkmanın hem bireyin hem de toplumun değerlerine ters düşeceğini ileri sürmüştür (Tan, 1977, s.219). J. J. Rousseau da benzer bir düşünceyle kadının temel görevinin kendini erkeğe sevdirmek, saydırmak, öğüt vermek, hayatı zevkli ve sevimli hale getirmek olduğunu vurgulayarak, kadın ve erkeğin aynı biçimde eğitilemeyeceği görüşünü ortaya koymuştur (Tatlıdil, 1992, s.195). Hatta, bugün bile benzer görüşleri savunanlara rastlanmaktadır. Tüm bu düşünce biçimleri ve kadın için işletilen toplumsal süreçlerin sonucu olarak, kadınların siyasal yaşama katılması ve iş yaşantısında verimlilikleri ya da üretkenlikleri ile doğru orantılı olarak ücretlendirilmesi; istediği sürece iş yaşantılarının devam etmesi; çalıştığı iş yerinde kendini geliştirme süreçlerine katılabilmesi noktalarında çeşitli sorunlar çıkmabilmektedir.

Tarih boyunca kadın, toplumsal yaşamda ve meslek yaşamında erkekle eşit olarak paylaşabileceği bir konuma çok az sahip olabilmıştır. Ona,

yerine göre ikinci planda bir insan, ev işlerini görmesi ve çocuk büyümesi gereken bir kimse ya da bir süs eşyası olarak bakılmıştır. Bu tür anlayışlar, toplumun örf ve adetleri ile kurallaştırılmış ve inançları ile pekiştirilmiştir. Böylece, hemen her dönemde kadınların bir kısmının yararlandığı ayrıcalıklar bir yana bırakılırsa, kadın, siyasal, toplumsal ve ekonomik yaşamda geri plana itilmiş, eğitim ve kendini geliştirme olanaklarından daha az yararlandırılmış ve hukuk düzenindeki kimi haklarını kullanamamıştır (Seçkin, 1992, s.63). Böylelikle, değişik toplumlarda kadına ve erkeğe verilen önemin ve konumların farklı olduğunu belirtmek gerekir.

Toplumlar arasında kadına ve erkeğe verilen önem açısından farklılıklar olsa da, kadının ikincil konumda bulunması hemen hemen evrensel bir olgudur. Türkiye’de Cumhuriyetin ilânından sonra verilen haklara dayanarak gerek çalışma yaşamında, gerekse toplumsal yaşamda hızlı bir gelişme kaydeden kadın, halen ikincil konumdan kurtulmuş değildir. Erkek egemen bir bakış açısı, çalışma yaşamından toplumsal yaşama kadar kurallarını koymuş durumdadır. Bu bakış açısı kadınının, geleneksel rollerini öne çıkararak, onu bu rolüyle ele almakta, böylece ona “iyi anne”, “iyi bir eş” olabildiği ölçüde değer vermektedir. Aynı bakış açısı işgücü piyasasında da etkisini göstermekte, piyasada “kadına özgü” ve “erkeğe özgü” işler tanımlanabilmekte, kadın ve erkek için farklı istihdam örüntüleri söz konusu olabilmektedir.

İş ve meslekleri, kadın ya da erkek meslekleri diye nitelendirmenin nedenleri çeşitlidir. Kadınların eğitim ve yetiştirme düzeylerinin düşüklüğü, geleneksel toplumsal davranışlar, piyasada işlerin örgütlenme biçimi, feodal değer yargılarına sahip işyeri sahipleri gibi etkenler bu nedenler arasında sayılabilir. Nedeni ne olursa olsun, piyasada işlerin cinsiyete bağlı olarak nitelendirilmeleri, kadınlar açısından ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Oluşturulan ayrımcı uygulamalar yüzünden erkeklerle kadınlar arasında ücret farklılıkları oluşmakta, kadınların işgücü piyasasında iş değiştirme olanakları sınırlanmakta ve işsizlik oranları yükselmektedir (Dünya Çalışma Raporu, 1991, s.304). Ayrıca, bir iş ya da mesleğin ağırlıklı olarak “kadınlara özgü”

hale gelmesiyle birlikte, mesleğin ekonomik ve sosyal konumunda düşme olduğu da görülmektedir.

Ülkemizde kadının eğitim düzeyinin düşük olması, kadının ikincil plana itilmesini desteklemekte ve kadın için geçerli olan istihdam biçimlerini etkilemektedir. Kadınların karar verme süreçlerine ve siyasete katılmaları, çalışma yaşamında üst düzey görevlere gelmeleri mümkün olamamaktadır. Kadının eğitim düzeyinin yüksek olduğu durumlarda da ayrımcılığa ilişkin sorunlar tam olarak giderilememektedir. Eğitim düzeyi yüksek kadınların büyük bir kısmının sahip oldukları meslekle ilgili düşük konumlu işlerde çalıştırıldıkları görülmektedir (Arın, 1992, s.177). Kadınlar, erkeklerle aynı mesleklere girseler bile çalıştıkları birimlerin alt kademelerinde yığılmakta, üst kademedeki konumlara yükselememektedirler. Çalışan kadınlar, cinsiyet ayrımcılığının değişik biçimleriyle karşılaşabilmektedirler. Kadının emeği ikinci derecede bir emek faktörü olarak görülmekte ve dolayısıyla geliri aile bütçesine bir katkı olarak değerlendirilmektedir.

Türkiye’de kadın işgücü daha çok tarım sektöründe çalışmaktadır. Ekim, 1995’te yapılan hane halkı işgücü anketine göre, istihdam edilen kadınların %74.8’i ve erkeklerin ise yalnızca %36.1’i tarım sektöründedir. Tarım sektöründe istihdam edilen kadınların %88.3’ü ücretsiz aile işçisi durumundadır. Tarım dışı sektörlerden sanayide kadın istihdamının payı %8.4 ve hizmetlerde %16.8 iken, bu iki sektörde erkek istihdamının payı sırasıyla %17.8 ve %46.1’dir. Tarım dışı sektörlerde istihdam edilen kadınların %88.3’ü ücretlidir (DİE, 1996).

DİE istatistiklerine göre, 1985 yılında, kadınların işgücüne katılma oranı, %49.62 iken 1990’da %35.0’e, 1994 yılında ise %33.4’e düşmüştür. Kırsal kesimdeyken üretimde faal bir role sahip olan kadın, kente göç ile birlikte eğitim düzeyinin düşüklüğü vb. nedenlerle ekonomik faaliyetlere katılamamaktadır.

Kadınların, işgücü arzı içindeki oranlarının düşük olmasının nedenlerinden birisi olarak, eğitim düzeylerinin düşük olması düşünülebilir.

1990 nüfus sayımı sonuçlarına göre okuma - yazma bilmeyen erkeklerin toplam faal nüfus içindeki oranı %9.2, kadınların oranı ise %33.6'dır. Lise ve dengi bir okuldan ve bir yüksek öğretim kurumundan mezun olan kadın ve erkeklerin oranları farklılaşmaktadır. Faal kadın nüfusun %4.8'i lise, %1.9'u lise dengi meslek okulu, %4.0'ü yüksekokul ve fakülte mezunudur. Faal erkek nüfusun %7.8'i lise, %3.5'i lise dengi meslek okulu, %5.9'u yüksek okul ve fakülte mezunudur. Çalışan faal erkek nüfusun %60.2'si, kadın nüfusun %47.9'u ilkokul mezunudur. Eğitim düzeyi yükseldikçe istihdama katılma oranı yükselmekte, hatta yüksek okul mezunu kadınların işgücüne katılma oranları erkek işgücü ile paralellik göstermektedir.

Ailede öğrenilmiş ve benimsenmiş olan cinsel rol kalıpları örgün eğitim sistemi çerçevesinde desteklenmekte ve güçlendirilmektedir. Program içerikleri, ders kitapları, öğretmen tutumları açısından cinsiyetçilik yeniden üretilmektedir (Gök, 1990; Tan, 1977). Bu süreçten geçen kadınlar iş piyasasına katılma noktasına geldiklerinde toplumun ve kurumun cinsiyetçi beklentilerini kabul etmekte, daha düşük ücrete razı olmaktadır.

Kadınlar, meslek kazandıran eğitim kurumlarına yönelirken, daha çok aile içindeki iş bölümünün uzantıları olan mesleklere yönelmektedirler. Örneğin ortaöğretim meslek programları ve yükseköğretim kurumlarına girerken "kadın mesleklerine" yönelmekte, öğrenimini sürdürmeyi iyi bir anne olmaya hazırlık veya iyi bir evlilik için fırsat elde etmenin bir yolu olarak algılayabilmektedirler. Erkek işi olarak nitelendirilen işlerde çalışan kadınlar, toplumun belli kesimlerince kadın olarak görevlerini yerine getirmedikleri için eleştirilmektedirler. Böylelikle, kadın, iş yaşamında erkeğin göstermesi gereken özveriden daha fazlasını göstermek zorunda kalabilmektedir.

Bağımlılık ve edilgenlik özelliklerini belirten, kızların düşünsel, teknik ve siyasal etkinliklere uygun yaratılıştan olmadığını vurgulayan toplumsallaştırma uygulamaları, kadınların meslek ve çalışma yaşamında erkeklerle eşitçe yarışmaya girmelerini engellemektedir (Gök, 1993; Tan, 1977). Bu yüzden bir çok kadın çalışma alanının tümüyle dışında kalmayı

yeğlerken, bazıları da başkalarıyla mücadeleyi gerektirmeyecek alt düzey işlerde kalmayı kabul etmektedirler. Kadınlar yoğun olarak annelik ve kadınlık rollerinin devamı ve türevleri olan ve üretimden çok işgücünün yeniden üretimi alanlarındaki meslekleri seçmektedirler. Kadınların üretim alanlarının hemen hepsinde çalıştıkları halde çoğunluğunun, kendilerini birinci derecede bir meslek üyesi olarak algılamadıkları, mesleklerinde ilerlemeyi bir yaşam hedefi olarak benimsemedikleri söylenebilir (Gök, 1993; Kuzgun, 1992; Tan, 1977).

Tan'a göre eğitim, kadının toplumsal gelişime katkısının anlaşılmasında gerekli, ancak yeterli olmayan bir etmendir. Yazar, bir kadının ancak aldığı eğitimi etkin uygulamaya aktarmak yoluyla toplumsal değişmeye gerçek katkıda bulunabileceğini savunmaktadır. Aksi takdirde sonuç, kadın işgücünün gönüllü olarak geri çekilmesinden doğan bir ekonomik kayıp, sanayileşmiş ülkelerde belki tek tek her kadının zararına katlanabileceği, az gelişmiş ülkelerin ise kaçınmaları şart olan bir beyin göçüdür (Tan, 1977, s.36).

Eğitim sitemine katılmış olan kadınlar, sistemin her kademesinde erkeklerle benzer düzeyde ve hatta çoğu zaman onlardan daha başarılı oldukları halde iş piyasasına çıktıklarında ve işgücüne katılma noktasına geldiklerinde bu olumlu durumlarını yitirebilmektedirler. Arat'a göre (Arat, 1992, s.23);

Kadının işgücüne katılma oranını olumsuz yönde etkileyen eğitim düzeyinin düşük olması dışındaki etkenler, küçük çocukların bakımı, kadının piyasa koşullarına elverişli olmayışı, kısmî çalışma olanaklarının sağlanamayışı ve çalışmayla ilgili gelenek ve göreneklerin değişim hızının kadın lehine yavaş seyretmesidir. Bu etkenlerden hangilerinin ne ölçüde etkilediğini sağlıklı bir biçimde belirlemek zordur.

Kadınların işgücü piyasasındaki durumunun iyileştirilmesinde, onların eğitimden daha fazla yararlanması ya da katılım düzeylerinin yükseltilmesi yeterli olmamaktadır. Bu noktada, her kademedeki kızların okullaşma oranlarının yükseltilmesi ve kadınlarla ilgili işgücü piyasasına yönelik özel önlemlerin alınması gerekmektedir.

Kadınların geleneksel “kadın işlerinde” ve düşük nitelik gerektiren işlerde toplanmış olmaları, onların ücretlerinin düşük olmasına yol açmakta, işyerindeki konumlarında yukarı doğru hareketlerini engellemekte ve ekonomik ve teknolojik yeniden yapılanma dönemlerinde uzun süre işsiz kalmalarına yol açmaktadır (Dünya Çalışma Raporu, 1991, s.283). Gelişmiş ülkelerde kadınların yoğun olarak çalıştıkları hizmetler sektörü, Türkiye’de ancak 1970’lerden sonra kadınlar için istihdam imkanları yaratmıştır. Teknolojik gelişme, yıllar içinde kadınların modern sektörlerdeki istihdam olanaklarını genişletmekle birlikte, hizmet sektöründeki bazı “kadın işleri”ni etkilemekte, çalışan kadınların işlerini kaybetmelerine ve düşük nitelikli ve konumlu işlere yönelmelerine neden olabilmektedir. Çağımızda bilişim toplumuna geçiş aşamasında kadın işgücüne olan talep ayrıca değerlendirilmeyi gerektirmektedir. Örneğin;

İngiltere’de 1980’de Fırsat Eşitliği Komisyonu’nca hazırlanan bir raporda, yeni elektronik teknolojileri yüzünden 1985 yılına kadar 21.000, 1990 yılına kadar da 170.000 sekreterlik işinin kaybedileceği tahmin edilmektedir. Öyle görülmektedir ki, elektronik gibi yeni sanayi dallarında da, teknolojik gelişmenin dinamiği daha yüksek teknik beceri gerektirmekte, kadınlar da bunu elde edememektedir (Dünya Çalışma Raporu, 1991, s.283 - 285).

Bu durum, hizmetler sektöründe yoğunlaşması beklenen kadın işgücü açısından bir tehlikedir.

Ecevit, sanayide yaşanan bir durgunluğun kadınlar açısından sonuçlarını şu şekilde değerlendirmektedir (Ecevit, 1985, s.122):

Sanayide yaşanan durgunluk ve gerileme halen çalışmakta olan kadınları olumsuz olarak etkilemekte, işlerini kaybetmelerine neden olmaktadır. Krizden etkilenen sanayi kolları kadınların yoğunlaştığı kollar olduğu oranda, bu olumsuz etkilenme artmaktadır.

Sanayide işçi çıkarımı yapılırken, vasıflı işçiler ve kilit elemanlardan çok, vasıfsız, yeri kolay doldurulabilen işçilere yol verilebilmektedir. Kadın işçilerin, genellikle ikinci grup özellikleri erkeklerden daha çok taşıdıkları için işlerini kaybetme olasılıkları da daha yüksektir. Öte yandan, başka bir çok ülkede olduğu gibi, kadınların ailenin temel geçindiricileri olmayıp, babaları ve kocaları tarafından geçindirilen kişiler oldukları türünden ataerkil ideoloji de onların işten çıkarılmalarında önemli bir etken olmaktadır.

Sanayide süregelen durgunluğun kadın işgücü açısından ikinci bir sonucu ise, ucuz işçiliğin egemen olduğu fason üretimin artışıdır. İç pazara hiç satış yapmayan, dış pazarda başarılı olmak için de maliyetleri düşürmeye çalışan sanayi kuruluşlarından bazıları, işçilerine sanayi tipi ev makinaları vererek onları fabrika yerine evde üretim yapmaya teşvik etmektedir.

Tatlıdil'e göre kadınlar çalışma yaşamında erkeklerden farklı olarak üç tür sorunla karşılaşmaktadır (Tatlıdil, 1992, s.198).

Birincisi, bunalım dönemlerinde, örneğin 1929 bunalımında, çalışan kadınlardan özellikle evli olanların çalışma yaşamından çekilmeleri yolunda beliren kamuoyu görüşüdür. İkincisi kadınların gebelik, doğum, çocukların bakımı ve benzeri nedenlerle erkeklerden daha az süreli çalışmaları nedeniyle, erkeklerden daha düşük ücretlendirilmeleridir. Üçüncüsü ise, kadınların erkeklere kıyasla daha düşük ücretle daha düşük konumlu işlerde çalıştırılmaları geleneğidir.

Kadınların işgücüne katılmalarının, gerek kadınlar, gerekse aile ve ulusal ekonomi için önemli olduğu herkesçe kabul edilmektedir. Kadınların işgücüne katılmaları ve işgücü içinde beklenen yararı sağlamaları ise donanmış oldukları nitelikleriyle ilgilidir. Gelişmekte olan ülkelerde ekonomik kalkınmada kadın nüfusun eğitimi önemli rol oynamaktadır. Gerek sosyal yaşamda daha sağlıklı ve bilinçli bireylerin yetiştirilmesi, gerekse ekonomik yaşamda beklenen verimlilik ya da üretkenlik düzeyine ulaşılabilmesi için eğitime büyük görevler düşmektedir; çünkü toplumsal ve ekonomik hareketliliğin en önemli araçlarından biri eğitimidir. Kızların eğitim sisteminde nicelik olarak azınlıkta oldukları, genellikle önemli bir kısmının eğitim sisteminin dışında olduğu görülmektedir. Kadınların, ilkokuldan üniversiteye kadar yönlendirildikleri mesleklerin toplumun değer yargılarına uygun düşen alanlar olduğu ve günümüzde de bu alanların kadın meslekleri olarak nitelendirildikleri görülmektedir.

Genel olarak düşük konumlu işlerde çalışan kadınlar, erkeklerle yasal olarak eşit olsalar bile, piyasadaki işleyişler ve işveren tutumları çerçevesinde elde edilen sonuçlarda eşitlik sağlanamamaktadır. Eşitsizlikler, "eşit işe eşit ücret" verilmemesi şeklinde görülebileceği gibi, kadınların daha düşük konumlu işlere yığılması biçiminde de olabilmektedir.

Cinsiyete dayalı ayrımcılık temelde cinsiyetler arası eşitsizlik biçiminde kendini göstermekte ve bu eşitsizlik de çoğunlukla kadınların aleyhine bir durum yaratmaktadır. Ne şekilde ortaya çıkarsa çıksın ve nasıl tanımlanırsa tanımlansın, Acar (1992), iş piyasasında cinsel ayrımcılığın kadın işgörenler üzerindeki başlıca olumsuz etkilerinin aşağıdaki gibi olduğunu belirtmektedir:

- Kadınların erkeklere oranla daha düşük ücret almaları,
- Kadınların belirli işlere ve mevkîlere özellikle erkeklere özgü sayılanlara alınmaması ve / veya engellerle karşılaşması,
- Belirli mevkîlere gelebilmek için kadınların daha fazla çaba göstermek; daha yüksek niteliklere sahip olmak zorunda kalması,
- Tüm bunların sonucu kadınların iş yükü, iş stresi ve tatminsizliğinin daha da artması, iş ve işletmeye bağlılıklarının azalması.

Çoğunlukla, çalışan kadınlar açısından geçerli olan bu olumsuz etkiler yanında cinsiyete dayalı ayrımın henüz işgücü ve istihdam içinde bulunmayan kadınların çalışma istek ve yönelimlerini de etkilediği söylenebilir. Nitekim, işgücü piyasasında varolan ayrımcı uygulamalar sonucunda oluşan kadınların çalışma örüntülerinin, genç kızların eğitim dalı seçimini ve eğitim düzeyini etkilediği ileri sürülmekte ve bu durum birikimli ayrım olarak adlandırılmaktadır (Acar, 1992, s.168).

Toplumsal yaşamda ve işgücü piyasasında görülen olumsuz uygulamaların giderilmesi amacıyla kadınlar için birtakım olumlu ayrımcı politikalar izlenmektedir. Ancak, kadınlar lehine olumlu ayrımcı politikalar izlenmesi, kadınlar için olumsuz sonuçlar doğurabileceği şeklinde tartışmalara yol açmaktadır. Koruyucu yasalar, kadınların yüksek ücretli ve düzenli işlere, “birincil işgücü piyasası”na girmelerini engelleyebilmektedir; çünkü, kadınlar için uygulanan olumlu ayrımcı politikalar çalışan kadınların işveren açısından maliyetini yükseltebilmektedir (Acar, 1992, s.258; Arın, 1992 s.171). Böylece “korumacılık” amacıyla yapılanlar sonuçta “ayrımcılık” uygulamasına ve kadına açık piyasaların daralmasına neden olabilmektedir.

Geçmişten günümüze, kadın istihdamında kadınlar adına beklenen kazanımların gerçekleşmesinin düşük düzeyde olduğu ve gerçekleşmelerin de durumsal ve bireysel olabildiği görülmektedir. Beklenen kazanımlar; eğitime uygun iş bulabilme, işe girişte özel engellerle karşılaşmama, eşit işe eşit ücret alma, yeteneklerine ve isteklerine uygun meslek seçebilme, iş güvencesinin erkeklerinkine denk olması, kazancının toplumsal değerinin bulunması, meslekteki ve iş yerindeki konumunu eşit şartlarda ilerletebilme fırsatlarının açık bulunmasıdır. Görülüyor ki, geçmişten günümüze farklı teknolojik düzey ve ortamlarda kadın istihdamında aynı kalıplar tekrarlanmaktadır. Değişen; genel olarak düzenlenmiş bazı istihdam

ortamlarında alt katmanlarda çalışan kadınların asgari düzey haklarını alabilme yollarının daha açık olması, tarımda ücretsiz aile işçiliğinden, bir çeşit düşük ücretli işe doğru kaymalarıdır.

Türkiye ile ilgili veriler incelendiğinde, kadın nüfusun eğitim düzeyinin yükselmekte olduğu görülmektedir. Kadınların eğitim olanaklarından daha fazla yararlanmaları durumunda, almış oldukları eğitimleriyle ilgili işlerde ve konumlarda istihdam edilmeleri ve işgücü piyasasında da daha olumlu iş koşullarına kavuşmaları beklenir. Ancak, piyasadaki işleyiş bu yönde değilse, o zaman işgücü piyasası ile ilgili ek düzenlemeler gerekebilir. İşgücü piyasasında kadınlarla ilgili farklı uygulamalar varsa hangi konularda ve ne şekilde uygulandığının bilinmesi hangi eğitim düzeylerindeki işgücünün çalıştırıldığı işlerde daha fazla görüldüğünün ortaya çıkarılması önemlidir. Özellikle kadınlar için daha fazla istihdam olanağı sunması beklenen hizmetler sektöründe istihdam örüntülerinin bilinmesi daha da önemlidir. Bir yandan kadınların meslekte yükselmelerinin önündeki yasal, sosyal ve ekonomik engellerin araştırmalarla ortaya konarak belirlenmesine, diğer yandan kadınların bugünkü konumda olmalarına yol açan uzun bir süreç sonunda oluşan ayrımcı tutumları ortadan kaldırıcı politikalar ve piyasa düzenlemelerine gereksinim vardır.

Türkiye’de hizmetler sektörünün bir alt sektörü olan bankacılık, tüm sektörler arasında en yüksek düzeyde eğitilmiş işgücünü çalıştıran işkoludur. Bu hem erkekler, hem de kadınlar için böyledir. Toplumun genel eğitim düzeyinden daha yüksek düzeyde olan insangücünü bünyesinde toplayan ve kullandığı teknoloji itibariyle hayli ileri olan bankacılık işkolunda, kadın çalışanlara yönelik tutumun, tüm ülkelerde ve Türkiye’de pek çok işkolunda geçerli engelleyici ve önyargılı tutumlardan farklı ve bunları aşmış olması gerekir. Bu ussal bir çıkarsamadır. Bunun ne derecede doğru olduğunun ampirik çalışmalarla saptanması gerekir.

## **Amaç**

Bu araştırmanın amacı, kamusal sermayeli ticari bankalar ile özel sermayeli ticari bankalarda, farklı eğitim tür ve düzeyini gerektiren konumlarda çalışmakta olan kadın ve erkek personelin istihdam örüntülerini betimlemektir.

1. Bankalarda çeşitli konumlarda çalışmakta olan personelin cinsiyete göre dağılımı nedir?

2. Bankalarda,

a) Üst düzey yöneticiliğe,

b) Orta düzey yöneticiliğe,

c) Profesyonel eleman gerektiren işlere, eleman alınırken, kadın ve erkek adaylar için kullanılan ölçütler, ankete yanıt veren kadın ve erkek yöneticilerin algılarına, bankanın küçük ya da büyük olmasına ve kamu - özel olmasına göre farklılaşmakta mıdır ve kadınlar için farklı uygulamalar gözlenmekte midir?

3. Büro ve yardımcı hizmetler kadrolarına eleman alınırken, kadın ve erkek adaylar için kullanılan ölçütler farklılaşmakta mıdır?

4. Bankalarda, üst düzey yönetici, orta düzey yönetici, profesyonel eleman, büro işleri ve yardımcı hizmetler kadrolarına eleman alınırken tercih edilen öğretim tür ve düzeyi nedir? Bunlar, yanıtlayan kadın ve erkek yöneticilerin algılarına, bankanın küçük ya da büyük olmasına ve kamu - özel olmasına göre farklılaşmakta mıdır?

5. Bankalarda personelin,

a) Üst düzey yöneticiliğe,

b) Orta düzey yöneticiliğe, yükseltilmesinde kullanılan ölçütler yanıtlayan kadın ve erkek yöneticilerin algılarına, bankanın küçük ya da

büyük olmasına ve kamu - özel banka olmasına göre nelerdir ve kadınlar için farklı uygulamalar gözlenmekte midir?

6. Bankalarda,

a) Üst düzey yöneticilerin,

b) Orta düzey yöneticilerin,

c) Profesyonel elemanların, ücretlerinin belirlenmesinde kadın ve erkek personel için kullanılan ölçütler yanıtlayan kadın ve erkek yöneticilerin algılarına, bankanın küçük ya da büyük olmasına ve kamu - özel banka olmasına göre farklılaşmakta mıdır?

7. Büro ve yardımcı hizmetler kadrolarında çalışan elemanların ücretlerinin belirlenmesinde kadın ve erkek personel için kullanılan ölçütler farklılaşmakta mıdır?

8. Bankalarda, gerektiğinde, işten öncelikle çıkarılacak elemanlar kimlerdir? Bunlar, anketi yanıtlayan kadın ve erkek yöneticilerin algılarına, bankanın küçük ya da büyük olmasına ve kamu - özel banka olmasına göre, farklılaşmakta mıdır?

9. Bankada çalışan kadın ve erkek personelin verimliliğine ilişkin, kadın ve erkek yöneticilerin algılarına, kamu ve özel ayırımına, küçük ve büyük banka ayırımına göre farklılaşmakta mıdır?

10. Bankalarda kadınlara tanınan haklar nelerdir? Bu haklar, kamu ve özel, küçük ve büyük bankalar açısından farklılaşmakta mıdır?

11. Bankalarda, kadın ve erkeklerin tercih edildiği iş ve yöneticilik konumları var mıdır? Varsa nelerdir?

### **Önem**

Dünyada ve Türkiye’de kadının eğitim olanaklarından yararlanma düzeyi artmaktadır. Teknolojik değişme kadının ekonomik yaşama

katılmasını kolaylaştırmakla birlikte, bugün Türkiye’de nitelikli potansiyel kadın işgücünün çok önemli bir bölümünün işgücü piyasasına giremediği görülmektedir. Yirmibirinci yüzyılda kadının çalışma yaşamında daha etkin ve verimli bir biçimde yer alabilmesi için işgücü piyasasına dönük ve özellikle ayrımcılığı ortadan kaldırmaya yönelik düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır.

Uzun bir süre tarım kesiminde yoğunluklu olarak istihdam edilen kadın için hizmet sektörü gelecekte iş yaratma açısından önemli bir alternatif oluşturacağı benzetilmektedir. Ancak, bu sektörde kadın işgücünü yeterince değerlendirebilmek için, cinsiyete dayalı ayrımcılığın ortadan kaldırılması gerekir. Bu nedenle hizmet sektöründeki istihdam yapısının ve cinsiyetçi yaklaşımların ortaya çıkarılması kadın istihdamının artırılmasına yönelik önlemlerin belirlenmesinde önemli olabilir. Bankacılık işkolu, bu açıdan incelenmesi gereken bir kesimi oluşturmaktadır.

Kadınların üretime katılma oranları ve biçimleri hızla değişmektedir. Bu değişme eğiliminin nasıl ve hangi yönde olacağının belirlenmesi ise bugünkü işleyişin ortaya çıkarılmasıyla mümkün olabilir. İnsan haklarını geliştirmeyi amaçlayan Türkiye açısından konu ciddiye kazanmaktadır. Ayrıca Türkiye’nin çeşitli uluslararası anlaşmalara imza attığı da dikkate alınırsa, konunun öncelikle ele alınması gerektiği de anlaşılabacaktır.

Cinsiyet temelinde ortaya çıkan eşitsizliklerin nedenleri ve kökenlerini eşitsizlikleri doğuran ve sürdüren etmenleri belirlemek ve eşitsizlikleri ortadan kaldıracı olacak uygulamaları ve politikaları tartışmak gerekmektedir. Bu araştırmanın bankacılık sektöründe cinsiyete bağlı ayrımcılığın bulunup bulunmadığını ortaya koyarak, böyle bir tartışmaya katkı sağlayacağı umulmaktadır.

### **Sayıtlar**

1. Bankaların insan kaynaklarından sorumlu üst düzey yöneticileri (personel müdürleri, müdür yardımcıları, insan kaynaklarından sorumlu

müdür, bölge müdürü, bölge müdür yardımcısı gibi), bankaların personel politikasının belirlenmesinde etkilidirler.

2. Bankalar Birliği'nden elde edilen Ticari Bankalar tanımlaması kendi içinde anlamlı bir gruptur ve liste eksiksizdir.

3. Araştırmada ele alınan ölçütler, bankacılık sektörünün yapısına ve işleyişine uygundur.

### **Sınırlılıklar**

1. Araştırma, Türkiye'deki kamu ve özel ticari bankaların işe alma, yükseltme ve ücret artırmada kullandıkları ölçütlerle sınırlıdır.

### **Tanımlar**

**İstihdam Örüntüsü:** Bankalarda çeşitli konumlara eleman almada, elemanların yükseltilmesi ve ücretlerinin artırılmasında kullanılan ölçütler ve kuralların bütünüdür.

**Cinsiyete Bağlı Ayrımcılık:** Kadınlara cinsiyetleri dolayısıyla, istihdam karar ve uygulamalarında farklı ve erkeklerle eşit olmayan şekilde muamele edilmesidir (Acar, 1992, s.164).

**Üst Düzey Yönetici:** Ticari bankaların genel müdürlüklerindeki daire başkan yardımcısı ve üstündeki yöneticiler ile taşra örgütünde çalışan bölge müdürleri ve yardımcılar üst düzey yöneticilerdir.

**Orta Düzey Yönetici:** Ticari bankaların şubelerinde çalışan şube müdürleri ve yardımcılar orta düzey yöneticilerdir.

**Profesyonel Eleman:** Üniversite öğrenimi sonunda kazanılan mesleklere sahip elemanlar kastedilmektedir. Hukuk müşavirleri, avukatlar, işletmeciler, mühendisler, iktisatçılar bunlardan bazılarıdır.

**Büro İşleri:** Evrak işeri, daktilo ve bilgisayar kullanımı, dosyalama... vb. işler kastedilmektedir.

**Yardımcı Hizmetler Kadrosu:** Temizlik işçileri, evrak dağıtıcıları, depo bekçileri, koruma görevlileri gibi işlerde çalışanlardır.



## **BÖLÜM II**

### **KONU İLE İLGİLİ ALAN YAZIN**

Bu alt bölümde tarihsel süreçte kadının durumu, iktisat kuramının piyasadaki cinsiyetçi uygulamaları ele alış biçimi, cinsiyetçiliğe karşı uluslararası girişimler ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

#### **Tarihsel Süreçte Kadının Durumu**

İnsanlar, bilinen en eski çağlardan günümüze kadar doğayla mücadele sürecine girmişler ve doğayı kontrolleri altına almaya çalışmışlardır. Her dönem insanın doğaya hakim olma çabasının düzeyi değişmiş, fakat insan hiç bir dönemde doğaya tam anlamıyla hakim olamamıştır.

İlk insanlar doğanın kendilerince bilinen ya da bilinmeyen güçlerine karşı koyabilmek için bireysel değil, toplumsal yaşama biçimine yönelmişler doğanın karşısına “insan” olarak değil, “insanlar” olarak çıkmışlardır.

Toplu halde yaşamaya başlanması, nüfus artışı ve çevre koşullarının değişmesiyle birlikte, insan gereksinimleri artmış ve çeşitlenmiş böylece de üretim araçları gelişmiştir. Üretim araçlarındaki gelişmelere paralel olarak üretim biçimleri ile birlikte toplumdaki üretim ve dağıtım ilişkileri değişmiştir. Söz konusu gelişmelere paralel olarak tarihsel, toplumsal ve ekonomik gelişme süreci içinde kadının üretimdeki ve toplumdaki konumu da değişmiştir. Farklı üretim ilişkilerinin yaşandığı aşamalarda kadının konumunu çeşitli toplumsal sınıflandırmalara dayalı olarak ele alabilmek olanaklıdır.

Marx'ın toplumsal aşamalarla ilgili olarak getirdiği sınıflandırmaya dayanarak kadının toplumsal konumundaki değişimler çok açık bir biçimde görülebilmektedir. Marx, toplumsal aşamaları ilkel komünal, köleci, feodal, kapitalist, sosyalist ve komünist toplum olmak üzere altı toplum tipine ayırarak incelenmiştir. Aşağıda bu dönemler özellikle kadının konumuyla ilişkileri açısından ele alınmıştır.

## İlkel Komüenal Toplum

İlkel komüenal toplum, toprağa bağlı olup olmama açısından iki döneme ayrılır. Göçebe ilkel toplum ve yerleşik ilkel toplum.

Göçebe ilkel toplum dönemi, üretim araçları ve insanların bilgi birikiminin topraktan tam yararlanmayı engellediği bir dönemdir. Bu dönemde, insanlar, kökleri, bitkileri ve meyveleri toplayarak ve avcılıkla beslenmişlerdir. Üretim araçları ve üretilen her şeyin ortak kullanımı söz konusudur. Cinsel yaşamda da sınırlandırmalar yoktur. Devlet, aile, hukuk, din gibi üst yapı kurumları ve kavramları henüz oluşmamıştır. Bu dönem, kadının erkekle her açıdan tam eşitlik içinde olduğu bir dönem olarak tanımlanmaktadır. İlkel komüenal toplumlarda, cinsel ilişkilerde sınırlılıkların olmaması nedeniyle, doğan çocuğun babasının değil anasının kesinlikle bilinmesi, soy zincirinin ana tarafından tutulmasını zorunlu kılmıştır. Bu da kadının saygınlığını artıran etmenlerden biri olmuştur (Bebel, 1991; Engels, 1992; Tayanç ve Tayanç, 1977).

Avlanmak erkeklerin, bitki toplamak da kadınların işidir. Fakat kadınlar, gerektiğinde avlanabilir, erkekler gerektiğinde bitki toplayabilirler. Kadın ve erkeklerin fiziksel farklılıkları bu dönemde önemli değildir. Fiziksel yapı kadın için bir sınırlılık oluşturmamaktadır.

Doğadaki yiyeceklerin insanlara yetmemeye başlaması ve insanların doğaya karşı mücadelesinde aşama kaydetmesi, toprağın yavaş yavaş işlenmeye başlanmasına neden olmuştur. İnsanların doğa ile ilgili bilgi birikimlerinin artmasıyla birlikte kullandıkları üretim araçları da gelişmiştir. Bu gelişme toplumların yerleşik ilkel toplum düzenine geçmesini sağlamıştır.

Toprağın işlenmeye başlanmasıyla birlikte insanlar arasında üretim ilişkileri yeniden biçimlenmiştir. İş bölümü, cinsiyete ve doğal yatkınlıklara dayalı olarak oluşmuş, erkekler avlanma ve hayvancılıkta uzmanlaşırken, kadınlar doğurganlıkları nedeniyle tarımda ve ev işlerinde uzmanlaşmışlardır (Tayanç ve Tayanç, 1977, s.23).

Yerleşik toplum düzenine geçilmesi ve hayvanların evcilleştirilmesi nedeniyle, hayvan gücünden yararlanılması da söz konusu olmuş, insanlar tükettiklerinden daha fazlasını üretmişlerdir. Üretim araçlarının hızla gelişmesi, tüketilenden çok ürün üretilmesi (artı ürün) kadınların ve yaşlıların görece güçsüz sayılan kesimlerin üretimden çekilmesi sonucunu doğurmuştur. Üretimden çekilen kadın toplum içindeki saygınlığını yitirmiştir. Toplumsal üretimin önemli bir bölümünün erkekler tarafından yapılmaya başlanması, kadını ikinci plana itmiştir.

Üretim araçlarının gelişmesiyle birlikte, üretim etkinlikleri de çeşitlenmiş ve emeğin verimliliği artmıştır. Önceden ortak paylaşma söz konusu iken, emek verimliliği yüksek işlerde çalışanlar, elde edilen ürünlerden daha fazla pay istedikleri bir toplum yapısı oluşmuştur. Üretim ilişkilerinin değişmesi mülkiyet ilişkilerini de değiştirmiştir. Ayrıca artı ürünün ortaya çıkışı bu değişimi hızlandırmıştır. Böylelikle özel mülkiyet ortaya çıkmıştır. Özel mülkiyetin ortaya çıkışı ile değişmesi gereken en önemli uygulama mirasa ilişkin olanıdır. Özel mülkiyetin ortaya çıkmasıyla birlikte herkesin ortak malı olan üretim araçları da belli ellerde toplanmaya başlanmıştır. Böylelikle ekonomik alt yapıda değişimler olmuştur.

Ekonomik alt yapıdaki değişme beraberinde üst yapıda bir takım değişimleri de getirmiştir. Bunlardan en önemlisi mirasa ilişkin uygulamalardır. "Bu çağın ailesi içinde yürürlükte bulunan işbölümüne göre, erkeğe yiyeceğin ve bu iş için zorunlu çalışma aletlerinin sağlanması düşüyordu; bunun sonucu erkek bu çalışma aletlerinin sahibiydi; ayrılma halinde, kadına ev eşyaları kalırken, erkek bu aletleri birlikte götürüyordu" (Engels, 1992, s. 80 - 81). Herkesin kendi kullandığı araç gereçlerin sahibi olmasıyla birlikte erkekler üretim araçlarının sahibi olmuşlardır. Böylelikle erkeklerin servetlerinin artması bir yandan aile içinde ve toplumda erkeğe kadından daha önemli bir yer kazandırmakla birlikte, soy zincirinin analık hukukuna göre işlemesi ve erkeğin biriken artı ürünü (miras) devretme çabası, anaerkil ailenin tarihe karışmasına neden olmuştur. Engels'in

ifadesiyle “Analık hukukunun yıkılışı, kadın cinsinin büyük tarihi yenilgisi oldu” (Tayanç ve Tayanç, 1977, s. 29).

## **Köleci Toplum**

İlkel komünal toplumun sonlarına doğru artı ürün kavramının ortaya çıkışı köleci toplumun temelini oluşturmuştur. İnsanlar artı ürün elde etmeye başladıktan sonra, tutsakları çalıştırarak gereksinmelerinden fazla olan üretime el koymaya başlamışlar.

Bu dönemde özel mülkiyet kavramı belirginleşmiş ve toplum üretim araçlarına sahip olanlar ve olmayanlar diye ikiye bölünmüştür. Üretim araçlarının belli ellerde toplanmasıyla, birlikte, üst yapı kurumlarının da düzenlenmesi gerekmiştir. Devlet, hukuk, din vb. kurumlar örgütlenmeye, biçimlenmeye, sınıfsal içerik kazanmaya başlamışlardır. Bu dönemde üretim araçlarını ellerinde bulunduranlar bu araçların sahibi olmuşlardır. Böylelikle kadının elinde üretim aracı kalmamıştır. Üretim araçlarını ellerinde bulunduran erkekler aynı zamanda üretim ilişkilerinin de belirleyicisi olmuş, giderek erkek egemen bir yapı kurulmaya başlamıştır.

Köleci toplumda kadının konumu ise ilkel komünal toplumdan farklıdır. İlkel komünal toplumda kadınla erkek arasında hemen hemen eşitsizlik yokken, bu dönemde kadının toplumsal konumu sınıfsal bir içerik kazanmıştır. Üretim araçlarına sahip olan ve köle çalıştıran efendilerin karıları üretim sürecinden çekilirken yalnızca kendine yetecek kadarını üreten özgür emekçilerin kadınları ise üretim sürecinde kalmışlardır. Köle kadınlarla, köle erkekler arasında temelde bir ayrımın olmadığı, çünkü her ikisinin de emeğinin sömürüldüğü ayrıca kadının yalnızca emeğinin değil cinsel yönden de sömürüldüğü görülmektedir.

Bu dönemde, yalnızca kendine ya da ailesine yetecek kadarını üreten emekçilerin karıları da kendileri ile birlikte üretim sürecindedir. Emekçi kadınların üretimden çekilmemesine karşın, köle sahipleri tarafından konulan kurallar emekçi kadınları zor durumda bırakmıştır. Böylelikle, üretim

araçlarından yoksun ve kısmen üretim sürecinden çekilmek zorunda kalan kadınlar, ürettikleri için görmekte oldukları saygıyı da yitirmişlerdir.

## **Feodal Toplum**

Köleci toplumda, insan kaynakları açısından bir sıkıntı çekilmemiş savaşlarda tutsak alınan insanlar üretim sürecinde çalışmışlardır. Fakat üretim araçlarının gelişim hızı düşmüştür. Köle, ister çok çalışsın isterse çalışmasın kendisi için bir değişimin olmadığını, emeğinin yine sömürüldüğünü görmüştür. Köleci toplumun içsel çelişkisi de bu olmuştur. Bu işleyiş karşısında, köle emeğinin verimi düşmüş, artı ürünü artırmak isteyen efendiler kölelere baskı yapmaya başlamışlardır.

Feodal toplumda tarıma dayalı üretim egemen olduğu, toprağın mutlak sahibinin kral olduğu; beylerin ise kral adına büyük toprak parçalarını işlettikleri görülmektedir. Feodal sistemin temelini, serf ile bey arasındaki mülkiyet ilişkileri oluşturmaktadır.

Serf, hem artı ürünü, hem de gerekli ürünü sağlayabilmek için ailesiyle birlikte çalışmak zorunda kalmıştır. Bu durum köylü kadının üretime katılmasını zorunlu kılmıştır. Oysa artı ürüne emek harcamadan el koyan senyörün karısının veya kızının üretime katılması söz konusu bile değildir. Bu nedenle feodal toplumdaki kadını kendi sınıfsal konumuna göre ele almak gerekmektedir. Üst yapı kurumları aynı düzeyde ve aynı biçimde serf ile feodal beyler arasındaki ilişkilere göre biçimlenmiştir.

Senyör, topraklarında yaşayan insanlara çalışmalarının karşılığını vermeyerek sömürdüğü gibi, aynı şekilde kadınları da sömürmektedir. Kadınlar üzerinde kurulan sömürü düzeni erkeklerinkinden farklı olarak, cinsel açıdan da sömürülmeleridir. Ancak ekonomik açıdan senyöre bağlı olan kadının ekonomik bağımsızlığını kazanmadan cinsel bağımsızlığını kazanamaması da çok doğaldır. Üretim sürecinde olan kadınların durumu böyle olmakla birlikte, üretim sürecinden çekilen feodal beylerin karıları ve

kızları, üretilen artı üründen kendi cinslerinin sömürsü pahasına da olsa paylarına düşeni almıştır.

İşbölümünün yaygınlaşması ile birlikte kadın ve erkekler arasında yalnızca görevlerin ayrılması değil, kazançların ayrılması da ortaya çıkmıştır. Balık tutan, avlanan, alet yapan ve tüm bunlar için gerekli bilgiye sahip olan erkekler, daha fazla kazanç elde etmişlerdir. Bu gelişmelerde ön planda olan erkek, zenginlik kaynaklarının efendisi ve sahibi olmuştur. Analık hukukundan dolayı erkeklerin mal varlığını çocuklarına aktaramaması önemli bir sorun olmuştur. Böylelikle, erkeğin mirası, kendi çocuklarına değil, erkek ve kız kardeşlerine ve kız kardeşlerinin çocuklarına kalmaktadır. Özel mülkiyetin ortaya çıkışı ve analık hukukunun ortadan kalkarak yerini babalık hukukuna devretmesi aynı döneme rastlamaktadır. Babalık hukukunun doğuşu, özel mülkiyetin ortaya çıkması, kadının ezilmesi ve köleleştirilmesi anlamına geliyordu (Bebel, 1991, s.65). Babalık hukuku ile birlikte, mirasın babadan oğula devretmesi kadın için tek eşliliği gerektirmekteydi. Feodal toplumda, özellikle de egemen sınıf açısından, kadının sadakatsizliğini önlemek amacıyla, kadını aşağılatan yollara başvurulmaktan kaçınılmamıştır. Bunlardan biri “bekaret kemeri”dir.

Feodal toplumun başlangıcında ilerici bir görünümde olan din, özellikle Hristiyanlık, giderek bu görünümünden uzaklaşmış kilise de feodal beyin yanında serfin karşısında yerini almıştır. Bu dönemde, özellikle Roma hukukunda, evlenmeyi özendirici uygulamalar vardır. Feodal beyler bu durumdan memnundur, çünkü evlenmenin özendirilmesi, artı ürünü artıracak olan artı emek sağlamak için gereklidir.

Hristiyanlıkta durum böyle iken İslamiyet’te de temelde erkeğin kadından üstün olduğu kabul edilmiştir. Kadın, sadece türün devamını sağlayacak cinsel bir araç olarak algılanmıştır. İslam dini evlilikte kocanın kadına karşı her bakımdan üstünlüğünü perçinlemek üzere Kuran’a koyduğu hükümler arasında “Allah’ın kimini kimine üstün kılmasından ötürü erkekler kadınlar üzerinde hakimdirler. İyi kadınlar gönülden boyun eğendir” (4 Nisa

34). Bir başka ayette de “Ey erkekler, kadınlarla aranızdaki üstünlüğü unutmayın” denmektedir (2. Bakara 237) (Arsel, 1994, s.204). Kadınların evleneceği erkeği özgür olarak seçme hakkı yoktur. Örneğin, Müslüman bir kadın Müslüman olmayan bir erkekle evlenemez (el - bakara suresi / ayet 221). Ayrıca kadın, istediği bir Müslüman erkekle de evlenemeye bilir.

İslam dininde erkek üstünlüğünün bir başka belirtisi, boşayan kişinin erkek olmasıdır. İslamiyet, kadınının çok eşliliğini yasaklarken, erkeğin çok eşliliğini onaylamaktadır. Ayrıca, İslam’a göre, tanıklıkta (el - bakara suresi / ayet 282’de) kadınlardan biri unutursa ötekinin anımsatmasının daha kolay olacağı gerekçesiyle, bir erkek tanığın yerini iki kadın tanık alabilmektedir. Böylece İslamiyet, erkeğin unutmama güvencesi varmış gibi, erkek - kadın eşitsizliğini bir kez daha belgelemiş olmaktadır.

Görüldüğü gibi, gerek İslamiyet, gerek İslamiyetten kaynaklanan İslam Hukuku, kadın ile erkek arasında eşitsizlik görüşünü güçlendirmektedir.

Feodal toplumun kadını, uysal, başı önde, az konuşan, çok dinleyen vb. özellikleri taşır. Engels şöyle der: “... Tarihte kendini gösteren ilk sınıf çatışması, erkekle kadın arasındaki uzlaşmaz karşıtlığın karı - koca evliliği içindeki gelişmesiyle ve ilk sınıf baskısı da, dişi cinsin erkek cins tarafından baskı altına alınmasıyla aynı zamana rastlar”. Bu ilk sınıf çatışmasının feodal toplumdaki uzantısı, erkeğin kadın üzerindeki baskısının sürmesi, kadının yenik düşmesidir (Tayanç ve Tayanç, 1977, s.77).

### **Kapitalist Toplum**

Üretim araçlarının her geçen gün gelişmesi ve üretimde kullanılması ile birlikte üretim ilişkileri de yön değiştirmeye başlamıştır. Böylelikle emeğin verimliliği artmış ve işbölümü yaygınlaşmıştır.

Üretim araçlarının belli ellerde toplanmaya başlanmasıyla birlikte, yığınlar topraktan kopmak zorunda kalmıştır. Bunlar, işgücünü satabilen mülksüz bir sınıfı oluşturmuştur. Feodal toplumu serf ile bey arasındaki ilişkiler belirlerken; kapitalist toplumu işçi ile kapitalist arasındaki ilişkiler

belirlemektedir. İşçi, serfin tersine, özgür iradesini kullanır; kapitaliste özgürce yaptığı sözleşme ile bağlanmıştır. İşgücü alınıp satılan bir metadır.

“Ücreti belirleyen, piyasadaki başka malların fiyatlarını düzenleyen genel yasalardan farklı bir şey değildir. Ücret, arzla talep arasındaki oranlara; işgücünü satın alan kapitalistlerle işgücünü satan işçiler arasındaki rekabetin bürüneceği şekle göre, bazen yükselecek bazen azalacaktır” (Tayanç ve Tayanç, 1977, s.79). İşte kapitalist bir toplumda, kadının da üretim sürecinde yer almasının nedeni bu genel yasalar. Kapitalistlerin kârlarını artırmalarının yollarından biri ucuz işgücü kullanmalarına bağlanmıştır. Bu durumun farkında olan kapitalist, çocuk ve kadın çalıştırmayı tercih eder. Çünkü, çocuklar ve kadınlara erkek işçilerden daha az ücret ödemektedir.

Kapitalizmin gelişmesi ve sanayi devriminin gerçekleşmesi ile birlikte makine ve büyük çapta kadın emeğinin kullanılmasını hem mümkün kılmış hem de bunu gerektirmiştir. Böylece 19. yüzyıl ortalarından itibaren işçi kadınlar için çalışma hakkı fiili bir durum olarak kazanılmıştır (Tekeli, 1982, s. 91).

Kapitalistlerin kadın emeğini kullanmalarının en büyük nedeni, kadının erkeklerden daha az ücretle çalışmalarıdır. Kadınlar işgücü piyasasına çıktıklarında emeklerini erkeklere göre daha ucuza satmak zorunda kalmaktadırlar. Kapitalist toplumda kadın, değişik açılardan sömürülür. Gerek toplumun kadın için yüklemiş olduğu toplumsal rolleri, gerekse yaratılışları gereği olarak, kadınlar kesik ya da aralıklı çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle hamilelik, doğum ve çocuk ve yaşlıların bakımı gibi işlerden dolayı işine kısa ya da uzun süreli ara vermek zorunda kalan kadınlar, emeklerini daha ucuza satmak ve yarım zamanlı işlerde çalışmak zorunda kalabilmektedirler. Tüm toplum kesitlerinde kadınların bir anlamda yedek işgücü ordusu olduğu görülmektedir. Savaş zamanlarında kadınlar askere alınan erkeklerin yerini almışlar, erkeklerin savaştan dönüşüne bağlı olarak tekrar işlerinden olabilmişlerdir.

Kadın ile erkek arasındaki ücret farklılıkları, çalıştırılan sektörler göre değişmekle birlikte, ister gelişmiş isterse gelişmekte olan ülkeler olsun bu ücret farklılıklarına günümüzde de rastlamak mümkündür.

Tayanç'lar 1866 yılında İngiltere'de düzenlenen bir raporda şu satırların yereldiğini belirtmektedirler. "Kömür madeni sahibi, gözcü diye bazı kimseleri tayin eder; bunlar takdir toplamak için, her şeyi mümkün olabilecek en ekonomik şekilde yapmak gayretindedirler ve erkek işçi çalıştırılması halinde erkek işçiye 2 şilin 6 penslik bir günlük ücret verilmesi gerekecek işlerde kızlar, 1 şilin ile 1 şilin altı pens arasında bir ücretle çalıştırılırlar" (Tayanç ve Tayanç, 1977, s.84).

John Stuart Mill, kadınların, ilk yıllardan başlayarak, onların ideal karakterlerinin erkeğin tam tersi olduğu inancı ile yetiştirildiklerini, kendi isteğine uymak ve kendini denetlemek yerine, boyun eğdiklerini ve başkalarının denetimi altında kaldıklarını savunur (Tayanç ve Tayanç, 1977, s.89). Böylelikle kadın aileden başlayarak eğitim sisteminin de desteği ile kendisini bir çok açıdan yetersiz olduğunu kabul ederek iş piyasasına çıkmaktadır.

Köleci toplumda metalaştırılan, feodal toplumda vergi kaynağı olan kadın, kapitalist toplumda bir "gelir kaynağı" olma aşamasına gelmiştir (Tayanç ve Tayanç, 1977, s.97).

## **Sosyalist Toplum**

Emek verimliliğinin artması tarımda makinalaşmanın yaygınlaşması, topraktan kopan yığınların sanayi işçisi olmalarına, neden olmuştur. Varolan bu niceliksel gelişme karşısında üretim ilişkileri, üretim güçlerine uygun düşmemeye başlamıştır. Bu noktada, üretim güçlerinin ulaştığı düzeye uygun düşen üretim ilişkilerini kurmaya yönelik niteliksel bir dönüşüm oluşur. Sosyalist üretim ilişkileri kurulur. Mülkiyet ve bölüşüm yeni bir nitelik kazanır.

Sosyalist mülkiyet, ".... toplumun bütün üyelerinin üretim araçlarına göre eşit bir ilişkisini ifade eder... insanın insan tarafından sömürülmesini

dışlar ...insanları birleştirir...iktisadi çıkarlar ortaklığını doğurur". Üretim araçlarının toplumsal mülkiyeti kurulurken, kişisel çalışmanın ürünü olan kişisel mülkiyet de konut, taşıt aracı, ev eşyası vb. kişisel kullanım eşyalarını kapsar (Tayanç ve Tayanç, 1977, s.98).

Kadın emeğinin sömürülmeye başlaması ve kadının toplumda saygınlığını yitirmesi özel mülkiyetin ortaya çıkışı ile birlikte olmuştur. Öyleyse, üretim araçlarının toplumsallaşması, üretim araçlarına sahip olmayan kadınların, üretim araçlarına sahip olanlar tarafından sömürülmesini engelleyeceğini savunmaktadır. Sosyalist ülkelerde "eşit işe eşit ücret" ilkesi uygulanmaktadır. Böylece, üretim sürecinde belli bir görev üstlenen kadın, üst yapıda da ayırım görmediği için yeteneklerini sonuna kadar kullanır.

Örneğin eski Sovyetler Birliği Anayasası'nın 122. maddesi şöyledir. "Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nde, ekonomik, medeni, kültürel, siyasal ve diğer sosyal alanlarda kadına erkek kadar haklar verilmiştir. Kadınların bütün bu haklarının gerçekleşmesi imkanı iş, ücret, dinlenme, sosyal sigorta ve öğrenimde kadınlara ücretin devamı suretiyle gebelik ve doğum izni verilmesi, çocuk bakımı evleri ve bahçeleri ağı ile elde edilir (Tayanç ve Tayanç, 1977, s.100).

Sosyalist ülkelerde, iş yaşamında eşitlik yanında ev yaşamında ve özellikle evliliğe ilişkin konulan yasalarda da cinsler arasında tam bir eşitlik olduğu belirtilmektedir.

Görüldüğü gibi, kadın sınıflı toplumun oluşmasıyla birlikte ikincil konuma düşmüş ve tüm ataerkil toplumlarda ikincil konumunu sürdürmüştür. Bugün insan hakları konusunda bunca gelişme sağlanmasına rağmen, sınıflı toplumla birlikte kadının ikincil konumu da sürmektedir. Gelişmiş kapitalist ülkelerde de toplumsal yaşamın pek çok kesiminde olduğu gibi işgücü piyasasında ki ayrımcılık uygulamaları da sürmektedir.

Bu durum, yukarıda belirtilen, tarihsel gelişme ile ilgili değerlendirmeleri güçlendirmektedir. Ancak, kuşkusuz, kadının tarihsel

konumunu açıklayan çeşitli açıklamalar da pek çok güçlü yanlar tartışılmaktadır. Aşağıda iktisat kuramları çerçevesinde ileri sürülen etkenler üzerinde durulmuştur.

### **İktisat Kuramının Piyasadaki Cinsiyetçi Uygulamaları Ele Alış Biçimi**

İşgücü piyasalarının işleyişinde değişik nedenlerden doğan eşitsizlikler vardır. Kişilerin cinsiyet, din, ırk, etnik köken, vb özellikleri, onların piyasadaki konumlarını etkilemektedir. Eşitsizlik, çeşitli kuramsal çözümlemelere konu olmuştur. Bu çözümlemeler, eşitsizliklerin nedenlerini, eşitsizlikleri doğuran ve sürdüren etkenleri, bu etkenleri azaltabilecek veya ortadan kaldıracabilecek yöntemleri açıklamaya çalışmaktadır.

Cinsiyete dayalı ayrımcılığın nedenlerini nerede gördüklerine bağlı olarak, kuramsal açıklamalar farklı nedenleri vurgulayabilmektedir. Arın, ayrımcılığı açıklayan kuramları iki temel grupta toplamıştır (Arın, 1992, s.169, 184). Birinci grup kuramlar, sorunu kapitalist bir düzen içinde ele alan ve çözümlerin de bu düzen içinde olacağını savunan liberal iktisat kuramlarıdır. İkinci gruba giren kuram ise Marksist kuramdır. Marksist kuram, kapitalizm içinde bu sorunun çözilemeyeceğini, eşitsizliklerin ancak farklı bir üretim biçimi ve toplumsal örgütlenme biçiminde giderilebileceğini savunmaktadır.

Aşağıda, işgücü piyasasındaki ayrımcılığı farklı biçimlerde açıklayan görüşlere yer verilmiştir.

### **Neoklasik İktisat Kuramı**

Bu kuram, kadın erkek eşitsizliğinin nedenini, bireylerin ekonomik faaliyetlere katılırken sahip oldukları insan sermayesine bağlanmaktadır. Bir başka deyişle kuramlara göre, kadınların sahip oldukları insan sermayesi erkeklerinkinden farklı olduğu için verimlilikleri de farklıdır; bu nedenle de erkekler ile kadınlar arasında, ücret, çalışılan iş, tanınan haklar açısından eşitsizlik söz konusudur.

1950'lerden sonra işgücü piyasası ile ilgili neoklasik açıklamalar insan sermayesi kuramı olarak biçimlenmiştir. İnsan sermayesi kuramı, bireylerin

farklı nitelikte olduğuna yani işgücünün heterojen olduğuna dayanır (Ünal, 1991, s.749). Bireylerin sahip oldukları insan sermayesindeki bu farklılıklar, yani bireylerin insan kaynağını farklı düzeylerde geliştirmiş olmalarından kaynaklanan farklılıklar, onların verimliliklerinde de fark yaratır. Firmalar daha verimli olan kişilere daha fazla ücret öderler. Bir başka deyişle, insan sermayesini daha fazla geliştirmiş olan kişilere daha üretken oldukları için, diğerlerinden daha yüksek ücret ödenir (Ünal,1991, s.750).

Bu kurama göre, bireyler, çeşitli yollarla kendilerine yatırım yapabilirler. Bunlar, sağlık için yapılan yatırımlar, işbaşında yetiştirme, örgün eğitim, firmalar tarafından düzenlenmiş olan yaygın eğitim programları, iş olanaklarını geliştirmek için yapılan göçlerdir. Kuram, bireylerin yatırım kararını verirken “rasyonel” davrandıklarını savunur.

Kuram kadın işgücünün piyasada çoğunlukla, niteliği düşük işlerde çalışmasını ve düşük ücret almasını, yeterince insan sermayesi yatırımı yapmamasına bağlamaktadır. Ancak, piyasada aynı işi yapan ve aynı eğitim düzeyinde olan kişilerin aynı ücreti almadıkları yönündeki gözlemler, Neoklasik kuramın ciddi bir biçimde eleştirilmesine neden olmuştur.

Bu eleştiriler karşısında, 1960’larda Neoklasik Ayrımcılık Kuramı ortaya çıkmıştır (Arın, 1992, s.173). Bu kuram, aynı işi yapan işgörenlerin farklı ücret almasını, işverenlerin zevk ve tercihleri ile açıklamaktadır. İşveren, kadınlar yerine erkekleri işe alıyor ve erkeklere daha yüksek ücret ödüyorsa ayrıca işgörelere cinsiyetlerinden dolayı verimlilik düzeylerinin altında ya da üstünde ücret veriyorsa, bu durum işverenin ayrımcılık uğruna kârlarının bir kısmından vazgeçmesi anlamına gelmektedir. Rekabetçi piyasa koşullarında bir işverenin böyle bir politikayı uzun süre devam ettirmesi mümkün değildir. Ayrıca bu kurama göre ayrımcılığa neden olan değerler ve tutumlar işgörel ve müşterilere ait olabilir. Örneğin, bir kadın ya da erkek işgören, sadece kendi hemcinsleri ile çalışmayı isteyebileceği gibi, müşteriler, özellikle müşterilerle etkileşim halinde olan işgörelerin kadın veya erkek

olmasını isteyebilir, işveren de bu nedenlerle bir grubu belli bir işte çalıştırma veya çalıştırmama eğilimi gösterebilir.

Bu kurama göre ayrımcılık, zaman içinde ortadan kalkacaktır. Ayrımcılık sürüyorsa bu, işverenlerin, kadınların verimlilik düzeylerinin düşük olduğu konusundaki değer yargıları ve inançlarından dolayıdır. Görüldüğü gibi bu kuram piyasadaki ayrımcılığı bireysel tercihlere bağlamaktadır. Kişilerin bu tercihleri niçin yaptıkları ya da yapmak zorunda oldukları ile ilgilenmemektedir. Örneğin kadınların işgücü piyasasında eğitim düzeyleri düşükse eğitim düzeylerinin niçin düşük olduğu ile ilgilenilmemektedir.

Yukarıda liberalizme temel oluşturan, neoklasik iktisat kuramı üzerinde durulmuştur. Cinsiyet temelindeki eşitsizliklere bakış açısı birbirinden farklılaşan üç tür liberalizmden söz edilmektedir (Arın, 1992, s.170). Bunlar; muhafazakar, klasik feminist ve sosyal liberalizmdir. Muhafazakar ve klasik feminist liberalizmin dayandığı iktisat kuramı, neoklasik iktisat kuramıdır. Sosyal liberalizmin dayandığı iktisat kuramı ise bölünme kuramlarından ikili işgücü piyasası kuramıdır.

Üç tür liberalizm de kadının iktisadi konumunu, onun piyasa ilişkilerine hangi koşullar altında girdiğine bağlı olarak tanımlamıştır.

Muhafazakar liberalizm, kadının piyasaya girerken sahip olduğu özelliklerini, niteliklerini, kısaca varolan eşitsizlikleri temel alıp, eşitsizliklerin nedenlerini sorgulamamakta, sonuçlarını ise piyasanın normal işleyişi ile açıklamaktadır. Kadınların piyasada daha düşük ücret almasını, onların verimlilik düzeyinin düşük olması ile açıklamaktadır. Muhafazakar liberalizme göre, ortaya çıkan bu eşitsizliklerden dolayı piyasada yasal yaptırımlar ya da kadınlar lehine ayrımcı farklı uygulama ve politikalarla piyasanın işleyişine müdahale etmek kadını zor durumda bırakabilir. Başka bir ifadeyle, kadınların piyasadaki konumları ile ilgili olarak olumlu ayrımcı politikalar izlemek piyasada kendiliğinden oluşan dengeyi bozmak anlamına gelmektedir. Örneğin, hamilelik ve çocuk bakımı için kadınlara ücretli izin hakkı vermek bu kadınların, işveren için maliyetini yükselteceği ve

verimliliğini düşüreceği için, tercih edilmeyen bir işgören grubu haline gelmesine yolaçabilir. Bu durumda rasyonel davranması beklenen işveren, bu işgören grubunu tercih etmeme, işten çıkarma, örgütte karar alma noktalarına getirmeme gibi bir politika izleyebilecektir.

Muhafazakar liberalizme göre bu işleyiş, kadınların tercihin ve insan sermayesine yaptıkları yatırımlara bağlı olarak ortaya çıkan piyasanın doğal işleyişidir. Dolayısıyla herhangi bir sosyal politikaya ihtiyaç yoktur.

### **Klasik Liberal Feminizm**

1739 Fransız Devrimi ile birlikte eşitlik, özgürlük ve kardeşlik söylemleri yaygınlaşmıştır. Böyle bir ortamda orta sınıf burjuva kadınlar, bu ilkelerin kendileri için de geçerli olması gerektiğinden hareketle, piyasa ilişkilerine girerken varolan eşitsizliklerin kaldırılması gerektiğini savunmuşlardır.

Muhafazakar liberalistlere göre, piyasada ayrımcılığı yok etme konusunda özel bir politikaya ya da piyasa düzenlemesine gerek olmamasına karşın, klasik liberal feministler, formal ve hukuksal düzenlemeler yapılması gerektiğini savunmaktadırlar (Arın, 1992, s.176).

İlk liberal feminist yazarlar, kadınların da erkekler gibi rasyonel bireyler oldukları üzerinde durmuşlardır. Eğer kadınlar erkekler gibi rasyonel bireyler olamıyor, ekonomik faaliyetlere onlar gibi katılamıyorlarsa bunun nedeni, kadınların güçsüz zayıf ve duygusal yaratıklar olmaları değil, onları bu şekilde nitelendiren ya da böyle davranmaya iten dini, kurumsal ve hukuksal uygulamalardır. Dolayısıyla, feminist hareket bu etkenleri ortadan kaldırmak söylemleriyle yola çıkmıştır. Liberal feministlere göre, kadınları bu olumsuz durumundan kurtaracak olan en önemli değişken eğitimidir. Burada vurgulanan eğitim, kadın işgücünün niteliklerini artırmaktan çok onların rasyonel davranmasına katkıda bulunacak bir eğitimidir. Liberal feministlerin önem verdiği bir başka nokta da kadınların, sosyal yaşama erkekler gibi katılmasıdır. Daha sonraları, bu mücadeleye eşit işe eşit ücret verilmesi

kuralının yasalara girmesi konusu da eklenmiştir. Çünkü kadınların yasal ve eğitimsel olarak erkeklerle eşit formal özelliklerle piyasaya çıkmaları durumunda bile, onlarla eşit konumlarda bulunmadıkları gözlenmiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan, liberal feminizmin mücadele alanının dar bir alan olduğu görülmektedir. Liberal feminizm, piyasadaki eşitsizlikleri sorgulamak ve nedenlerini araştırmak yerine var olan birtakım eşitsizlikleri yasal metinlerde düzenlenmeyi yeterli görmüştür. Ayrımcılığa karşı mücadelesinde işe alma ve ücret ödemede aynı niteliklere sahip olanlara karşı ayrımcılık yapılmayacağını yasalara yazılmasını sağlamak, toplumun yarısını oluşturan kadınlar gelişmeden diğer yarısının gelişemeyeceğini belirtmek, işverenlerin zevk ve tercihlerinin temelsiz olduğunu kanıtlamak gibi dar bir alanda kalmıştır (Arın, 1992, s.176). Yasal hakların varolmasını savunan ve önemseyen bu görüşün, bu hakların fiilen uygulanıp uygulanmadığıyla ve yasaların gerçek yaşamdaki uygulanabilirlik düzeyiyle ilgilenilmediği belirtilmektedir.

### **Bölünme Kuramları**

İşgücü piyasasının kendi içinde bütünlük gösteren alt piyasalara bölünmesine dayanan çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bunlar, işgücü piyasasının, birbirinden farklı işlerin bulunduğu ve farklı işçi gruplarının çalıştırıldığı birincil ve ikincil piyasalardan oluştuğunu kabul etmektedirler (Ünal, 1991, s.745).

Sosyal liberalizm, bölünmüş işgücü piyasalarından hareketle, diğer iki liberalizmden farklı açıklamalar getirmektedir (Arın, 1992, s.176). Bu yaklaşıma göre, piyasaların kurumsal işleyişini tam rekabetçilik değil, bölünmüşlük ve parçalanmışlık belirler. Buna göre işgücü piyasaları birincil ve ikincil piyasalar diye bölünmektedir.

Birincil işgücü piyasalarında, ücretler yüksek, ilerleme olanakları fazla, sendikal örgütlülük ve sosyal güvence yüksektir. İkincil işgücü piyasasında ise, birincil piyasanın tersine, ücretlerin düşük, sendikal örgütlülük ve sosyal

hakların yetersiz, ilerleme olanaklarının sınırlı olduğu, yarım zamanlı işler yer almaktadır.

Bölünmüş işgücü piyasalarının temelini oluşturan “rekabet etmeyen guruplar” tahlili İngiliz iktisatçı J.S Mill’in 1848’de geliştirdiği kavrama dayanır (Arın,1992,177). Mill’e göre sevimsiz işlerin rekabet altında telafi edici ücret farklılıkları doğurması gerekirdi. Halbuki gerçek yaşamda en zor, sevimsiz, yorucu işler, başka hiç bir seçeneği kalmamış insanlar tarafından çaresizlikten yapılan işlerdir. Bu şekilde çalışanlar ve bu işleri kabul edenler, en az ücrete, en kötü, en güvencesiz koşullara razı olarak çalışmak zorunda kalanlardır. Bir kez bu sürecin olumsuz koşullarına maruz kalan guruplar bu çarktın kolay kolay çıkamaz. Mill’e göre, rekabet edemeyen gurupların sorunları genel eğitim ve daha düşük doğum oranları ile hafifletilebilir (Arın, 1992, s.178).

Bölünmüş işgücü piyasaları kuramlarının eşitsizlikleri azaltma ve ayrımcılığı ortadan kaldırma yolundaki çözümleri daha çok, kadınların rekabet etme güçlerinin artırılması için, eğitim düzeylerinin yükseltilmesine dayanmıştır. Genel olarak büyük bir kısmı ikincil piyasada yer alan kadınların aile ve çocuk bakımı gibi sorumlulukları yüzünden, rekabet etme güçlerinin düştüğü görölmüştür.

### **Sosyal liberalizm**

Yukarıda temel hatlarıyla değinilen bölünme kuramları, 1960’lardan itibaren sosyal reformların güçlü olduğu bir dönemde ortaya çıkmıştır. Sosyal liberalizm, temel dayanağını bölünme kuramlarından almaktadır. Klasik Liberal Feminizm “kadına piyasaya girerken eşit haklar verilmesinin yeterli olacağını savunurken, Sosyal Liberalizm, bir hakkın hukuksal olarak var olmasının herkes tarafından aynı şekilde kullanılacağı veya aynı sonuçları doğuracağı anlamına gelmeyeceğini, o nedenle önemli olan hususun formal eşitlik değil bu hakları kullanmada fırsat eşitliği olduğu görüşünü savunur” (Arın, 1992, s.170 - 171).

Bu kuramın eşitsizlikleri azaltma ve ayrımcılığı ortadan kaldırma yolundaki çözümleri, daha çok kadınların rekabet etme güçlerini artırarak, eğitim öğretim düzeylerinin yükseltilmesidir.

Kadınlar, erkeklerle yasal olarak eşit haklara sahip olsalar bile, piyasanın iyi örgütlenmemesi, nedeniyle kurumsal işleyiş farklı olabilmektedir. Eşitsizlikler, eşit işe eşit ücret verilmemesi şeklinde görüleceği gibi, kadınların kadın meslekleri denen işlerde veya hemen hemen tüm işlerin alt düzeylerinde çalıştırılmaları şeklinde de görülebilmektedir.

Çoğunlukla ikincil piyasada yer alan kadınlar ekonominin iş yaratmadığı dönemlerde işe giremedikleri gibi, işten atılma gibi bir durumla da karşılaşabilmektedirler. Eğitim ve verimlilik düzeyleri aynı olsa bile, kadın ile erkek işgörenler arasında ücret ve kazanç farklılıkları azalmamakta, yüksek öğrenimliler arasında da farkların arttığı gözlenmektedir.

Sosyal liberalizm ve liberal feminizm, işgücü piyasasında kadınların içinde bulunduğu olumsuz koşullardan hareketle önemli açıklamalar getirmiştir. Bunun için kadınların karşılaşmakta oldukları yasal, sosyo - ekonomik engelleri ortaya çıkararak çözüm yolları bulmak ve kadınların uğramış oldukları haksızlıkları telafi edici politikalar üretmek gibi görüşleri sürmüştür. Buna göre üç tür politika önermişlerdir. Bunlar, “fırsat eşitliği”, “pozitif ayrımcılık” ve “kültür ve eğitim” politikalarıdır.

Fırsat eşitliği politikaları olarak önerilen politikalar, kadınların formal eğitim ve işteki yetiştirilme programlarına devam edebilme konusunda erkeklerle eşit şansa ve olanağa sahip olmalarını sağlayan politikalarlardır. Örneğin, kadınların kendilerini yetiştirmelerini sağlayıcı firmacı eğitim olanaklarından yararlanma açısından erkeklerle eşit şansa sahip olmaları gibi. Eğitim sisteminden kız öğrencilerin daha fazla yararlanmasını sağlayıcı politikalar, burs ve yatılılık imkanlarının artması, belli mesleklerin önündeki engellerin kaldırılarak kızlar için teşvik edici politikaların uygulanması gibi. Pozitif ayrımcılık politikalarının en önemlisi ise kota uygulamasıdır. Kotalar belli meslekler, eğitim kurumları iş kademeleri vb. için konabilir. Bunun

dışında diğer olumlu ayrımcı politikalar, esnek çalışma saatleri, hamilelik ve doğumla ilgili olarak kolaylaştırıcı ve koruyucu politikalar, kreş, ücretli veya ücretsiz izinler, süt izni iktisadi dalgalanmalar sırasında işsizlik sigortası koşullarının uygun hale getirilmesi, tam istihdam politikası, sosyal güvenlik vs. olarak sayılabilir. Sosyal liberal yaklaşımın en önemli özelliği, piyasanın aksak işlediğini kabul etmekle birlikte, aksaklıkların yapısal nedenlerini ortadan kaldırmak yerine, aksaklıkların çıkardığı olumsuz koşulları ortadan kaldıracı politikalar üzerinde durmasıdır.

### **Marksist kuram**

Marksist tanımlamaya göre “piyasada bölünme işgücü ile sermaye arasındaki sınıf savaşımı ve kapitalist gelişmenin bir ürünü”dür. Yani bölünme, daha ileri bir işbölümü yoluyla, artık değeri çoğaltmaya çalışan kapitalist girişimlerin bir parçasını oluşturan bir yapıdır” (Ünal, 1996, s. 110).

Marksist kurama göre kadının doğası gereği içinde bulunduğu durum, çocuk doğurması, belli dönemlerde kendisini piyasadan çekmek zorunda kalması işveren için kadının daha rahat sömürülmesine neden olmaktadır. Kadının içinde bulunduğu bu durum, kadın işgücünün emeğinin ucuza satılmasına neden olmaktadır.

Marksist tanımlama, işgücü piyasasının işleyişini sadece işleyiş aksaklıkları ve kuramsal bozukluklar bağlamında değil, genel toplumsal ilişkiler bağlamında bütüncül bir toplum yaklaşımı ile ele almak gerektiğini söyler. Cinsiyet temelindeki eşitsizlikleri bir üretim tarzı olarak kapitalizmdeki üretim ilişkileri çerçevesinde ele almaktadır. Kadın, ev işlerini yaparak, evdeki hasta, sakat ve yaşlıların bakımını üstlenerek, iki defa sömürülmekte, emek gücünün değeri düşmektedir. Çok ucuza gelen kadın emeği aracılığıyla, aslında piyasada oluşan ücretler genel değişim ilişkileri içinde yeniden üretilcek emek gücü değerinden daha düşük düzeyde oluşacaktır. Bu da artık değeri, sömürme oranını yükseltmektedir.

Sermaye sınıfı, ulusal, etnik, dinî, bölgesel, cinsiyetçi temelde çalışan sınıfları bölerek çalışanların küçük bir kısmına görece yüksek ücret verip diğerlerinin ücretlerini düşük tutabiliyorsa, çalışan sınıfları bu şekilde farklılaştırıp bölmek, kârları artıran bir strateji olacaktır. Bu ayrımlar bir defa yaratıldığında, kendi kendini besleyen süreçler içinde sürecektir.

Marksist kurama göre, kapitalist ilişkiler çerçevesinde kalarak eşitsizliği azaltma politikaları, yani telafi edici ve sosyal liberalizmin önerilerinin başarılı olması son derece önemli olmakla beraber yetersizdir ve uygulamanın kalıcı olmaması ihtimali yüksektir (Arın, 1992, s.183). Telafi edici politikalar soruna ancak sınırlı çözümler getirir.

Kurama göre, cinsiyet temelinde veya başka temellerde ayrımcılık, kapitalizm varoldukça sürecektir. Belki bir miktar telafi edilebilir, ama tümüyle ortadan kalkmaz. Dolayısıyla düzenin değişmesi gerekir.

Kadını toplumdaki durumunu belirlemeye çalışırken, bir kaç değişkenden yola çıkmanın çok anlamlı olmadığı görülmektedir. Kadının bu gün içinde bulunduğu konumun yasal, ekonomik, siyasi, ideolojik vb. gibi çok farklı değişkenlerden etkilendiği görülmektedir. Kadının iş piyasasındaki konumunu belirlerken evdeki konumunu, evdeki konumunu belirlerken de iş piyasasındaki konumunu bilmek ve birbirinden bağımsız düşünmemek gerekmektedir. Evdeki işleyiş ve güçler dengesi ya da dengesizliği büyük oranda ekonomik ve sosyal sistemlerde de karşılığını bulmaktadır.

Hangi toplum tipinde olursa olsun, kadının doğasından kaynaklanan bir takım zorunlu uğraşlardan dolayı (hamilelik, çocuk bakımı) birey olarak kendisini ortaya koymasının engellenmesi ve cinsiyetinin aleyhine kullanılması bireysel zararın ötesinde toplumsal zararlara neden olacaktır. Kadının kendini birey olarak algılaması bir çok değişkenle birlikte ve hepsinden önemlisi ekonomik bağımsızlığını kazanmasına bağlıdır.

## **Cinsiyetçiliğe Karşı Uluslararası Girişimler**

Kadın - erkek eşitsizliğini ortadan kaldırma konusunda, yüzyıllardır devam eden bir mücadele süreci vardır. İçinde bulunduğumuz yüzyılın son çeyreğinde de, kadının toplumdaki sosyo - ekonomik konumuna ilişkin eşitsizliklerin giderilmesi için gösterilen çabalar ve eylemler yoğunluk kazanmıştır.

Uluslararası girişimler konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında dünya devletlerinin üçte ikisinin üye olduğu Birleşmiş Milletler örgütü tarafından yapılan çalışmaların yoğunlukta olduğu gözlenmektedir. Uluslararası zeminlerde, kadınların konumlarını, ekonomik ve sosyal durumlarını iyileştirmeye yönelik faaliyetler kuşkusuz Birleşmiş Milletler'in çabaları ile sınırlı değildir. Diğer uluslararası kuruluşların örneğin, Avrupa Konseyi, ILO (Uluslararası Çalışma Teşkilatı), OECD (Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı), AİİK (Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Konferansı) gibi kuruluşlar, kadın erkek eşitsizliğini değişik zeminlerde gündeme getirerek, gerek uluslararası gerekse bölgesel ve ulusal düzeyde gidermeye yönelik olarak çalışmalar yapmaktadırlar.

Söz konusu kurumların öncülüğünde yapılan toplantılar sonunda yapılan açıklamalar ve imzalanan sözleşmeler toplumların kadın - erkek eşitliğini sağlama konusunda ciddi adımlar atmalarını sağlayabilmektedir. Uluslararası düzeyde imzalanan sözleşmelerin hukuksal bağlayıcılığı da bulunmaktadır. T.C. Anayasası'nın 90. maddesine göre, uluslararası sözleşmelerin onaylanması TBMM'nin, onu bir kanun ile uygun bulmasına bağlıdır. Uluslararası sözleşmeler, usulüne göre onaylanmakla yasa niteliğini kazanmakta ve yasa gibi uygulanmaktadırlar. Uluslararası hukukun kuralı gereğince, bu sözleşmelerin hükümleri yasalardan önce gelmektedir (Çelikel, 1992, s.185).

Kadınların erkeklerle eşit olma mücadeleleri çok eskilere dayanmaktadır. Fransız Devrimi ile fiilen başlatıldığı ileri sürülen mücadele, içinde bulunduğumuz yüzyılda bugünkü boyutlarına ulaşmıştır (Aykor, 1994,

s.135-145). Kadın hakları sorunu insan hakları bağlamında ele alınmakla birlikte, yeterli değildir. İnsan haklarını ilgilendiren uluslararası sözleşmeler ya da girişimler aynı zamanda kadın haklarını da ilgilendirmektedir.

Bu alandaki ilk girişim olarak, 10 Aralık 1948'de kabul edilen İnsan Hakları Evrensel Bildirisi belirtilmektedir. Bu bildiride, bütün insanların özgür, onur ve hakları bakımından eşit olduğu belirtilmekte yazılmış olan haklardan herkesin ırk, dil, din, düşünce ve de cinsiyet ayrımı gözetilmeden yararlanması gerektiği savunulmaktadır.

1945'de kurulan Birleşmiş Milletler Örgütü, 1947 yılında Kadının Statüsü Komisyonu adı altında bir komisyon kurmuştur. Bu komisyon, dünya ülkeleri kadınlarının sorunlarına, evrensel çözümler getirmek üzere, üye ülkelerde kadının konumu ve sorunlarını tespit etmek amacıyla çalışmalara başlamıştır. Bu komisyon, yetmişli yılların başında, tüm üye ülkelerde kadınlara karşı ayrımcılığın değişik biçimlerde ve değişik boyutlarıyla sürdüğünü tespit etmiştir. Bu nedenle 1975 yılını uluslararası kadın yılı ilan etmiştir. Aynı yıl, kadınlar ve erkekler arasındaki eşitliğin sağlanması, kadınların kalkınma çabaları içinde yer alması ve kadınların dünya barışının güçlendirilmesine katkıları yönünden yoğun faaliyetlerin yapılması amaçlanmıştır.

1975'den günümüze kadar uluslararası bir zeminde kadın sorununu tartışmak ve çözüm önerileri geliştirebilmek için dört konferans düzenlenmiştir. Bu konferanslardan birincisi, Meksika'da 1975 yılında toplanmıştır. Bu konferansta, "Kadının Eşitlik, Kalkınma ve Barışa Katkıları 1975 Meksika Deklarasyonları" ile "Uluslararası Kadın Yılı'nın Hedeflerinin Gerçekleştirilmesi için Dünya Eylem Planı" prensip kararları olarak kabul edilmiştir. Bu konferansta 1976 - 1985 yılları arasındaki on yılın "Eşitlik, Kalkınma ve Barış için Birleşmiş Milletler Kadınlar On Yılı" olarak kutlanacağı ilan edilmiştir.

İkinci Dünya Kadınlar Konferansı 1980 yılında Kopenhag'da toplanmıştır. Bu konferansta "kadınlar on yılı"nın üç temel hedefi olan eşitlik,

kalkınma ve barış konuları incelenmiştir. Bu kavramlara uluslararası boyutlarda yeni anlamlar yüklenmiş, ve şimdiye kadar bu kavramlardan ne anlaşıldığı ve bundan sonra ne anlaşılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Buna göre eşitlik, sadece hukuki eşitlik anlamında ve ayrımcılığın önlenmesi boyutlarıyla değil, kadınların kalkınma sürecine fiilen katılmaları ve kalkınmanın sonuçlarından yararlanan olarak katılımını öngörmektedir. Barış ise, sadece ulusal ve uluslararası savaşa, saldırganlığa karşı çıkmak anlamına gelmeyip, aynı zamanda ekonomik ve sosyal adalet, eşitlik, tüm insan hak ve özgürlüklerinin kullanımı ve bunlardan faydalanılması olarak düşünülmüştür.

Üçüncü Dünya Kadınlar Konferansı, 1985 yılında, Nairobi’de toplanmıştır. Bu konferansa “Eşitlik, Kalkınma ve Barış için Birleşmiş Milletler Kadınlar On Yılı”nın değerlendirilmesi ile başlanmıştır. Kadınların on yılında gerçekleştirilmesi zamana bağlı ve gerçekleştirilmesi türlü nedenlerle engellenen konular üzerinde durularak; istihdam, sağlık ve eğitim konuları ele alınmıştır. Nairobi Konferansı sonunda “İleriye Dönük Temel Stratejiler” saptanmış ve bu stratejilere dayalı kararları uygulamayı, konferansa katılan 157 ülke onaylamıştır.

Dördüncü Dünya Kadınlar Konferansı, 1995’de, Pekin’de “Eşitlik, Kalkınma ve Barış için Eylem” gündemiyle toplanmıştır. Bu konferansta, Üçüncü Dünya Kadınlar Konferansı’nın sonuçları değerlendirilmiştir. Buna göre, geçen on yıl içinde kadının konumunun yükseldiği, fakat bu ilerlemenin yeterli olmadığı belirtilmiştir. Kadın - erkek eşitliğinin sağlanmasını engelleyen önemli faktörlerin hâlâ varolduğu belirtilmiştir. Bu faktörler, özellikle yoksulluğun arttığı günümüzde kadın ve çocukları daha çok etkilenmektedir. Bu nedenle, tüm dünyadaki kadınların ilerlemesi ve güçlendirilmesi önündeki kısıtlılıkların ve engellerin kaldırılması yolunda tüm girişimlerin yapılması konusunda taahhütler verilmiştir.

Pekin Deklerasyonu’nun özellikle kadın istihdamı ile ilgili maddeleri ise 19, 24, 26, ve 35’inci maddelerdir. Bu maddelere göre, katılan ülke

hükümetleri, 19 madde ile “adının güçlendirilmesi ve ilerlemesini teşvik edecek kalkınma politikaları da dahil olmak üzere, toplumsal cinsiyete duyarlı, etkili, verimli ve karşılıklı, pekiştirici politika ve programların tasarlanması, uygulanması ve uygulamanın izlenmesini” şart görmüştür. Ayrıca hükümetler sırasıyla, 24, 26 ve 35. maddelerde ifade edildiği gibi,

- Kadın ve kız çocuklarına karşı her türlü ayrımcılığın önlenmesi için gerekli tüm önlemleri almaya ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin, kadının ilerlemesi ve güçlenmesinin önündeki tüm engelleri ortadan kaldırmaya,

- İstihdam dahil olmak üzere kadının ekonomik bağımsızlığını artırmaya, giderek artan bir şekilde kadınlaşan ve süreklilik arzeden yoksulluğun yapısal nedenlerini gözönüne alarak ekonomik yapıda değişiklikler yoluyla ortadan kaldırmaya ve azaltmaya, kırsal alandaki kadınlar da dahil olmak üzere kadının üretken kaynaklara, fırsatlara ve kamu hizmetlerine tam anlamı ile girişini garanti altına almayı,

- Ekonomik kaynaklara toprak, kredi, bilim ve teknik, mesleki eğitim enformasyon, iletişim ve iş piyasasına kadının eşit girişini sağlamak ve böylece kadın ve kızların bu kaynaklara eşit ulaşım kapasitelerini artırmak da dahil olmak üzere tüm benzer konularda uluslararası işbirliğini sağlamayı taahhüt etmişlerdir.

Bu konferansa Türkiye de katılmış ve 38 temel ilke olarak karara bağlanmış olan Pekin Deklarasyonu’nu imzalamıştır.

Bu bölümde, kadını korumaya yönelik olarak imzalanan uluslararası taahhütlerin bazılarına değinilmiş; özellikle istihdam ile ilgili maddeler üzerinde durulmuştur.

Diğer bir uluslararası girişim, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi’dir. Birleşmiş Milletler, bu sözleşmeyi 1 Mart 1980’de imzaya açmış ve 3 Eylül 1981 tarihinde kabul edilmiştir. Türkiye’nin sözleşmeye katılması 11 Haziran 1985 tarihli 3232 sayılı yasayla uygun görülmüş, Bakanlar Kurulu’nun 24 Temmuz 1985 tarihli kararıyla onaylanmıştır. Türkiye, bu sözleşmenin özellikle aile hukuku ile ilgili 9, 15 / 2, 4, 16 / c, d, f, g maddelerine çekince koymuştur. Bu maddeler Resmi Gazete’de yayınlanmadığı için iç hukuk açısından geçerli değildir.

“Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi” nin istihdam ile ilgili yönü 11. maddede düzenlenmiştir. Bu maddeye göre;

1. Taraf Devletler, istihdam alanında kadınlara karşı ayrımı önlemek ve kadın erkek eşitliği esasına dayanarak eşit haklar sağlamak için özellikle aşağıda belirtilen konularda bütün uygun önlemleri alacaklardır:

- a) Bütün insanların vazgeçilmez hakkı olan çalışma hakkı,
- b) İstihdam konularında eşit seçim kriterleri uygulanması da dahil erkeklerle eşit istihdam imkanlarına sahip olma hakkı,
- c) Serbest olarak meslek ve iş seçme hakkı, terfi, iş güvenliği, hizmetin tüm şartları ve avantajlarından faydalanma hakkı, çıraklık, ileri meslek eğitimi ve bilgi yenileme eğitimi dahil meslek eğitim ve mükerrer eğitim görme hakkı,
- d) Sosyal yardımlar dahil eşit ücret hakkı, eşdeğerdeki işte eşit muamele ve işin cinsinin değerlendirilmesinde eşit muamele görme hakkı,
- e) Ücretli izinle birlikte, özellikle emeklilik, işsizlik, hastalık, sakatlık ve yaşlılık ve diğer çalışamama hallerinde sosyal güvenlik hakkı,
- f) Emniyet şartları içinde çalışma hakkı ve sağlığının ve bu meyanda doğurganlığının korunması hakkı.

2. Evlilik ve analık sebebiyle kadınlara karşı olan ayrımı önlemek ve etkin çalışma hakkını sağlamak amacıyla, taraf devletler uygun önlemleri alacaklardır.

Hamilelik ve analık izni sebebiyle veya evliliğe bağlı olarak çıkarma ayrımını yasaklamak, bu ayrımı yapanları cezalandırmak, ücretli olarak analık izni veya benzeri sosyal içerikli tazminatlar vermek, kadının kamu hayatına katılımını destekleyici destek hizmetlerin sağlanmasını teşvik etmek, hamilelik süresince zararlı olduğu kanıtlanan işlerde kadınlara özel bir koruma sağlanmak.

11. maddede, ayrıca, kadının aktif işgücüne katılımını sağlamak üzere “çocuk bakımevleri ağının tesisi ve geliştirilmesi”ni sözleşmeye taraf devletlerin yükümlülüğü olarak belirtilmiştir.

11. maddenin 1 - d bendi “eşit değerde işe eşit ücret” ilkesini vurgulamaktadır. İş yasasının 26. maddesinde yeralan “eşit işe eşit ücret” ilkesi, aynı işte aynı verimlilikte çalışan kadın ve erkek işçi arasında ücret farkı olmaması olarak yorumlana gelmiştir. “Eşit değerde işe eşit ücret” ilkesi, daha geniş kapsamlıdır, aynı işte çalışan kadın ve erkeği içerdiği gibi farklı ama eşit değerli işlerde çalışan kadın ve erkeği de içerir (Süral, 1992, s.1 - 4).

Kadınlara ilişkin özel hükümler içeren başka bir sözleşme de 26 Şubat 1965’de yürürlüğe girmiş olan, Avrupa Konseyi üyesi onüç ülkenin imzaladığı Avrupa Sosyal Şartı’dır. Kadını koruyucu, özellikle annelikten dolayı yaşamında işten çıkarılma tehlikesiyle karşı karşıya kalan kadınları koruyucu, hükümler içermektedir. Türkiye’de bu sözleşme 16.6.1989 tarihli ve 3581 sayılı yasa ile onaylanarak yürürlüğe girmiştir.

Türkiye bu şarttaki toplam 68 fıkradan 45'ine imza atmıştır. Diğerlerine çekince koymuştur. Çekince konulan maddeler 5, 6 ve 8. maddelerdir. Beş ve altıncı maddeler kadın ve erkek çalışanları çok yakından ilgilendiren örgütlenme ve toplu pazarlık hakkına ilişkindir. Sekizinci madde ise, "Çalışan kadınların korunma hakkı", başlığını taşımakta olup şöyledir:

Taraflar, çalışan kadınların korunma hakkının etkin biçimde kullanılmasını sağlamayı taahhüt etmekte ve bu sözleşmede şu ifadelerle yer vermektedir. üzere;

1. Kadınlara doğumdan önce ve sonra, ücretli izin veya yeterli sosyal güvenlik yardımı veya kamu kaynaklarından yararlandırma yoluyla toplam 12 haftalık izin sağlanması.
2. Çalıştırının, bir kadına doğum izni sırasında işten çıkarma bildiriminde bulunmasını veya doğum nedeniyle izinli olduğu sırada süresi sona erecek bir bildirimde bulunmasını yasadışı saymıştır.
3. Emzirme döneminde analara, bu amaçla yeterli bir süre işe ara verme hakkı sağlanması,
4. a) Endüstride çalışan kadınların gece işlerinde çalışmalarının düzenlenmesi,  
b) Çalışan kadınların yeraltı madenlerinde ve gereğinde tehlikeli, sağlığa aykırı veya ağır niteliği nedeniyle uygun düşmeyen tüm öteki işlerde çalışmalarını yasaklamayı taahhüt eder.

### **Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri**

1. Her nevi maden ocaklarındaki yeraltı işlerinde kadınların çalıştırılmaması hakkında 1935 tarih ve 45 sayılı sözleşme.

Türkiye 1.6.1937 tarih ve 3229 sayılı yasa ile uygun bulmuş ve sözleşme metni 23.6.1937 tarih ve 3638 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Sözleşme, kadınların yaşı ne olursa olsun maden ocaklarında yeraltı işlerinde çalıştırılmayacağını hükme bağlamıştır.

İş Yasası'nın 68. maddesi, "maden ocakları ile kablo döşemesi, kanalizasyon ve tünel inşaatı gibi yeraltında ve sualtında çalışılacak işlerde 18 yaşını doldurmamış erkek ve her yaştaki kadınların çalıştırılmaları yasaktır" demek suretiyle Sözleşmeye uygun bir düzenleme getirmektedir.

2. Eşit değer iş için erkek ve kadın işçiler arasında ücret eşitliği hakkında 1951 tarih ve 100 sayılı sözleşme.

Türkiye bu sözleşmeyi 13.12.1966 tarih ve 810 sayılı yasa ile uygun bulmuş ve sözleşme metni 22.12.1966 tarih ve 12484 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

3. İş ve meslek bakımından ayırım hakkında 1958 tarih ve 111 sayılı sözleşme.

Türkiye, bu sözleşmeyi 13.12.1966 tarih ve 811 sayılı yasa ile uygun bulmuş ve sözleşme metni 22.12.1966 tarih ve 12484 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

4. İstihdam politikasıyla ilgili sözleşme’nin onaylanmasını 9.11.1976 tarih ve 2027 sayılı yasa ile uygun bulmuş ve sözleşme metni 20.11.1976 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Sözleşmenin ilk maddesi uyarınca, “iktisadi gelişme ve kalkınmayı teşvik etmek, hayat seviyesini yükseltmek, işgücü ihtiyaçlarını karşılamak, işsizlik ve eksik istihdam sorununu çözümlemek amacıyla, her üye tam ve verimli istihdama ve işin serbestçe seçilmesine ilişkin aktif bir politikayı esas bir gaye olarak ele alacak ve uygulayacaktır” ve “bu politika açıkta ve iş arayan herkese iş sağlanmasını; bu işin imkanı nispetinde verimli olmasını; işin serbestçe seçilmesini ve her işçinin kendisine elverişli bir işte çalışması için gerekli nitelikleri kazanmasını, bu işte ırk, renk, cinsiyet, din, politik düşünce, milli ve sosyal menşe ne olursa olsun niteliklerini ve istidatlarını kullanmasını sağlamak amacına yönelmiş olacaktır”.

### **İlgili Araştırmalar**

Bu alt bölümde, araştırma ile ilgili görülen ve Türkiye’de yapılmış olan araştırmaların bulguları aktarılmaktadır.

Oya Çitçi (1979), kamu sektöründeki kadın görevliler üzerinde yaptığı araştırmada, kamu kesiminde çalışan kadınların, kimliklerini, sorunlarını,

değerlerini, tutumlarını, özgürleşme derecelerini bir örneklem aracılığıyla saptamak amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir.

Araştırmanın iki temel varsayımı vardır: 1) Kamu kesiminde çalışan kadınlar; toplumsal kökenleri, eğitim durumları ve evlilik durumları ne olursa olsun, toplumda geçerli değerlerin ve toplumsallaştırma sürecinin sonucu, kendilerini öncelikle anne ve eş olarak değerlendirmektedirler ve tutumları, değerleri, sorunları bu temel nitelik çerçevesinde belirlenmektedir. 2) Temel niteliklerin ya da kimliklerinin benzerlik göstermesine karşılık, eğitim durumu, toplumsal kökenleri ve evlilik durumlarına göre kadın görevliler arasında, sorunlar, tutumlar ve biçimsel haklarını kullanma yönünden farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın amacına uygun olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma evreni Ankara'da 500 ve daha yukarı sayıda kadın işgören çalıştıran kamu kuruluşlarında çalışmakta olan kadınlardır. 500'den fazla kadın çalıştıran 16 kamu kuruluşu saptanmıştır. Bu kuruluşlarda çalışan kadın görevliler Ankara'da kamu kesiminde çalışan tüm kadınların %60.0'ını oluşturmaktadır. Belirtilen 16 kamu kuruluşunda çalışmakta olan kadınların %5.0'ini oluşturan 742 kadın, rastlantısal yolla çekilerek örneklem oluşturulmuştur. Bunların 731'ine anket uygulanabilmiştir. Anketin uygulandığı örneklemin oranı toplam örneklemin %98.5'i dir.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri yetiştirme yeri, eğitim düzeyi, evlilik durumlarıdır. Yetiştirme yeri köy, ilçe ve kent olarak; eğitim düzeyi ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim biçiminde; evlilik durumu değişkeni ise evli, bekar ve dul sınıflandırmasına göre ele alınmıştır.

Bu araştırmada, genel olarak, kadın istihdamına ve karşılaştıkları sorunlara ilişkin bazı bulgular tespit edilmiştir. Araştırma bulgularından bazıları aşağıda belirtilmiştir.

Araştırma raporunda, kadın istihdamındaki sorunlarla ilgili bulguların yanısıra kadın çalışanların toplumsal kökenleri, örgütsel görevleri, yaş ve

hizmet görevleri ile ilgili betimleyici bilgiler yer almıştır. Betimleyici bilgilerin bazıları, görevlilerin nitelikleri açısından birbirinden farklı oldukları, büyük çoğunluğunun kent kökenli öncelikle bürokrat kızları oldukları, genel kadın nüfusun ortalamasının çok üzerinde eğitim düzeyine sahip oldukları, araştırma kapsamına girenlerin görevsel dağılımı incelendiğinde, en fazla yığılmanın, büro memurluğu ve daktilografılıkta olduğu yönündedir. Ayrıca kadınların genç ve hizmet süreleri düşük bir kesimi oluşturdukları belirlenmiştir.

Kadının özgürlüğüne ilişkin olarak, kadınların dörtte üçünün kadın özgürlüğünü önemli bir sorun olarak algıladıkları, çalışmanın kadının özgürleşmesi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu düşündükleri belirlenmiştir. Kadınların erkeklere bağımlılığının en önemli nedeni olarak toplumdaki gelenek ve görenekler gösterilmektedir.

Kadınların temel rolünü algılama biçimi ile ilgili olarak, kadının öncelikle anne ve eş olarak eğitilmesi gerektiği görüşünü deneklerin %85.0'i onaylamıştır. Anketi yanıtlayan kadınlar, temel ilgi alanlarının evleri ve aileleri olduğunu belirtmişlerdir. Kadınların %88.0'i ekonomik zorunluluklardan dolayı çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Çalışma yaşamından hoşnut olmama nedenlerinin en önemlisinin ücretlerin yetersizliği olduğu ifade edilmiştir. Çitçi, araştırma sonuçlarına dayanarak, çalışmanın kadın için başlı başına bir değer haline gelmediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışma yaşamında kadının yüzyüze olduğu sorunlarla ilgili olarak, tüm yanıtlayıcıların yaklaşık olarak yarısı, temel sorun olarak, kadının anne ve eş olmasına rağmen çalışmak zorunda kalmasını göstermektedir. Çözüm yolları olarak, öncelikle kreş, yuva, aile mutfak gibi kuruluşların yaygınlaştırılmasını belirtmişlerdir. Anketi yanıtlayan kadınların görüşleri, kadının çalışma yaşamındaki temel sorunun rol ikileminden kaynaklandığı yönündedir.

Araştırmaya katılanların %56.8'i çalışma yaşamında kadın erkek ayrımı yapıldığı kanısındadır. Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımının en fazla köy kökenli kadınlar tarafından algılandığı görülmektedir. Bu gruptaki

kadınlar arasında, kadın erkek ayrımı yapıldığını söyleyenlerin oranı %63.0'e ulaşmaktadır. Eğitim düzeyinin yükselmesine bağlı olarak çalışma yaşamında kadın erkek ayrımını algılama oranının yükseldiği görülmektedir.

Ayrım yapılan konulara ilişkin görüşler ise yerleşim yeri ve öğrenim düzeyine göre farklılaşmaktadır. Buna göre, köy kökenli olan kadınların öncelikle iş dağıtımında, ikinci olarak işe girişte ayrım yapıldığı; ilçe ve kent kökenli olanlarda ilk sırayı yönetsel sorumluluk verme yükselme ve ilerleme konusundaki ayrımların yer aldığı yönündeki görüşleri ağırlık taşımaktadır.

Yüksek öğretim mezunlarına göre kadınlar ile erkekler arasında öncelikli olarak görülen ayrımcılık, yükselme ve ilerlemede, ikincisi ise, yönetsel sorumluluk verilmesindedir. İlkokul mezunları ise ilk sırada iş dağıtımı ve işe girişte ayrımı belirtmektedirler. Bu araştırmada, kadınların sahip erken emeklilik hakkı yanıtlayıcıların %93.0'ü tarafından olumlu bulunmuştur.

Bircan (1987), Devlet Planlama Teşkilatı'nda yaptığı bir çalışmada kamu kesiminde görev yapan 1.5 milyon civarındaki kamu görevlisinin 380 bin kadarının kadın olduğunu tespit etmiştir. Daire başkanı, genel müdür, müsteşar (bu üç gruba yardımcıları dahildir) ile bakan düzeyinde görev yapan üst düzey kadın yöneticilerin en yoğun olduğu bakanlık, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı %34.3 ile başta gelmekte, ikinci sırada Maliye ve Gümrük Bakanlığı yer almaktadır. Kadın yönetici sayısının en düşük olduğu bakanlık ise Ulaştırma Bakanlığıdır. Adı geçen bakanlıkta ve bağlı kuruluşlarında mevcut 70 üst düzey makama karşılık sadece 2 kadın yönetici çalışmaktadır.

Toplam 131 makamda hiç üst düzey kadın yönetici çalıştırmayan bakanlıklar ise, Adalet, Milli Savunma, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlıklarıdır.

Bircan, bu işleyişi şöyle yorumlamaktadır: Adalet hizmetlerinde çalışan kadın hukukçu sayısının sınırlı oluşu, Milli Savunma Bakanlığı'nda ise,

hizmet gereği kadın personel sayısının az oluşu gibi sebeplerle üst düzey kadın yöneticinin hiç olmadığı görölmektedir. Ancak, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nda üst düzey kadın yönetici sayısının bulunmamasının bir tesadüf mü olduğu sorusunu gündeme getirmektedir (Bircan, 1987, s. 5).

Alanda başka bir çalışma da, 1992 yılı İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı'nda A. Cevat ACAR tarafından yapılmıştır. Acar bu çalışma ile kadınların çalışma yönelim ve davranışlarının farklı olduğu varsayımıyla, genel olarak ve işletme örgütlerinde kadınların istihdamının hangi faktörlerin etkisiyle nasıl bir özellik gösterdiğini araştırmayı ve ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu araştırma ile ayrıca, kadınların istihdamı ve kariyer gelişimi açısından önemli bir konu olan "kadın istihdamına ilişkin tutumlar" hakkında bir görüş sahibi olmak da hedeflenmiştir.

Çalışma, dört bölümde planlanmıştır. Birinci bölümde " genel olarak kadınların çalışması" ele alınmış ve çalışmanın kadınlar için farklı bir anlam ve içeriğe sahip olmasından hareket edilmiştir. Önce kadınların iktisadi olan ve olmayan faaliyetleri incelenmiş, kadınların "genel anlamda çalışması (emek kullanımı)" içinde önemli bir yer tutan iktisadi olmayan faaliyetlerin piyasada çalışmaları açısından önem ve etkisi araştırılmıştır. Bunun yanında, iktisadi faaliyetlerin genel olarak ve aile içi - aile dışı, ücretli / ücretsiz çalışma açısından nasıl bir özellik gösterdiği üzerinde durulmuştur. Yine birinci bölümde kadınların istihdamının bir süreç (kariyer) olarak nasıl bir seyir gösterdiği ve başlıca kadın çalışma (kariyer) modelleri ele alınmıştır. İkinci bölümde kadınların işletme örgütlerinde istihdamı ve etkili faktörler üzerinde durulmuştur. Bu bölümde önce, işletme örgütlerinde istihdamın nitelik ve özelliklerine değinilmiş; sonra bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin kadınların işletmelerde istihdamını nasıl etkilediği ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, genel olarak kadınların işletmelerde istihdamına ilişkin belli başlı sorunlar ve kadınların istihdamını iyileştirici önlemler üzerinde durulmuştur. Çalışmanın son bölümünde, kadınların yönetsel görevlerde istihdamına karşı tutumlarla ilgili araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma ile, bankacılık

sektöründe (İstanbul bölgesinde) çalışan kadın ve erkek işgörenlerin kadınların istihdamına karşı tutumları; bu tutumların belli faktörlerle ilişkisi çıkarılmaya çalışılmaktadır.

Bu araştırmada 41 değişken kullanılmıştır. Bunlar sırasıyla; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı, çocukların yaş durumu, mesai saati içinde çocuğa kimin baktığı, bağlı astların sayısı, iş tecrübesi, çalıştığı kuruluş vb. gibi. Ölçümlerde iki bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Birinci bölüm kişisel bilgiler, ikinci bölüm ise tutum ölçeğidir.

Araştırma evreni, İstanbul bölgesinde bankacılık sektöründe çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların bir kısmı yönetici, bir kısmı da yönetici olmayan personeldir. Anketler İstanbul'un değişik yerlerinde 600 kişiye uygulanmış anketlerden 425 kadarı geri dönmüş ve 402 anket geçerli görülmüştür. Uygulanan istatistiki teknikler ise frekans, betimsel istatistik, Ki Kare testi, t testi'dir.

Araştırma sonunda, kadınların yönetsel görevlerde istihdamı konusunda kadın ve erkeklerin tutumlarının olumluluk derecesi önemli ölçüde farklı bulunmuştur. Genelde erkekler olumsuz tutuma sahip olmakla birlikte, özellikle de evli erkeklerin daha olumsuz tutuma sahip oldukları belirlenmiştir.

Tutumlar üzerinde, "evlenmiş olup olmama", "çocuk sayısı" ve "yaş", "çocuk bakma", "kadın ücretinin aile gelirindeki yeri" gibi "aile sorumluluğuna ilişkin faktörlerin" de önemli etkisinin olduğu gözlenmiştir. Yaş ve eğitim durumu da tutumlarla ilişkili bulunmuştur. Tutumlar üzerinde yaşın olumsuz, eğitim düzeyinin olumlu bir etki yaptığı söylenebilir.

Kadın ve erkeklerin tutumları olumlu olmakla birlikte, tutum dereceleri farklılık göstermektedir. Kadınların yönetsel görevlerde istihdamına ilişkin tutum profillerinde kadınlarla erkekler arasında benzerlik gözlenmektedir. Bu benzerlik, tutum boyutları açısından "en olumlu" ve "en olumsuz" olunan faktörlerin aynı veya benzer ya da yakın biçimde sıralanması biçiminde kendini göstermektedir. En olumlu tutumlar genellikle "eşitlik verilmesi /

tanınması"na ilişkin bulunmaktadır. En olumsuz tutumlarsa ; "annelik", "duygusallık", objektiflik gibi "kadınlara özgü rol ve özelliklere" aittir.

Erkeklerde daha belirgin olmakla birlikte, kadınlarda cinsel rol kalıp yargılarını benimsemektedirler. Tüm grupta, kadınların kariyerine karşı "annelik rolü"nü vurgulayan bir tutum sergilenmektedir. Araştırma bulgularına göre, kadınlar da kendileriyle ilgili olarak, duygusal oldukları, pek objektif olmadıkları, mücadele ve rekabetten kaçındıkları, sorumluluk almak istemedikleri, yeterince girişken olmadıkları yönündeki "cinsel kalıp yargıları"nı belli ölçüde benimsiyor görünmektedirler. Erkekler, "zorunlu işlerin kadınlara göre olmadığı" ve çalışmanın iyi anne olmayı engellediği görüşünü mutlak anlamda benimsemektedirler.

Sonuç olarak, denekler çoğunlukla olumlu bir tutum sergilemiş olmakla birlikte, olumluluk derecesindeki farklılıktan ve bazı faktörler açısından sergilenen olumsuz tutumlardan yukarıda sayılan çıkarımlarda bulunulabilir.

Araştırmacı, sonuç olarak, araştırmaya katılanların tutumlarının cinsel rol kalıp yargılarından etkilendiğini, kadın kariyer gelişimine, cinsiyetten kaynaklanan yeteneklerinden çok, dışsal faktörlerin engel olduğunu vurgulamaktadır.

Bu araştırma ile benzerlik gösteren "Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık - Bankacılık Sektöründe Örnek Olay İncelemesi" konulu araştırma üç banka üzerinde ve bir örnekölçü çalışması olarak MPM'ce yapılmıştır. (Özdamar, 1996)

Bankacılık özelinde ele alınan örneklerle, çalışma yaşamında erkek ile aynı işi yapan kadının - işe alınma, ücretler diğer parasal ve parasal olmayan olanaklar, yükselme, HİE katılma, işe devam, tayin, işten çıkarma veya emekliliğe ayırma, cinsel taciz gibi çalışma yaşamının çeşitli alanlarında ayrımcılık uygulamalarına maruz kalıp kalmadığı inceleme konusu yapılmıştır. Ayrımcılık uygulamalarının neden ve nasıl yapıldığı; ayrımcılığın

toplumsal, ekonomik ve hukuksal dayanakları incelenmiş ve bunların ortadan kaldırılması için politika ve eylem önerileri geliştirilmiştir.

Buna göre çalışma ayrımcılığın sık görüldüğü alanları belirleme ve ayrımcılığın nedenleri üzerinde odaklanılan araştırmada, ayrımcılık uygulamaları, - kadının kendini algılaması

- örgüt kültürü

- toplumun ataerkil yapısından kaynaklanan nedenlerle açıklanmıştır.

Araştırma, örnekölçek çalışması için seçilen bankalarda çalışmakta olan yönetici ve işgörenleri temsil eden bir örneklem üzerinde yürütülmüştür. Bankaların seçiminde dört ölçüt kullanılmıştır: Çağdaşlık düzeyi, mülkiyet durumu, yöneticinin cinsiyeti, birimlerdeki kadın erkek sayısının birbirine yakınlığı. Söz konusu ölçütlere göre seçilen ve üzerinde çalışılan işyerleri A ve B bankalarının genel müdürlüklerinden altı alt birim, C bankasının ise Bölge Müdürlüğü ve bir şubesi seçilmiştir.

Buna göre araştırma,

- büyük ölçekli, geleneksel bir kamu bankasının genel müdürlüğü, (A Bankası)

- orta ölçekli, çağdaşlaşmakta olan, özel bir bankanın genel müdürlüğü, (B Bankası)

- küçük ölçekli, çağdaş ve özel bir bankanın bölge müdürlüğü ve bir şubesinde gerçekleştirilmiştir. (C Bankası)

Buna göre 98 işgören üç yönetici olmak üzere 101 deneğin yanıtlarında belirtilen ölçüte uygunluk saptanmıştır. Bu işgörenler arasından sosyo - ekonomik düzeyi farklı olan 49 işgören seçilmiştir.

Bu araştırma, tartışma, çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılığın varlığı yokluğu noktasında değil, ayrımcılığın hangi alanlarda

sıkça görüldüğü ve ayrımcılığın en önemli nedenlerinin neler olduğu noktasında yoğunlaşmıştır.

Bu araştırmada, ayrımcılığın nedeni olarak görülebilecek bazı noktalar belirlenebilmiştir. Bunlardan en temel olanı, toplumsal rol algılamasının çalışma yaşamı içindeki ilişkilere yansımaları ve bunun yolaçtığı olgulardır. Ataerkil toplum, örgütü ve dolayısıyla kadının işteki konumunu etkilemektedir.

Bankacılık sektöründe en dikkati çeken nokta, kadın çalışanların yönetim kademelerinin üst noktalarına yükselememeleridir. Kadın çalışanlar bu işleyişi, yönetim (karar) kademelerinde hemcinslerinin olmamasına, erkek işgörenler ise kadınlara tanınan erken emekliliğe bağlamışlardır. Erkek işgörelere göre, kadınlar kendilerini erken emekliliğe göre programlamakta ve onların tüm meslek yaşamlarında etkili olmaktadır. Kadın kendisi için işe yönelik bir hedef koymaktan çok emekliliğin ne zaman geleceğini hesaplamaya koyulmaktadır.

Araştırmaya göre, cinsiyete dayalı ayrımcılık bakımından örgüt yapılarının ve bu yapı içinde oluşan örgüt kültürünün önemli bir etkisi vardır. Örgüt kültüründe geleneksel yapıdan çağdaş yapıya gidildikçe ayrımcılık farklılaşmakta görünüş biçimleri değişmekte ayrımcılık açık olarak görölmekten uzaklaşmaktadır. Geleneksel örgüt kültüründe, kadının kadınlık rollerine öncelik verilerek, onun meslek rollerinde zayıf durumda kalmasına yol açarak ayrımcılık uygulanmaktadır. Çağdaş örgüt kültürüne sahip bankalarda ise, çalışanlardan kesintisiz doğrusal bir kariyer planlaması istenmekte, herhangi bir nedenle (hamilelik, çocuk bakımı) kariyerin kesintiye uğratılması hoş görölmemektedir. Bu durumda, "kadının üstlenmiş olduğu kadınlık rolleri tamamen gözardı edilerek kadın daha fazla özveride bulunmakta, böylece farklı türden bir ayrımcılık uygulaması gündeme gelmektedir. Böyle bir uygulama kadın açısından rol çatışmasına ve uzun dönemde kadının yıpranmasına neden olmaktadır.

Kadınların, ev çocuk bakımından dolayı iş yaşamında daha fazla izin ve rapor kullandıkları belirtilmiştir. Kadın, iş yaşamına girmiş olsa bile ev ile

ilgili sorumluluk ve görevleri devam etmektedir. Kadın bu işleyişi çoğunlukla doğal saymakta ve içselleştirmektedir. Ayrıca, kadınların eğitim düzeyi yükseldikçe “meslek rollerini” daha fazla önemsedikleri saptanmıştır.

Araştırmaya göre, erkek çalışanların kadınların çalışması konusunda tutucu davrandıkları, izlenmiştir. Erkek çalışanlar ayrımcılığı kabul edip, erkeklerin daha avantajlı olduklarını düşünmektedirler. Onlara göre ayrımcılığın kaynakları, erkeklerden veya örgütten değil, kadınların kendilerinden ve genel toplumsal yapıdan kaynaklanmaktadır.

Yöneticiler, genelde, kadınların ve erkeklerin işe bakışlarının farklı olduğu; bu farklılığın temelinde de kadınların kendilerini tanımlama biçiminin bulunduğu; kadınların risk alma, yükselme gibi hedeflerinin olmadığı yolundaki görüşlerini belirtmişlerdir.

Türkiye’de cinsiyetçiliğe dayalı ayrımcılık ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, kadını içinde bulunduğu durumu daha çok aile içindeki ataerkil ilişkilerle açıklamışlardır. Araştırmalarda iş piyasasında kadın - erkek arasında cinsiyete bağlı bir ayrımcılığın olduğu konusunda görüş birliğine varılmıştır. Kadının işgücü piyasasında karşılaştığı güçlüklerin büyük bir kısmının anne ve eş olmasından kaynaklandığı bu nedenle kadının içinde bulunduğu olumsuz durumdan kurtarmak için özel politikalar ya da uygulamalara gereksinim vardır. Araştırmalarda kadın - erkek eşitsizliğinin nedenleri araştırılırken ekonomik yapıdan ve işveren davranışlarından kaynaklanan sorunlar ve çözümler üzerinde çok fazla durulmadığı gözlenmektedir.

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni, araştırmada kullanılan bilgi toplama araçlarının geliştirilmesi ve uygulanması ile verilerin çözümlenmesi açıklanmıştır.

#### **Araştırma Modeli**

Araştırma tarama modelindedir. Bu araştırma ile, Türkiye'deki kamu ve özel ticari bankalarda, farklı eğitim tür ve düzeyini gerektiren işlerde ve konumlarda çalışmakta olan işgörenlerle ilgili istihdam örüntülerinin betimlenmesi ve kadın işgücü ile ilgili farklılıkların saptanması; bankaların işe alma, yükseltme ve ücretlendirme politikalarında cinsiyet temelinde bir farklılaşmanın olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

#### **Evren**

Araştırma evreni, Türkiye'deki 29'u özel ve 6'sı kamuya ait olan ticari bankaların personel ya da insan kaynaklarından sorumlu yöneticileri ile bankaların Ankara'daki bölge müdürleri veya yardımcılarının oluşmaktadır. Böylece araştırmanın evrenini, Türkiye'deki 29 özel, 6 kamu bankasının genel müdürlüklerindeki 35, Ankara Bölge Müdürlüklerindeki 12 bölge müdürü ya da yardımcısı olmak üzere 47 yönetici oluşturmuştur. Türkiye'deki kamu ve özel ticari bankaların listesi, Türkiye Bankalar Birliği'nin "Bankalarımız 1993" adlı yayınından elde edilmiştir.

Araştırma planlanırken her bankanın iki yöneticisi üzerinde uygulanması hedeflenen araştırma anketi, banka yönetimlerinin kabul etmemesi üzerine sadece 5 bankada iki yönetici, diğerlerinde ise bir yönetici üzerinde uygulanabilmiştir. Başlangıçta merkez şube müdürlerine uygulanması planlanan orta düzey yönetici anketinin, merkez şube müdürlerinin istihdam politikasında etkili olmadıklarının yetkililerden öğrenilmesi sonucunda, Ankara'da bölge müdürlüğü olan bankalarda uygulanmasına karar verilmiştir.

Çizelge 1’de anket uygulanan yönetici sayıları ve anketi yanıtlama oranları görülmektedir. Buna göre bankaların üst düzey yönetici anketine katılım oranı %62.8, katılan üst düzey yönetici oranı ise %77.0’dır. Orta düzey yönetici anketinin uygulandığı banka oranı ve ulaşılabilen yönetici oranı, her ikisinde de, %58.3 düzeyinde kalmıştır.

**Çizelge - 1**  
**Ankete Katılım Düzeyi**

|            | Üst Düzey Yönetici |       |          |       | Orta Düzey Yönetici |       |          |       |
|------------|--------------------|-------|----------|-------|---------------------|-------|----------|-------|
|            | Banka              | %     | Yönetici | %     | Banka               | %     | Yönetici | %     |
| Hedeflenen | 35                 | 100.0 | 35       | 100.0 | 12                  | 100.0 | 12       | 100.0 |
| Katılan    | 22                 | 62.8  | 27       | 77.0  | 7                   | 58.3  | 7        | 58.3  |
| Katılmayan | 13                 | 37.2  | 8        | 23.0  | 5                   | 41.7  | 5        | 41.7  |

### Verilerin Toplanması

Bu bölümde, bilgi toplama aracının (anket) geliştirilmesi ve uygulanması aşamaları aktarılmıştır.

#### Bilgi Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada gereksinim duyulan verilerin toplanmasında, anket tekniğinden yararlanılmıştır. Amaç sorularında yer alan, üst düzey yönetici, orta düzey yönetici ve profesyonel meslekten eleman gerektiren işlerde geçerli olan istihdam örüntüleri ile ilgili bilgiler, “üst düzey yönetici anketi” yoluyla üst düzey yöneticilerden, toplanmıştır. Büro elamanları ve yardımcı hizmetlerle ilgili bilgiler ise, “orta düzey yönetici anketi” yoluyla toplanmıştır.

Anket taslaklarını hazırlayabilmek için, alanda yapılan çalışmalar gözden geçirilmiş, bankacılık sektöründeki işe alma, yükseltme ve ücretlendirme ölçütleri belirlenmeye çalışılmıştır. Anket sorularının yapılandırılmasında bu bilgilerden yararlanılmıştır. Anket, sınıflandırma türü veriler elde etmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Hazırlanan iki anket taslağı uzman görüşüne sunularak görüşler ve öneriler doğrultusunda anketler yeniden şekillendirilmiştir. Üst düzey yönetici

anketi kişisel bilgilerle ilgili 4, çalışan eleman sayısı ile ilgili 3, istihdam örüntüleri ile ilgili 14 soru olmak üzere, toplam 21 sorudan oluşmuştur. İstihdam örüntüleri ile ilgili sorulardan 4 tanesi açık uçlu olarak düzenlenmiştir. Her iki ankette de açık uçlu sorular, bankacılık sektöründe görülen genel uygulamalardan çok özellikle anket verilen bankaya özgü özel bir işleyişin olup olmadığını saptamak amacıyla düzenlenmiştir.

Üst Düzey Yönetici Anketi (Ek 1'de), yukarıda belirtildiği gibi, kişisel bilgiler, çalışan eleman sayısı ile ilgili bilgiler ve istihdam örüntüleri ile ilgili bilgiler olmak üzere üç alt bölümden oluşmaktadır. Kişisel bilgiler bölümünde anketi yanıtlayan yöneticinin yaşı, cinsiyeti, bankadaki görevi ve bitirdiği okula ilişkin bilgiler istenmiştir. Bu bilgiler araştırmanın bağımsız değişkenleri ile ilgili bilgilerini oluşturmuştur. Çalışan eleman sayısı ile ilgili sorular bölümünde bankanın toplam şube sayısı, Türkiye genelinde bankada çalışan sayısı, düzeylere ve cinsiyete göre, Türkiye genelinde ve genel müdürlükte çalışan personel sayısının dağılımına ilişkin sorular bulunmaktadır. Çalışan sayısı banka büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılmış; diğer bilgiler ise bankaları betimleyici bilgiler olarak değerlendirilmiştir. İstihdam örüntüleri ile ilgili sorular bölümünde ise üst düzey yönetici, orta düzey yönetici, profesyonel meslek elemanlarını işe alırken kullanılan ölçütler, bu kademelerde hangi öğretim tür ve düzeyini tamamlamış adayları tercih ettikleri, ücretlendirmede kullandıkları ölçütler, kadın ya da erkek işgörenlerin tercih edildikleri yöneticilik konumları, kadın ya da erkek işgörenlerin performans düzeyleri, kadın işgörelere doğum ve çocuk bakımı ile ilgili olarak tanınan haklar gibi konularda sorular bulunmaktadır. Soruların bazıları açık uçlu olarak sorulmuş, bazılarında ise kullanılan ölçütlerden banka için en önemli üç ölçütün sıralanması istenmiştir. Orta düzey yönetici anketinde (Ek 2'de) ise yükseltme ile ilgili sorular çıkarılarak, diğerleri aynen sorulmuştur.

Uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanan üst düzey ve orta düzey yönetici anketleri Ankara'da bulunan 30 şube müdürlüğünde şube müdürlerine araştırmacı tarafından uygulanmış ve anketle ilgili olarak şube

müdürlerinin görüşü alınmıştır. Başlangıçta merkez şubelerde uygulanması hedeflenen orta düzey yönetici anketinin bu çalışmalar sonunda Ankara Bölge Müdürlüklerinde uygulanmasına karar verilmiştir. Anketlerin tamamı araştırmacı tarafından uygulanmış ve anket ile ilgili olarak şube müdürlerinin görüşleri alınmıştır.

### **Bilgi Toplama Aracının Uygulanması**

Araştırmanın temel verileri, bankaların genel müdürlüklerindeki personel ya da insan kaynaklarından sorumlu üst düzey yöneticilerine ve bölge müdürleri ya da yardımcılara uygulanan anketler yoluyla toplanmıştır. Anketler, Ankara'daki üst ve orta düzey yöneticilere araştırmacı tarafından, İstanbul'da bulunan genel müdürlüklerde ise anketör aracılığıyla, İzmir'de bulunan bir genel müdürlüğe ise posta aracılığıyla uygulanmıştır. İstanbul'da genel müdürlüğü bulunan bankalarda katılımın çok düşük olması nedeniyle, hazırlanan bir yazının ekinde (Ek 3'de) anketler tekrar postalanmıştır. Evren ve uygulanan anket sayısını gösteren bir tablo (Ek 4'de) verilmiştir.

**Çizelge - 2**  
**Bankaların Şube Sayıları Dağılımı**

| Şube Sayısı | Kamu | %     | Özel | %     | Toplam | %     |
|-------------|------|-------|------|-------|--------|-------|
| 1 - 200     | 3    | 60.0  | 13   | 76.0  | 16     | 73.0  |
| 201 - 400   | -    | -     | 3    | 18.0  | 3      | 14.0  |
| 401 - +     | 2    | 40.0  | 1    | 6.0   | 3      | 14.0  |
| Toplam      | 5    | 100.0 | 17   | 100.0 | 22     | 100.0 |

Üzerinde çalışılan bankaların şube sayıları kamu özel dağılımında Çizelge 2'de verilmiştir. Buna göre, bankaların, %73.0'ünün şube sayısı 1 - 200 arasında, %14.0'ünün şube sayısı 201 - 400, %14.0'ünün şube sayısı 400 ve üzeri sayıda şubesi olan bankalardır.

Araştırmaya katılımın yükseltilmesi için tüm yollar kullanılmasına rağmen beklenen katılım düzeyine ulaşamamıştır.

### **Verilerin Çözömlenmesi**

Öst dözey ve orta dözey yönetici anketleri ile toplanan veriler ayrı ayrı çözümlenmiştir. Bulgular, frekans ve yüzde dağılımları halinde çizelgelendirilerek sunulmuştur.

Bankacılık sektöründe istihdam örüntülerini belirlemeye yönelik sorularda, yanıtlayan yöneticinin, belirtilen ölçütler arasında en önemli olanları birden üçe kadar önem derecesine göre sıralaması istenmiştir. Ölçütlerin önem sırasıyla ilgili bulgular puanlama yöntemi ile elde edilmiş ve puanlar  $(3 \times 1 + 2 \times 2 + 1 \times 3)$  formölüne göre hesaplanmıştır. Buna göre birinci derecede önemli ölçüte 3 puan, ikinci derecede önemli ölçüte 2 puan, üçüncü derecede önemli ölçüte ise 1 puan verilerek frekanslarıyla çarpılmıştır. Çarpımların sonucu toplanarak her ölçüt için toplam görelî puanlar hesaplanmış ve ölçütün önem derecesi puanının yüksekliğine göre hesaplanmıştır.

Frekans ve yüzde değêrlerinin hesaplanması, istatistik paket program olan SPSS ile bilgisayarda yapılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

#### BULGULAR

Toplanan verilerin çözümlenmesi ile elde edilen bulgular, amaç sorularına paralel başlıklar altında bu bölümde verilmektedir. Bankalar, bankalarda çalışan personel sayısı ve istihdam örüntüleri ile ilgili bulgular üst düzey ve orta düzey yönetici anketi yoluyla toplanmıştır. Bankalarda çalışan personelin öğrenim durumu ile ilgili bulgular Bankalar Birliği'nin "Bankalarımız 1994 " adlı yayınından derlenerek hesaplanmıştır.

#### **Ticari Bankalar ve Bankalarda Çalışan Personelle İlgili Betimleyici Bulgular**

Öğrenim durumlarına göre kamu ve özel tüm ticari bankalarda çalışan personel sayısı Çizelge 3'te verilmiştir. Toplam 133.623 çalışanın 9.399'u ilkokul, 87.718'i ortaöğretim (ortaokul + lise), 35.156'sı yükseköğretim, 1.350'si yüksek lisans ve doktora öğrenimi görmüştür. Toplam personelin 47.615'i kadın, 86.008'i erkektir. Bu personelin 74.462'si kamuda, 59.161'i özel kesimde istihdam edilmektedir.

**Çizelge - 3**  
**Öğrenim Durumlarına Göre Kamu ve Özel Tüm Ticari Bankalarda Çalışan Personel Sayısı**

| Kademeler          | KAMU   |        |        | ÖZEL   |        |        | TOPLAM |        |         |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
|                    | Kadın  | Erkek  | Toplam | Kadın  | Erkek  | Toplam | Kadın  | Erkek  | Toplam  |
| İlkokul            | 381    | 4 910  | 5 291  | 303    | 3 805  | 4 108  | 684    | 8 715  | 9 399   |
| Ortaöğretim        | 17 400 | 34 905 | 52 305 | 13 385 | 22 028 | 35 413 | 30 785 | 56 933 | 87 718  |
| Y. Öğretim         | 6 666  | 9 632  | 16 298 | 8 918  | 9 940  | 18 858 | 15 584 | 19 572 | 35 156  |
| Yük. Lis., Doktora | 221    | 347    | 568    | 341    | 441    | 782    | 562    | 788    | 1 350   |
| Toplam             | 24 668 | 49 794 | 74 462 | 22 947 | 36 214 | 59 161 | 47 615 | 86 008 | 133 623 |

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, Bankalarımız 1994.

Çizelge 4'te kamu ve özel tüm ticari bankalarda çalışmakta olan personelin öğrenim durumlarına göre cinsiyet dağılımı verilmiştir. Çizelgeden izlenebileceği gibi, toplam personelin %36.0'sı kadın, %64.0'ü erkektir. Ticari

bankalarda çalışan toplam ilköğretim mezunlarının %7.0'si kadın, %93.0'ü erkektir. Bankalarda çalışan toplam ortaöğretim personelin %35.0'i kadın, %65.0'i erkek; yükseköğretim mezunlarının %44.0'ü kadın, %56.0'sı erkek; yüksek lisans ve doktora öğrenimi görmüş olanların %42.0'si kadın, %58.0'i erkektir.

**Çizelge - 4**  
**Kamu ve Özel Tüm Ticari Bankalarda Çalışmakta Olan Personelin**  
**Öğrenim Durumlarına Göre Cinsiyet Dağılımı (%)**

| Kademeler         | KAMU  |       |        | ÖZEL  |       |        | TOPLAM |       |        |
|-------------------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
|                   | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın  | Erkek | Toplam |
| İlkokul           | 7.0   | 93.0  | 100.0  | 7.0   | 93.0  | 100.0  | 7.0    | 93.0  | 100.0  |
| Ortaöğretim       | 33.0  | 67.0  | 100.0  | 38.0  | 62.0  | 100.0  | 35.0   | 65.0  | 100.0  |
| Y. Öğretim        | 41.0  | 59.0  | 100.0  | 47.0  | 53.0  | 100.0  | 44.0   | 56.0  | 100.0  |
| Y.Lisans, Doktora | 39.0  | 61.0  | 100.0  | 44.0  | 56.0  | 100.0  | 42.0   | 58.0  | 100.0  |
| Toplam            | 33.0  | 67.0  | 100.0  | 39.0  | 61.0  | 100.0  | 36.0   | 64.0  | 100.0  |

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, Bankalarımız 1994,

Kamu bankalarında çalışan personelin %33.0'ü kadın, %67.0'si erkektir. Kamu bankalarında istihdam edilen ilköğretim mezunlarının %7.0'si kadın, %93.0'ü erkek; ortaöğretim mezunlarının %33.0'ü kadın, %67.0'si erkek; yükseköğretim mezunlarının %41.0'i kadın, %59.0'u erkek; yüksek lisans ve doktora mezunlarının %39.0'u kadın, %61.0'i erkektir.

Özel ticari bankalarda istihdam edilen personelin %39.0'u kadın, %61.0'i erkektir. Özel ticari bankalarda ilköğretim mezunu olarak çalışan personelin %7.0'si kadın, %93.0'ü erkek; ortaöğretim mezunlarının %38.0'i kadın, %62.0'si erkek; yükseköğretim mezunlarının %47.0'si kadın, %53.0'ü erkek; yüksek lisans ve doktora yapmış olanların %44.0'ü kadın, %56.0'sı erkektir.

Kamu ve özel tüm ticari bankalarda çalışmakta olan kadın ve erkek personelin öğrenim durumlarına göre dağılımı Çizelge 5'te verilmiştir. Çizelgeden izlenebileceği gibi, ticari bankalarda toplam çalışanların %7.0'si ilköğretim, %66.0'sı ortaöğretim, %26.00'si yükseköğretim, %1.0'i yüksek lisans

ve doktora mezunudur. Bu dağılım kadın ve erkekler için ise şöyledir: Ticari bankalarda çalışan toplam kadın personelin %1.0'i ilkokul, %65.0'i ortaöğretim, %33.0'ü yükseköğretim, %1.0'i yüksek lisans ve doktora mezunudur. Erkek personelin ise %10.0'u ilkokul, %66.0'sı ortaöğretim, %23.0'ü yükseköğretim, %1.0'i yüksek lisans ve doktora mezunudur.

**Çizelge - 5**  
**Kamu ve Özel Tüm Ticari Bankalarda Çalışmakta Olan Kadın ve Erkek Personelin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı (%)**

| Kademeler         | KAMU  |       |        | ÖZEL  |       |        | TOPLAM |       |        |
|-------------------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
|                   | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın  | Erkek | Toplam |
| İlkokul           | 2.0   | 10.0  | 7.0    | 1.0   | 11.0  | 7.0    | 1.0    | 10.0  | 7.0    |
| Ortaöğretim       | 71.0  | 70.0  | 70.0   | 58.0  | 61.0  | 60.0   | 65.0   | 66.0  | 66.0   |
| Y. Öğretim        | 27.0  | 19.0  | 22.0   | 39.0  | 27.0  | 32.0   | 33.0   | 23.0  | 26.0   |
| Y,Lisans, Doktora | 1.0   | 1.0   | 1.0    | 1.0   | 1.0   | 1.0    | 1.0    | 1.0   | 1.0    |
| Toplam            | 100.0 | 100.0 | 100.0  | 100.0 | 100.0 | 100.0  | 100.0  | 100.0 | 100.0  |

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, Bankalarımız 1994,

Kamu ve özel bankalarda çalışan personelin öğrenim durumları ise, kamu bankalarında toplam personelin %7.0'si ilkokul, %70.0'i ortaöğretim, %22.0'si yükseköğretim, %1.0'i yüksek lisans ve doktora mezunudur. Kadın personelin %2.0'si ilkokul, %71.0'i ortaöğretim, %27.0'si yükseköğretim, %1.0'i yüksek lisans ve doktora mezunudur. Erkek personelin %10.0'u ilkokul, %70.0'i ortaöğretim, %19.0'u yükseköğretim, %1.0'i yüksek lisans ve doktora mezunudur.

Özel bankalarda çalışan toplam personelin %7.0'si ilkokul, %60.0'ı ortaöğretim, %32.0'si yükseköğretim, %1.0'i yüksek lisans ve doktora mezunudur. Kadın personelin %1.0'i ilkokul, %58.0'i ortaöğretim, %39.0'u yükseköğretim, %1.0'i yüksek lisans ve doktora mezunudur. Erkek personelin %11.0'i ilkokul, %61.0'i ortaöğretim, %27.0'si yükseköğretim, %1.0'i yüksek lisans ve doktora mezunudur.

## **Ankete Yanıt Veren Yöneticilerle İlgili Betimleyici Bulgular**

Çizelge 6'da ankete yanıt veren yöneticilerin banka özelliklerine göre dağılımı verilmiştir.

**Çizelge - 6**  
**Ankete Yanıt Veren Yöneticilerin Banka Özelliklerine Göre Dağılımı**

| Bankalar | Küçük | %     | Büyük | %     | Toplam | %     |
|----------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| Kamu     | 3     | 15.8  | 8     | 53.3  | 11     | 32.4  |
| Özel     | 16    | 84.2  | 7     | 46.7  | 23     | 67.6  |
| Toplam   | 19    | 100.0 | 15    | 100.0 | 34     | 100.0 |

Bankaların %32.4'ü kamu, %67.6'sı özel kesim bankalarıdır. Çalıştırılan personel sayısına göre yapılan gruptandırma personel sayısı 2.000 ve altında olan bankalar küçük, 2.001 ve üstünde olan bankalar büyük banka olarak gruptandırılmıştır. Buna göre, küçük bankaların %15.8'i kamu, %84.2'si özel; büyük bankaların %53.3'ü kamu, %46.7'si özel bankalardır.

Çizelge 7'de anketi yanıtlayan yöneticilerin cinsiyeti görülmektedir. Buna göre yöneticilerin %32.4'ü kadın, %67.6'sı erkektir.

**Çizelge - 7**  
**Ankete Yanıt Veren Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı**

| Cinsiyet | N  | %     |
|----------|----|-------|
| Kadın    | 11 | 32.4  |
| Erkek    | 23 | 67.6  |
| Toplam   | 34 | 100.0 |

## **Bankalarda Çeşitli Konumlarda Çalışmakta Olan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı İle İlgili Bulgular**

Bu bölümde araştırma kapsamında bulunan ticari bankaların personel durumu incelenmiştir. Bankalarda personel sayısı ile ilgili bilgiler genel müdürlük ve bölge müdürlüğü olmak üzere iki ayrı gruptan toplanmıştır. Üst düzey yönetici anketinde bankaların personel durumunu belirlemek için iki soru düzenlenmiştir. Birinci soruda bankada çalışan elemanların cinsiyete göre sayıları istenmiştir. İkinci soruda ise bankaların

genel müdürlük ve şubelerinde (genel müdürlük dışındaki tüm birimler) çalışmakta olan personelin çalıştıkları konumlara ve cinsiyete göre sayıları istenmiştir. Bu iki sorudan birincisine 22 banka tarafından yanıt verilirken, ikincisine ise 16 bankadan yanıt alınabilmektedir.

Bölge müdürlükleri ile ilgili personel bilgileri ise orta düzey yönetici anketi ile ve çalışan personelin konumlara ve cinsiyete göre dağılımı ayrıntısında toplanmıştır. Bölge müdürlükleri ile ilgili istatistiki bilgilere, ulaşılabilen 7 bölge müdürlüğünden 5'i yanıt vermiştir.

Çizelge 8'de kamu ve özel ticari bankalarda çeşitli konumlarda çalışmakta olan personel sayısı verilmiştir. Buna göre, ticari bankalarda çalışan toplam personel sayısı 74.077, kadın personel sayısı 25.676, erkek personel sayısı 48.401'dir. Çalışan personelin 40.918'i kamuda, 33.159'u özel kesimde istihdam edilmektedir.

**Çizelge - 8**  
**Kamu ve Özel Ticari Bankalarda Çeşitli Konumlarda Çalışmakta Olan Personel Sayısı**

| Konumlar                   | KAMU   |        |        | ÖZEL   |        |        | TOPLAM |        |        |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                            | Kadın  | Erkek  | Toplam | Kadın  | Erkek  | Toplam | Kadın  | Erkek  | Toplam |
| Üst Düzey Yönetici         | 8      | 126    | 134    | 100    | 432    | 532    | 108    | 558    | 666    |
| Orta Düzey Yönetici        | 1 239  | 3 462  | 4 701  | 1 859  | 5 095  | 6 954  | 3 098  | 8 557  | 11 655 |
| Profesyonel Meslek Elemanı | 993    | 1 763  | 2 756  | 1 896  | 1 914  | 3 810  | 2 889  | 3 677  | 6 566  |
| Büro Elemanı               | 10 933 | 15 952 | 26 885 | 8 210  | 8 224  | 16 434 | 19 143 | 24 176 | 43 319 |
| Yardımcı Hizmetler         | 266    | 6 176  | 6 442  | 172    | 5 257  | 5 429  | 438    | 11 433 | 11 871 |
| Toplam                     | 13 439 | 27 479 | 40 918 | 12 237 | 20 922 | 33 159 | 25 676 | 48 401 | 74 077 |

Kamu ve özel ticari bankalarda çeşitli konumlarda çalışmakta olan personelin cinsiyete göre dağılımı Çizelge 9'da verilmiştir. Çalışanların %65.3'ü erkek, %34.7'si kadındır. Toplam üst düzey yöneticilerin %16.2'si kadın, %83.8'i erkek; orta düzey yöneticilerin %26.6'sı kadın, %73.4'ü erkek; profesyonel elemanların %44.0'ü kadın, %56.0'sı erkektir. Büro elemanlarının %44.2'si kadın, %55.8'i erkek; yardımcı hizmetler kadrosunda çalışanların %3.7'si kadın, %96.3'ü erkektir.

Kamu kesiminde çalışan personelin %67.2'si erkek, %32.8'i kadındır. Kamu kesiminde çalışan üst düzey yöneticilerin %6.0'sı kadın, %94.0'ü erkek; orta düzey yöneticilerin ise %26.4'ü kadın, %73.6'sı erkektir. Profesyonel elemanların %36.0'sı kadın %64.0'ü erkek; büro elemanlarının %40.7'si kadın, %59.3'ü erkek; yardımcı hizmetler kadrosunda çalışanların %4.1'i kadın, %95.9'u erkektir.

**Çizelge - 9**  
**Kamu ve Özel Ticari Bankalarda Çeşitli Konumlarda Çalışmakta Olan**  
**Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı (%)**

| Konumlar                   | KAMU  |       |        | ÖZEL  |       |        | TOPLAM |       |        |
|----------------------------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
|                            | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın  | Erkek | Toplam |
| Üst Düzey Yönetici         | 6.0   | 94.0  | 100.0  | 18.8  | 81.2  | 100.0  | 16.2   | 83.8  | 100.0  |
| Orta Düzey Yönetici        | 26.4  | 73.6  | 100.0  | 26.7  | 73.3  | 100.0  | 26.6   | 73.4  | 100.0  |
| Profesyonel Meslek Elemanı | 36.0  | 64.0  | 100.0  | 49.8  | 50.2  | 100.0  | 44.0   | 56.0  | 100.0  |
| Büro Elemanı               | 40.7  | 59.3  | 100.0  | 50.0  | 50.0  | 100.0  | 44.2   | 55.8  | 100.0  |
| Yardımcı Hizmetler         | 4.1   | 95.9  | 100.0  | 3.2   | 96.8  | 100.0  | 3.7    | 96.3  | 100.0  |
| Toplam                     | 32.8  | 67.2  | 100.0  | 36.9  | 63.1  | 100.0  | 34.7   | 65.3  | 100.0  |

Özel kesimde çalışan personelin %36.9'u kadın, %63.1'i erkektir. Özel kesimde çalışan üst düzey yöneticilerin %18.8'i kadın, %81.2'si erkektir. Orta düzey yöneticilerin %26.7'si kadın, %73.3'ü erkek; profesyonel elemanların %49.8'i kadın, %50.2'si erkek; büro elemanlarının %50.0'si kadın, %50.0'si erkek; yardımcı hizmetler kadrosunda çalışanların ise %3.2'si kadın, %96.8'i erkektir.

Kamu ve özel ticari bankalardaki kadın ve erkek personelin örgütsel konumlara dağılımları Çizelge 10'da verilmiştir. Toplam ticari banka personelinin %0.9'u üst düzey yönetici, %15.7'si orta düzey yönetici, %8.9'u profesyonel eleman, %58.5'i büro elemanı, %16.0'sı yardımcı hizmetler kadrolarında istihdam edilmektedir. Ticari bankalarda toplam kadın çalışanların %0.4'ü üst düzey yönetici, %12.1'i orta düzey yönetici, %11.3'ü profesyonel eleman, %74.6'sı büro elemanı, %1.7'si yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır. Erkek personelin %1.2'si üst düzey yönetici,

%17.7'si orta düzey yönetici, %7.6'sı profesyonel eleman, %49.9'u büro elemanı, %23.6'sı yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır.

Kamu bankalarında çalışan toplam personelin %0.3'ü üst düzey yönetici, %11.5'i orta düzey yönetici, %6.7'si profesyonel eleman, %65.7'si büro elemanı, %15.7'si yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır. Kamu bankalarında çalışan toplam kadın personelin %0.1'i üst düzey yönetici, %9.2'si orta düzey yönetici, %7.4'ü profesyonel eleman, %81.4'ü büro elemanı, %2.0'si yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır. Kamu bankalarında çalışan erkek personelin çalıştıkları konumlara göre dağılımı ise, toplam erkek çalışanların %0.5'i üst düzey yönetici, %12.6'sı orta düzey yönetici, %6.4'ü profesyonel eleman, %58.1'i büro elemanı, %22.5'i yardımcı hizmetler kadrolarında istihdam edilmektedir.

**Çizelge - 10**  
**Kamu ve Özel Ticari Bankalardaki Kadın ve Erkek Personelin Örgütsel Konumlara Dağılımı (%)**

| Konumlar                   | KAMU  |       |        | ÖZEL  |       |        | TOPLAM |       |        |
|----------------------------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
|                            | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın  | Erkek | Toplam |
| Üst Düzey Yönetici         | 0.1   | 0.5   | 0.3    | 0.8   | 2.1   | 1.6    | 0.4    | 1.2   | 0.9    |
| Orta Düzey Yönetici        | 9.2   | 12.6  | 11.5   | 15.2  | 24.4  | 21.0   | 12.1   | 17.7  | 15.7   |
| Profesyonel Meslek Elemanı | 7.4   | 6.4   | 6.7    | 15.5  | 9.1   | 11.5   | 11.3   | 7.6   | 8.9    |
| Büro Elemanı               | 81.4  | 58.1  | 65.7   | 67.1  | 39.3  | 49.6   | 74.6   | 49.9  | 58.5   |
| Yardımcı Hizmetler         | 2.0   | 22.5  | 15.7   | 1.4   | 25.1  | 16.4   | 1.7    | 23.6  | 16.0   |
| Toplam                     | 100.0 | 100.0 | 100.0  | 100.0 | 100.0 | 100.0  | 100.0  | 100.0 | 100.0  |

Özel bankalarda çalışan toplam personelin %1.6'sı üst düzey yönetici, %21.0'i orta düzey yönetici, %11.5'i profesyonel eleman, %49.6'sı büro elemanı, %16.4'ü yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır. Kadın personelin %0.8'i üst düzey yönetici, %15.2'si orta düzey yönetici, %15.5'i profesyonel eleman, %67.1'i büro elemanı, %1.4'ü yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır. Erkek personelin ise %2.1'i üst düzey yönetici, %24.4'ü orta düzey yönetici, %9.1'u profesyonel eleman, %39.3'ü büro elemanı, %25.1'i yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır.

Kamu ve özel ticari bankaların genel müdürlüklerinde çeşitli konumlarda çalışmakta olan personel sayısı Çizelge 11’de verilmiştir. Buna göre ticari bankaların genel müdürlüklerinde toplam 13.245 personel çalışmakta, bunların 5.199’u kadın, 8.046’sı erkektir. Toplam genel müdürlük personelinin 5.577’si kamuda, 7.668’i özel kesimde çalışmaktadır.

**Çizelge - 11**  
**Kamu ve Özel Ticari Bankaların Genel Müdürlüklerinde Çeşitli**  
**Konumlarda Çalışmakta Olan Personel Sayısı**

| Konumlar                   | KAMU  |       |        | ÖZEL  |       |        | TOPLAM |       |        |
|----------------------------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
|                            | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın  | Erkek | Toplam |
| Üst Düzey Yönetici         | 5     | 76    | 81     | 75    | 326   | 401    | 80     | 402   | 482    |
| Orta Düzey Yönetici        | 224   | 402   | 626    | 403   | 709   | 1 112  | 627    | 1 111 | 1 738  |
| Profesyonel Meslek Elemanı | 489   | 933   | 1 422  | 786   | 1 118 | 1 904  | 1 275  | 2 051 | 3 326  |
| Büro Elemanı               | 1 564 | 1 015 | 2 579  | 1 544 | 1 169 | 2 713  | 3 108  | 2 184 | 5 292  |
| Yardımcı Hizmetler         | 47    | 822   | 869    | 62    | 1 476 | 1 538  | 109    | 2 298 | 2 407  |
| Toplam                     | 2 329 | 3 248 | 5 577  | 2 870 | 4 798 | 7 668  | 5 199  | 8 046 | 13 245 |

Çizelge 12’de kamu ve özel ticari bankaların genel müdürlüklerinde çeşitli konumlarda çalışmakta olan personelin cinsiyete göre dağılımı verilmiştir. Buna göre, genel müdürlükte çalışan toplam personelin %39.3’ü kadın, %60.7’si erkektir. Ticari bankalarda çalışan toplam personelin konumlarına göre dağılımı ise, üst düzey yöneticilerin %16.6’sı kadın, %83.4’ü erkektir. Orta düzey yöneticilerin %36.1’i kadın, %63.9’u erkektir. Profesyonel elemanların %38.3’ü kadın, %61.7’si erkek; büro elemanlarının %58.7’si kadın, %41.3’ü erkek; yardımcı hizmetler kadrosunda çalışan personelin %4.5’i kadın, %95.5’i erkektir.

Kamu ticari bankalarında toplam üst düzey yöneticilerin %6.2’si kadın, %93.8’i erkektir. Toplam orta düzey yöneticilerin %35.8’i kadın, %64.2’si erkek; profesyonel elemanların %34.4’ü kadın, %65.6’sı erkektir. Büro elemanı olarak çalışanların %60.6’sı kadın, %39.4’ü erkek; yardımcı hizmetler kadrosunda çalışanların %5.4’ü kadın, %94.6’sı erkektir.

**Çizelge - 12**  
**Kamu ve Özel Ticari Bankaların Genel Müdürlüklerinde Çeşitli**  
**Konumlarda Çalışmakta Olan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı (%)**

| Konumlar                   | KAMU  |       |        | ÖZEL  |       |        | TOPLAM |       |        |
|----------------------------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
|                            | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın  | Erkek | Toplam |
| Üst Düzey Yönetici         | 6.2   | 93.8  | 100.0  | 18.7  | 81.3  | 100.0  | 16.6   | 83.4  | 100.0  |
| Orta Düzey Yönetici        | 35.8  | 64.2  | 100.0  | 36.2  | 63.8  | 100.0  | 36.1   | 63.9  | 100.0  |
| Profesyonel Meslek Elemanı | 34.4  | 65.6  | 100.0  | 41.3  | 58.7  | 100.0  | 38.3   | 61.7  | 100.0  |
| Büro Elemanı               | 60.6  | 39.4  | 100.0  | 56.9  | 43.1  | 100.0  | 58.7   | 41.3  | 100.0  |
| Yardımcı Hizmetler         | 5.4   | 94.6  | 100.0  | 4.0   | 96.0  | 100.0  | 4.5    | 95.5  | 100.0  |
| Toplam                     | 41.8  | 58.2  | 100.0  | 37.4  | 62.6  | 100.0  | 39.3   | 60.7  | 100.0  |

Özel bankalarda çalışan üst düzey yöneticilerin %18.7'si kadın, %81.3'ü erkektir. Orta düzey yöneticilerin %36.2'si kadın, %63.8'i erkek; profesyonel elemanların %41.3'ü kadın, %58.7'si erkek; büro elemanlarının %56.9'u kadın, %43.1'i erkek, yardımcı hizmetler kadrosunda çalışanların %4.0'ü kadın, %96.0'sı erkektir.

Kamu ve özel ticari bankaların genel müdürlüklerindeki kadın ve erkek personelin örgütsel konumlara dağılımı Çizelge 13'te verilmiştir.

**Çizelge - 13**  
**Kamu ve Özel Ticari Bankaların Genel Müdürlüklerindeki Kadın ve**  
**Erkek Personelin Örgütsel Konumlara Dağılımı (%)**

| Konumlar                   | KAMU  |       |        | ÖZEL  |       |        | TOPLAM |       |        |
|----------------------------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
|                            | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın  | Erkek | Toplam |
| Üst Düzey Yönetici         | 0.2   | 2.3   | 1.5    | 2.6   | 6.8   | 5.2    | 1.5    | 5.0   | 3.6    |
| Orta Düzey Yönetici        | 9.6   | 12.4  | 11.2   | 14.0  | 14.8  | 14.5   | 12.1   | 13.8  | 13.1   |
| Profesyonel Meslek Elemanı | 21.0  | 28.7  | 25.5   | 27.4  | 23.3  | 24.8   | 24.5   | 25.5  | 25.1   |
| Büro Elemanı               | 67.2  | 31.3  | 46.2   | 53.8  | 24.4  | 35.4   | 59.8   | 27.1  | 40.0   |
| Yardımcı Hizmetler         | 2.0   | 25.3  | 15.6   | 2.2   | 30.8  | 20.1   | 2.1    | 28.6  | 18.2   |
| Toplam                     | 100.0 | 100.0 | 100.0  | 100.0 | 100.0 | 100.0  | 100.0  | 100.0 | 100.0  |

Buna göre toplam çalışanların %3.6'sı üst düzey yönetici, %13.1'i orta düzey yönetici, %25.1'i profesyonel eleman, %40.0'ı büro elemanı, %18.2'si yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır. Ticari bankalarda çalışan toplam kadın personelin %1.5'i üst düzey yönetici, %12.1'i orta düzey

yönetici, %24.5'i profesyonel eleman, %59.8'i büro elemanı, %2.1'i yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır. Erkek personelin %5.0'i üst düzey yönetici, %13.8'i orta düzey yönetici, %25.5'i profesyonel eleman, %27.1'i büro elemanı, %28.6'sı yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır.

Kamu bankalarının genel müdürlüklerinde çalışan kadın, erkek ve toplam personelin dağılımı ise; kamuda çalışan toplam personelin %1.5'i üst düzey yönetici, %11.2'si orta düzey yönetici, %25.5'i profesyonel eleman, %46.2'si büro elemanı, %15.6'sı yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır. Kamu kesiminde çalışan toplam kadın personelin %0.2'si üst düzey yönetici, %9.6'sı orta düzey yönetici, %21'i profesyonel eleman, %67.2'si büro elemanı, %2.0'si yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır. Kamu kesiminde çalışan toplam erkek personelin %2.3'ü üst düzey yönetici, %12.4'ü orta düzey yönetici, %28.7'si profesyonel eleman, %31.3'ü büro elemanı, %25.3'ü yardımcı hizmetler kadrolarında istihdam edilmektedirler.

Özel bankaların genel müdürlüklerinde çalışan personelin konumlarına göre dağılımı; toplam çalışanların %5.2'si üst düzey yönetici, %14.5'i orta düzey yönetici, %24.8'i profesyonel eleman, %35.4'ü büro elemanı, %20.1'i yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadırlar. Toplam kadın personelin %2.6'sı üst düzey yönetici, %14.0'ü orta düzey yönetici, %27.4'ü profesyonel eleman, %53.8'i büro elemanı, %2.2'si yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadırlar. Erkek personelin %6.8'i üst düzey yönetici, %14.8'i orta düzey yönetici, %23.3'ü profesyonel eleman, %24.4'ü büro elemanı, %30.8'i yardımcı hizmetler kadrolarında istihdam edilmektedir.

Çizelge 14'te kamu ve özel ticari bankaların şube müdürlüklerinde çeşitli konumlarda çalışan personel sayısı verilmiştir. Çizelgeden izlenebileceği gibi şubelerde çalışan personel sayısı (genel müdürlük dışındaki personel) 60.832'dir. Bu personelin 20.477'si kadın, 40.355'i erkektir. Toplam personelin 35.341'i kamuda, 25.491'i ise özel kesimde istihdam edilmektedir.

**Çizelge - 14**  
**Kamu ve Özel Ticari Bankaların Şube Müdürlüklerinde Çeşitli**  
**Konumlarda Çalışmakta Olan Personel Sayısı**

| Konumlar                   | KAMU   |        |        | ÖZEL  |        |        | TOPLAM |        |        |
|----------------------------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                            | Kadın  | Erkek  | Toplam | Kadın | Erkek  | Toplam | Kadın  | Erkek  | Toplam |
| Üst Düzey Yönetici         | 3      | 50     | 53     | 25    | 106    | 131    | 28     | 156    | 184    |
| Orta Düzey Yönetici        | 1 015  | 3 060  | 4 075  | 1 456 | 4 386  | 5 842  | 2 471  | 7 446  | 9 917  |
| Profesyonel Meslek Elemanı | 504    | 830    | 1 334  | 1 110 | 796    | 1 906  | 1 614  | 1 626  | 3 240  |
| Büro Elemanı               | 9 369  | 14 937 | 24 306 | 6 666 | 7 055  | 13 721 | 16 035 | 21 992 | 38 027 |
| Yardımcı Hizmetler         | 219    | 5 354  | 5 573  | 110   | 3 781  | 3 891  | 329    | 9 135  | 9 464  |
| Toplam                     | 11 110 | 24 231 | 35 341 | 9 367 | 16 124 | 25 491 | 20 477 | 40 355 | 60 832 |

Kamu ve özel ticari bankaların şube müdürlüklerinde çeşitli konumlarda çalışmakta olan personelin cinsiyete göre dağılımı Çizelge 15'te verilmiştir. Şube müdürlüklerinde çalışan toplam personelin %33.7'si kadın, %66.3'ü erkektir. Çizelgede görüldüğü gibi toplam üst düzey yöneticilerin %15.2'si kadın, %84.8'i erkektir. Toplam orta düzey yöneticilerin %24.9'u kadın, %75.1'i erkek; profesyonel elemanların %49.8'i kadın, %50.2'si erkek; büro elemanlarının %42.2'si kadın, %57.8'i erkek; yardımcı hizmetlerde çalışan elemanların %3.5'i kadın, %96.5'i erkektir.

**Çizelge - 15**  
**Kamu ve Özel Ticari Bankaların Şube Müdürlüklerinde Çeşitli**  
**Konumlarda Çalışmakta Olan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı (%)**

| Konumlar                   | KAMU  |       |        | ÖZEL  |       |        | TOPLAM |       |        |
|----------------------------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
|                            | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın  | Erkek | Toplam |
| Üst Düzey Yönetici         | 5.7   | 94.3  | 100.0  | 19.1  | 80.9  | 100.0  | 15.2   | 84.8  | 100.0  |
| Orta Düzey Yönetici        | 24.9  | 75.1  | 100.0  | 24.9  | 75.1  | 100.0  | 24.9   | 75.1  | 100.0  |
| Profesyonel Meslek Elemanı | 37.8  | 62.2  | 100.0  | 58.2  | 41.8  | 100.0  | 49.8   | 50.2  | 100.0  |
| Büro Elemanı               | 38.5  | 61.5  | 100.0  | 48.6  | 51.4  | 100.0  | 42.2   | 57.8  | 100.0  |
| Yardımcı Hizmetler         | 3.9   | 96.1  | 100.0  | 2.8   | 97.2  | 100.0  | 3.5    | 96.5  | 100.0  |
| Toplam                     | 31.4  | 68.6  | 100.0  | 36.7  | 63.3  | 100.0  | 33.7   | 66.3  | 100.0  |

Kamu bankalarında çalışan üst düzey yöneticilerin %5.7'si kadın, %94.3'ü erkektir. Orta düzey yöneticilerin %24.9'u kadın, %75.1'i erkek; profesyonel elemanların %37.8'i kadın, %62.2'si erkektir. Büro elemanlarının %38.5'i kadın, %61.5'i erkek, yardımcı hizmetler kadrolarında çalışanların

%3.9'u kadın, %96.1'i erkektir. Kamuda çalışanların toplam %31.4'ü kadın %68.6'sı erkektir.

Özel kesimde çalışanların toplam %36.7'si kadın, %63.3'ü erkektir. Özel ticari bankaların şube müdürlüklerinde çalışan üst düzey yöneticilerin %19.1'i kadın, %80.9'u erkektir. Orta düzey yöneticilerin %24.9'u kadın, %75.1'i erkek; profesyonel elemanların %58.2'si kadın, %41.8'i erkektir. Büro elemanlarının %48.6'sı kadın, %51.4'ü erkek; yardımcı hizmetler kadrosunda çalışanların %2.8'i kadın, %97.2'si erkektir.

Çizelge 16'da kamu ve özel ticari bankaların şube müdürlüklerindeki kadın ve erkek personelin örgütsel konumlara göre dağılımı verilmiştir. Toplam çalışanların %0.3'ü üst düzey yönetici, %16.3'ü orta düzey yönetici, %5.3'ü profesyonel eleman, %62.5'i büro elemanı, %15.6'sı yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır. Toplam kadın çalışanların %0.1'i üst düzey yönetici, %12.1'i orta düzey yönetici, %7.9'u profesyonel eleman, %78.3'ü büro elemanı, %1.6'sı yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır. Toplam erkek çalışanların %0.4'ü üst düzey yönetici, %18.5'i orta düzey yönetici, %4.0'ü profesyonel eleman, %54.5'i büro elemanı, %22.6'sı yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır.

**Çizelge - 16**  
**Kamu ve Özel Ticari Bankaların Şube Müdürlüklerindeki Kadın ve Erkek Personelin Örgütsel Konumlara Göre Dağılımı (%)**

| Konumlar                   | KAMU  |       |        | ÖZEL  |       |        | TOPLAM |       |        |
|----------------------------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
|                            | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın  | Erkek | Toplam |
| Üst Düzey Yönetici         | 0.0   | 0.2   | 0.1    | 0.3   | 0.7   | 0.5    | 0.1    | 0.4   | 0.3    |
| Orta Düzey Yönetici        | 9.1   | 12.6  | 11.5   | 15.5  | 27.2  | 22.9   | 12.1   | 18.5  | 16.3   |
| Profesyonel Meslek Elemanı | 4.5   | 3.4   | 3.8    | 11.9  | 4.9   | 7.5    | 7.9    | 4.0   | 5.3    |
| Büro Elemanı               | 84.3  | 61.6  | 68.8   | 71.2  | 43.8  | 53.8   | 78.3   | 54.5  | 62.5   |
| Yardımcı Hizmetler         | 2.0   | 22.1  | 15.8   | 1.2   | 23.4  | 15.3   | 1.6    | 22.6  | 15.6   |
| Toplam                     | 100.0 | 100.0 | 100.0  | 100.0 | 100.0 | 100.0  | 100.0  | 100.0 | 100.0  |

Kamu ticari bankalarının şubelerinde çalışan toplam personelin %0.1'i üst düzey yönetici, %11.5'i orta düzey yönetici, %3.8'i profesyonel eleman, %68.8'i büro elemanı, %15.8'i yardımcı hizmetler kadrolarında

çalışmaktadır. Kadın çalışanların konumlarına göre dağılımı ise üst düzey yönetici yok denecek kadar az iken (3 yöneticinin kadın çalışanlar içindeki yüzdelik payı sıfıra yakın), orta düzey yönetici %9.1 ve profesyonel eleman %4.5, büro elemanı %84.3, yardımcı hizmetler %2.0'dir. Erkek personelin %0.2'si üst düzey yönetici, %12.6'sı orta düzey yönetici, %3.4'ü profesyonel eleman, %61.6'sı büro elemanı, %22.1'i yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır.

Özel kesim ticari bankaların şubelerinde çalışan toplam personelin, %0.5'i üst düzey yönetici, %22.9'u orta düzey yönetici, %7.5'i profesyonel eleman, %53.8'i büro elemanı, %15.3'ü yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır. Kadın personelin %0.3'ü üst düzey yönetici, %15.5'i orta düzey yönetici, %11.9'u profesyonel eleman, %71.2'si büro elemanı, %1.2'si yardımcı hizmetler kadrolarında istihdam edilmektedir. Özel kesim ticari bankaların genel müdürlük dışındaki birimlerinde çalışan erkek personelin %0.7'si üst düzey yönetici, %27.2'si orta düzey yönetici, %4.9'u profesyonel eleman, %43.8'i büro elemanı, %23.4'ü yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır.

Ticari bankalarda çeşitli konumlarda çalışmakta olan kadın ve erkek personelin kamu ve özel bankalara göre dağılımı Çizelge 17'de verilmiştir. Çizelgeden izlenebileceği gibi, toplam personelin %52.2'si kamu ticari bankalarında, %44.8'i özel ticari bankalarda istihdam edilmektedir.

#### Çizelge - 17

#### Ticari Bankalarda Çeşitli Konumlarda Çalışmakta Olan Kadın ve Erkek Personelin Kamu ve Özel Bankalara Göre Dağılımı (%)

| Konumlar                   | KAMU  |       |        | ÖZEL  |       |        | TOPLAM |       |        |
|----------------------------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
|                            | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın  | Erkek | Toplam |
| Üst Düzey Yönetici         | 7.4   | 22.6  | 20.1   | 92.6  | 77.4  | 79.9   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Orta Düzey Yönetici        | 40.0  | 40.5  | 40.3   | 60.0  | 59.5  | 59.7   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Profesyonel Meslek Elemanı | 34.4  | 47.9  | 42.0   | 65.6  | 52.1  | 58.0   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Büro Elemanı               | 57.1  | 66.0  | 62.1   | 42.9  | 34.0  | 37.9   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Yardımcı Hizmetler         | 60.7  | 54.0  | 54.3   | 39.3  | 46.0  | 45.7   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Toplam                     | 52.3  | 56.8  | 55.2   | 47.7  | 43.2  | 44.8   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |

Üst düzey yöneticilerin %20.1'i kamuda, %79.9'u özel kesimde çalışmaktadır. Üst düzey yönetici olarak çalışan kadın personelin %7.4'ü kamuda, %92.6'sı özel kesimde; erkek personelin %22.6'sı kamuda, %77.4'ü özel kesimde çalışmaktadır.

Orta düzey yöneticilerin %40.3'ü kamuda, %59.7'si özel kesimde çalışmaktadır. Orta düzey yönetici olarak çalışan kadınların %40'ı kamuda, %60.0'ı; özel kesimde, erkek personelin %40.5'i kamuda, %59.5'i özel kesim ticari bankalarında çalışmaktadır.

Profesyonel elemanların %42.0'si kamuda, %58.0'i özel kesimde çalışmaktadır. Profesyonel mesleklerde istihdam edilen kadınların %34.4'ü kamuda, %65.6'sı özel kesimde; erkeklerin %47.9'u kamuda, %52.1'i özel kesimde istihdam edilmektedir.

Büro elemanlarının %62.1'i kamuda, %37.9'u özel kesimde istihdam edilirken, kadın büro elemanlarının %57.1'i kamuda, %42.9'u özel kesimde, erkek büro elemanlarının %66.0'sı kamuda, %34.0'ü özel kesimde çalışmaktadır.

Yardımcı hizmetler kadrolarında çalışan personelin %54.3'ü kamuda, %45.7'si özel kesimde istihdam edilmektedir. Aynı kadrodaki kadınların %60.7'si kamuda, %39.3'u özel kesimde; erkeklerin %54.0'ü kamuda, %46.0'sı özel kesimde istihdam edilmektedir.

Çizelge 18'de ticari bankaların genel müdürlüklerinde çeşitli konumlarda çalışmakta olan kadın ve erkek personelin kamu ve özel bankalara göre dağılımı görülmektedir.

Toplam genel müdürlüklerde çalışan personelin %42.1'i kamuda, %57.9'u özel kesimde çalışmaktadır. Kadın personelin %44.8'i kamuda, %55.2'si özel kesimde çalışmaktadır. Üst düzey yönetici olarak genel müdürlüklerde çalışan kadınların büyük bir kısmının (%93.8) özel kesimde istihdam edildikleri görülmektedir. Büro elemanı ve yardımcı hizmetler

kadrolarında ise kadın personelin kamu ve özel dağılımları birbirine yakın oranlardadır.

### Çizelge - 18

#### Ticari Bankaların Genel Müdürlüklerinde Çeşitli Konumlarda Çalışmakta Olan Kadın ve Erkek Personelin Kamu ve Özel Bankalara Göre Dağılımı (%)

| Konumlar                   | KAMU  |       |        | ÖZEL  |       |        | TOPLAM |       |        |
|----------------------------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
|                            | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın  | Erkek | Toplam |
| Üst Düzey Yönetici         | 6.3   | 18.9  | 16.8   | 93.8  | 81.1  | 83.2   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Orta Düzey Yönetici        | 35.7  | 36.2  | 36.0   | 64.3  | 63.8  | 64.0   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Profesyonel Meslek Elemanı | 38.4  | 45.5  | 42.8   | 61.6  | 54.5  | 57.2   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Büro Elemanı               | 50.3  | 46.5  | 48.7   | 49.7  | 53.5  | 51.3   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Yardımcı Hizmetler         | 43.1  | 35.8  | 36.1   | 56.9  | 64.2  | 63.9   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Toplam                     | 44.8  | 40.4  | 42.1   | 55.2  | 59.6  | 57.9   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |

Ticari bankaların genel müdürlüklerinde çalışan erkek personelin %40.4'ü kamuda, %59.6'sı özel kesimde çalışmaktadır. Üst düzey yönetici olarak çalışan erkek personelin büyük bir kısmı özel kesimde (%81.1) istihdam edilmektedir. Orta düzey yönetici, profesyonel eleman, büro elemanı ve yardımcı hizmetler kadrolarında çalışan erkek personelin özel kesimde daha fazla istihdam edildikleri gözlenmektedir.

Ticari bankaların şubelerinde çeşitli konumlarda çalışmakta olan kadın ve erkek personelin kamu ve özel bankalara göre dağılımı Çizelge 19'da verilmiştir. Genel müdürlük dışında (şubeler) çalışan toplam personelin %58.1'i kamuda, %41.9'u özel kesimde çalışmaktadır. Kadın personelin %54.3'ü kamuda, %45.7'si özel kesimde; erkeklerin %60.0'ı kamuda, %40.0'ı özel kesimde çalışmaktadır.

Üst düzey yöneticilerin %28.8'i kamuda, %71.2'si özel kesimde, üst düzey yönetici kadınların %10.7'si, erkeklerin %32.1'i kamuda; kadınların %89.3'ü, erkeklerin %67.9'u özel kesimde çalışmaktadır. Orta düzey yönetici ve profesyonel eleman olarak çalışan kadınların ağırlıklı olarak özel kesimde istihdam edildiği görülmektedir. Büro elemanı ve yardımcı hizmetler

kadrolarında kadınların kamu kesiminde daha çok istihdam edildikleri görülmektedir.

#### Çizelge - 19

##### Ticari Bankaların Şubelerinde Çeşitli Konumlarda Çalışmakta Olan Kadın ve Erkek Personelin Kamu ve Özel Bankalara Göre Dağılımı (%)

| Konumlar                   | KAMU  |       |        | ÖZEL  |       |        | TOPLAM |       |        |
|----------------------------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
|                            | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın  | Erkek | Toplam |
| Üst Düzey Yönetici         | 10.7  | 32.1  | 28.8   | 89.3  | 67.9  | 71.2   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Orta Düzey Yönetici        | 41.1  | 41.1  | 41.1   | 58.9  | 58.9  | 58.9   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Profesyonel Meslek Elemanı | 31.2  | 51.0  | 41.2   | 68.8  | 49.0  | 58.8   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Büro Elemanı               | 58.4  | 67.9  | 63.9   | 41.6  | 32.1  | 36.1   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Yardımcı Hizmetler         | 66.6  | 58.6  | 58.9   | 33.4  | 41.4  | 41.1   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Toplam                     | 54.3  | 60.0  | 58.1   | 45.7  | 40.0  | 41.9   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |

Şubelerde çalışan erkek personelin dağılımı ise, orta düzey yönetici olarak çalışan erkek personelin özel kesimde yoğun olduğu, buna karşın profesyonel eleman, büro elemanı ve yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmakta olan erkek personelin kamu kesiminde daha fazla olduğu izlenmektedir.

Çizelge 20, 21, 22'de toplam, kamu ve özel ticari bankalarda çeşitli konumlarda çalışmakta olan kadın ve erkek personelin genel müdürlük ve şubelere göre dağılımı verilmiştir.

#### Çizelge - 20

##### Ticari Bankalarda Çeşitli Konumlarda Çalışmakta Olan Kadın ve Erkek Personelin Genel Müdürlük ve Şubelere Göre Dağılımı (%)

| Konumlar                   | GENEL MÜDÜRLÜK |       |        | ŞUBE  |       |        | TOPLAM |       |        |
|----------------------------|----------------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
|                            | Kadın          | Erkek | Toplam | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın  | Erkek | Toplam |
| Üst Düzey Yönetici         | 74.1           | 72.0  | 72.4   | 25.9  | 28.0  | 27.6   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Orta Düzey Yönetici        | 20.2           | 13.0  | 14.9   | 79.8  | 87.0  | 85.1   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Profesyonel Meslek Elemanı | 44.1           | 55.8  | 50.7   | 55.9  | 44.2  | 49.3   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Büro Elemanı               | 16.2           | 9.0   | 12.2   | 83.8  | 91.0  | 87.8   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Yardımcı Hizmetler         | 24.9           | 20.1  | 20.3   | 75.1  | 79.9  | 79.7   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Toplam                     | 20.2           | 16.6  | 17.9   | 79.8  | 83.4  | 82.1   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |

Toplam ticari bankalarda çalışan personelin %17.9'u genel müdürlükte %82.1'i şubelerde çalışmaktadır. Kamu bankalarında çalışan personelin %13.6'sı genel müdürlükte, %86.4'ü şubelerde; özel bankalarda çalışan personelin %23.1'i genel müdürlükte, %76.9'u şubelerde çalışmaktadır.

### Çizelge - 21

#### Kamu Ticari Bankalarında Çeşitli Konumlarda Çalışmakta Olan Kadın ve Erkek Personelin Genel Müdürlük ve Şubelere Göre Dağılımı (%)

| Konumlar                   | GENEL MÜDÜRLÜK |       |        | ŞUBE  |       |        | TOPLAM |       |        |
|----------------------------|----------------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
|                            | Kadın          | Erkek | Toplam | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın  | Erkek | Toplam |
| Üst Düzey Yönetici         | 62.5           | 60.3  | 60.4   | 37.5  | 39.7  | 39.6   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Orta Düzey Yönetici        | 18.1           | 11.6  | 13.3   | 81.9  | 88.4  | 86.7   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Profesyonel Meslek Elemanı | 49.2           | 52.9  | 51.6   | 50.8  | 47.1  | 48.4   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Büro Elemanı               | 14.3           | 6.4   | 9.6    | 85.7  | 93.6  | 90.4   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Yardımcı Hizmetler         | 17.7           | 13.3  | 13.5   | 82.3  | 86.7  | 86.5   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Toplam                     | 17.3           | 11.8  | 13.6   | 82.7  | 88.2  | 86.4   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |

Ticari bankalarda çalışan toplam kadın personelin %20.2'si genel müdürlükte, %79.8'i şubelerde istihdam edilmektedir. Kamu bankalarında çalışan toplam kadın personelin %17.3'ü genel müdürlükte, %82.7'si şubelerde; özel bankalarda çalışan kadın personelin ise, %23.5'i genel müdürlükte, %76.5'i şubelerde çalışmaktadır. Toplam ticari bankalarda çalışan erkek personelin %16.6'sı genel müdürlükte, %83.4'ü şubelerde çalışmaktadır. Kamu bankalarında erkek personelin %11.8'i genel müdürlükte, %88.2'si şubelerde; özel bankalarda ise, erkek personelin %22.9'u genel müdürlükte, %77.1'i şubelerde çalışmaktadır.

Toplam, kamu ve özel ticari bankalarda personelin çalıştıkları konumlara göre dağılımı incelendiğinde, konumlara göre kadın ve erkek personelin yoğunluklarının değiştiği görülmektedir. Buna göre kadınların genel müdürlük düzeyinde en yoğun bulundukları konum üst düzey yöneticiliktir. Bu durum kamu ve özel bankalar için de geçerlidir. Orta düzey yöneticilik, büro elemanı ve yardımcı hizmetler kadrolarında ise kadınların şubelerde yoğunlaştığı, profesyonel elemanlarda ise gerek kamu gerekse

özel ticari bankalarda kadınların genel müdürlük şube dağılımının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

**Çizelge - 22**  
**Özel Ticari Bankalarda Çeşitli Konumlarda Çalışmakta Olan Kadın ve Erkek Personelin Genel Müdürlük ve Şubelere Göre Dağılımı (%)**

| Konumlar                   | GENEL MÜDÜRLÜK |       |        | ŞUBE  |       |        | TOPLAM |       |        |
|----------------------------|----------------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
|                            | Kadın          | Erkek | Toplam | Kadın | Erkek | Toplam | Kadın  | Erkek | Toplam |
| Üst Düzey Yönetici         | 75.0           | 75.5  | 75.4   | 25.0  | 24.5  | 24.6   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Orta Düzey Yönetici        | 21.7           | 13.9  | 16.0   | 78.3  | 86.1  | 84.0   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Profesyonel Meslek Elemanı | 41.5           | 58.4  | 50.0   | 58.5  | 41.6  | 50.0   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Büro Elemanı               | 18.8           | 14.2  | 16.5   | 81.2  | 85.8  | 83.5   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Yardımcı Hizmetler         | 36.0           | 28.1  | 28.3   | 64.0  | 71.9  | 71.7   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |
| Toplam                     | 23.5           | 22.9  | 23.1   | 76.5  | 77.1  | 76.9   | 100.0  | 100.0 | 100.0  |

Erkek personelin konumlara göre dağılımı ise, kadın personelde olduğu gibi üst düzey yöneticilik konumunda erkeklerin büyük çoğunluğunun genel müdürlükte yoğunlaştığı görülmektedir. Orta düzey yöneticilik konumunda kadınlar erkeklerden oransal olarak daha fazladır. Profesyonel elemanlarla ilgili olarak erkeklerin şubelerden çok genel müdürlükte yoğunlaştıkları görülmektedir. Diğer kademelerde ise erkekler kadın personelde olduğu gibi farklı oranlarda da olsa şubelerde yoğunlaşmışlardır.

Bankaların Ankara bölge müdürlükleri ile ilgili veriler Çizelge 23 ve 24'te verilmiştir. Çizelge 23'de bankaların Ankara bölge müdürlüklerinde çeşitli konumlarda çalışmakta olan personelin cinsiyete göre dağılımı verilmiştir. Çizelgede görüldüğü gibi bölge müdürlüklerinde çalışan toplam personelin %32.0'si kadın, %68.0'i erkektir. Üst düzey yöneticilerin %8.0'i kadın, %92.0'si erkek; orta düzey yöneticilerin %24.0'ü kadın, %76.0'sı erkek; profesyonel elemanların %32.0'si kadın, %68.0'i erkek; büro elemanlarının %40.0'ı kadın, %60.0'ı erkek; yardımcı hizmetler kadrosunda çalışanların %4.0'ü kadın, %96.0'sı erkektir.

**Çizelge - 23**  
**Ankara Bölge Müdürlüklerinde Çeşitli Konumlarda Çalışmakta Olan**  
**Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı**

| Kademeler                  | Kadın | Erkek  | Toplam | Kadın % | Erkek% | Toplam % |
|----------------------------|-------|--------|--------|---------|--------|----------|
| Üst Düzey Yönetici         | 4     | 49     | 53     | 8       | 92     | 100      |
| Orta Düzey Yönetici        | 392   | 1 275  | 1 667  | 24      | 76     | 100      |
| Profesyonel Meslek Elemanı | 217   | 465    | 682    | 32      | 68     | 100      |
| Büro Elemanı               | 4 156 | 6 345  | 10 501 | 40      | 60     | 100      |
| Yardımcı Hizmetler         | 108   | 2 321  | 2 429  | 4       | 96     | 100      |
| Toplam                     | 4 877 | 10 455 | 15 332 | 32      | 68     | 100      |

Çizelge 24'te Ankara bölge müdürlüklerinde çalışan kadın ve erkek personelin örgütsel konumlarına göre dağılımı verilmiştir.

Çizelgeye göre, kadın çalışanların binde 1'i üst düzey yönetici, %8.0'i orta düzey yönetici, %4.5'i profesyonel eleman, %85.2'si büro elemanı, %2.2'si yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır. Erkek personelin binde 5'i üst düzey yönetici, %12.5'i orta düzey yönetici, %4.4'ü profesyonel eleman, %60.7'si büro elemanı, %22.2'si yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmaktadır.

**Çizelge - 24**  
**Ankara Bölge Müdürlüklerinde Çalışan Kadın Ve Erkek Personelin**  
**Örgütsel Konumlarına Göre Dağılımı**

| Kademeler                  | Kadın | %     | Erkek  | %     | Toplam | %     |
|----------------------------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|
| Üst Düzey Yönetici         | 4     | 0,1   | 49     | 0,5   | 53     | 0,4   |
| Orta Düzey Yönetici        | 392   | 8,0   | 1 275  | 12,2  | 1 667  | 10,9  |
| Profesyonel Meslek Elemanı | 217   | 4,5   | 465    | 4,4   | 682    | 4,4   |
| Büro Elemanı               | 4 156 | 85,2  | 6 345  | 60,7  | 10 501 | 68,5  |
| Yardımcı Hizmetler         | 108   | 2,2   | 2 321  | 22,2  | 2 429  | 15,8  |
| Toplam                     | 4 877 | 100.0 | 10 455 | 100.0 | 15 332 | 100.0 |

**Bankalarda İşe Alma Ölçütleri**

Bankalarda işe alma ölçütleriyle ilgili bulgular, her düzey için, ankete yanıt veren yöneticilerin cinsiyeti, banka büyüklüğü, kamu ya da özel banka oluşu gibi değişkenlere göre tablolaştırılmıştır. Çizelgelerde yeralan P,

sıralama puanı; S, önemlilik sırası (derecesi) anlamına gelmektedir. Önemlilik sırası üç dereceli olarak gösterilmiştir.

Bankaların %9.5'i üst düzey yöneticilik için dışarıdan eleman almamakta, %90.5'i ise bu konum için dışarıdan eleman almaktadır (Çizelge - 25).

**Çizelge - 25**  
**Bankaların Üst Düzey Ve Orta Düzey Yöneticilik Konumlarına Dışarıdan Eleman Alıp Almama Durumları**

|                                      | Üst Düzey Yönetici |       | Orta Düzey Yönetici |       |
|--------------------------------------|--------------------|-------|---------------------|-------|
|                                      | Sayı               | %     | Sayı                | %     |
| Banka dışından eleman alınmamaktadır | 2                  | 9,5   | 5                   | 23,8  |
| Banka dışından eleman alınmaktadır   | 19                 | 90,5  | 16                  | 76,2  |
| Toplam                               | 21                 | 100.0 | 21                  | 100.0 |

Orta düzey yöneticilik kademesi için bankaların %76.2'si dışarıdan eleman almaktadır. Bankaların %23.8'i ise banka içinden yükseltmelerle orta düzey yönetici gereksinmesini karşılamaktadır.

#### **A) Üst Düzey Yönetici Alınırken Kullanılan Ölçütler**

##### **1) Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre**

Bankaya üst düzey yönetici alırken kullanılan ölçütler, ankete yanıt verenlerin cinsiyetine göre Çizelge 26'da verilmiştir. Yanıtlayanlar çizelgedeki ölçütlerden üçünü önem derecelerine göre kadın ve erkek işgörenler için ayrı ayrı sıralamışlardır.

Buna göre, kadın yönetici alırken önemli bulunan ölçütlerin sıralaması, ankete yanıt veren kadın ve erkek personele göre farklılaşmaktadır. Kadın ve erkek yöneticilerin belirttikleri ilk üç ölçüt aynı olmakla birlikte önem sırası değişmektedir. Kadın yöneticilere göre bankaya, üst düzey kadın yönetici alırken kullanılan birinci derecede önemli ölçüt "öğrenim türü ve düzeyi" (16 puan), ikincisi "bankacılık tecrübesi" (15 puan), üçüncüsü ise "bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi" (14 puan)'dır. Erkek yöneticilerce birinci derecede önemli görülen ölçüt "bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi"

(35 puan), ikincisi “öğrenim tür ve düzeyi” (24 puan), üçüncüsü ise “bankacılık tecrübesi” (12 puan)’dır.

**Çizelge - 26**  
**Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Üst Düzey Yönetici Alınırken**  
**Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                                      |      | Kadın |    |    |    |   | Erkek |    |    |    |   |
|-----------------------------------------------|------|-------|----|----|----|---|-------|----|----|----|---|
| Ölçüt                                         | Cns. | 1.    | 2. | 3. | P  | S | 1.    | 2. | 3. | P  | S |
| Bankacılık tecrübesi                          | K    | 3     | 3  | -  | 15 | 2 | 4     | 3  | -  | 18 | 1 |
|                                               | E    | 1     | 2  | 5  | 12 | 3 | 1     | 2  | 5  | 12 | 3 |
|                                               | T    | 4     | 5  | 5  | 27 | 3 | 5     | 5  | 5  | 30 | 3 |
| Bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi | K    | 3     | 2  | 1  | 14 | 3 | 3     | 2  | 1  | 14 | 2 |
|                                               | E    | 10    | 1  | 3  | 35 | 1 | 10    | 1  | 3  | 35 | 1 |
|                                               | T    | 13    | 3  | 4  | 49 | 1 | 13    | 3  | 4  | 49 | 1 |
| Kamu kesiminde yöneticilik tecrübesi          | K    |       | 1  | 1  | 3  | 6 |       | 1  | 2  | 4  | 5 |
|                                               | E    |       | 1  | -  | 2  | 6 |       | 1  | -  | 2  | 6 |
|                                               | T    |       | 2  | 1  | 5  | 6 |       | 2  | 2  | 6  | 6 |
| Öğrenim türü ve düzeyi                        | K    | 4     | 1  | 2  | 16 | 1 | 3     | 1  | 2  | 13 | 3 |
|                                               | E    | 2     | 8  | 2  | 24 | 2 | 2     | 8  | 2  | 24 | 2 |
|                                               | T    | 6     | 9  | 4  | 40 | 2 | 5     | 9  | 4  | 37 | 2 |
| İnsan ilişkileri ve iletişim becerisi         | K    |       | 1  | 2  | 4  | 5 |       | 1  | 2  | 4  | 5 |
|                                               | E    |       | 1  | 2  | 4  | 5 |       | 1  | 2  | 4  | 5 |
|                                               | T    |       | 2  | 4  | 8  | 5 |       | 2  | 4  | 8  | 5 |
| Yaş                                           | K    |       | 1  |    | 2  | 7 |       | 1  |    | 2  | 6 |
|                                               | E    |       | -  |    | -  | - |       | -  |    | -  | - |
|                                               | T    |       | 1  |    | 2  | 7 |       | 1  |    | 2  | 7 |
| Referans (mesleki çevreden)                   | K    | -     | 1  | 3  | 5  | 4 | -     | 1  | 3  | 5  | 4 |
|                                               | E    | 1     | 1  | 2  | 7  | 4 | 1     | 1  | 2  | 7  | 4 |
|                                               | T    | 1     | 2  | 5  | 12 | 4 | 1     | 2  | 5  | 12 | 4 |
| Referans (sosyal çevreden)                    | K    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                               | E    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                               | T    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
| Fiziksel görünüm                              | K    |       |    | 1  | 1  | 8 |       |    |    |    |   |
|                                               | E    |       |    | -  | -  | - |       |    |    |    |   |
|                                               | T    |       |    | 1  | 1  | 8 |       |    |    |    |   |

Üst düzey yöneticilik konumuna erkek eleman alınırken kullanılan en önemli üç ölçüt kadın yöneticilere göre, birinci derecede “bankacılık tecrübesi” (18 puan), ikincisi “bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi” (14 puan), üçüncüsü “öğrenim türü ve düzeyi” (13 puan)’dır. Erkek elemanlara göre ise, birincisi “bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi” (35 puan), ikincisi, “öğrenim türü ve düzeyi” (24 puan), üçüncüsü “bankacılık tecrübesi” (12 puan)’dır.

Anketi yanıtlayan erkek yöneticilerin kadın ve erkekler için belirttikleri ölçütlerin önem sırası açısından bir fark yoktur. Kadın yöneticiler ise “öğrenim türü ve düzeyi”ni kadınlar için birinci derecede önemli görürken, “bankacılık tecrübesi”ni erkekler için birinci derecede önemli görmektedirler.

Üst düzey yönetici alırken kullanılan ölçütler arasında önemli görülmeyen ölçütler ise “sosyal çevreden gelen referans” ile “fiziksel görünüm”dür.

## 2) Banka Büyüklüğüne Göre

Küçük ve büyük bankalarda üst düzey yönetici alınırken kullanılan ölçütler Çizelge 27’de verilmiştir.

Küçük bankalarda (personel sayısı 2.000’den az olan bankalar) kadın yönetici alırken kullanılan en önemli üç ölçüt sırasıyla “bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi” (23 puan), “öğrenim türü ve düzeyi” (18 puan) ve “bankacılık tecrübesi” (13 puan)’dır. Bu sıralamanın küçük bankalarda erkekler için de farklılaşmadığı görülmektedir.

**Çizelge - 27**  
**Küçük ve Büyük Bankalarda Üst Düzey Yönetici Alınırken Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                                      |     | Kadın |    |    |    |   | Erkek |    |    |    |   |
|-----------------------------------------------|-----|-------|----|----|----|---|-------|----|----|----|---|
| Ölçüt                                         | Büy | 1.    | 2. | 3. | P  | S | 1.    | 2. | 3. | P  | S |
| Bankacılık tecrübesi                          | K   | 3     | 2  | -  | 13 | 3 | 3     | 2  | -  | 13 | 3 |
|                                               | B   | 1     | 3  | 5  | 14 | 3 | 2     | 3  | 5  | 17 | 3 |
|                                               | T   | 4     | 5  | 5  | 27 | 3 | 5     | 5  | 5  | 30 | 3 |
| Bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi | K   | 5     | 3  | 2  | 23 | 1 | 5     | 3  | 2  | 23 | 1 |
|                                               | B   | 8     | -  | 2  | 26 | 1 | 8     | -  | 2  | 26 | 1 |
|                                               | T   | 13    | 3  | 4  | 49 | 1 | 13    | 3  | 4  | 49 | 1 |
| Kamu kesiminde yöneticilik tecrübesi          | K   |       | -  | 1  | 1  | 7 |       | -  | 1  | 1  | 7 |
|                                               | B   |       | 2  | -  | 4  | 4 |       | 2  | 1  | 5  | 4 |
|                                               | T   |       | 2  | 1  | 5  | 6 |       | 2  | 2  | 6  | 6 |
| Öğrenim türü ve düzeyi                        | K   | 3     | 3  | 3  | 18 | 2 | 3     | 3  | 3  | 18 | 2 |
|                                               | B   | 3     | 6  | 1  | 22 | 2 | 2     | 6  | 1  | 19 | 2 |
|                                               | T   | 6     | 9  | 4  | 40 | 2 | 5     | 9  | 4  | 37 | 2 |
| İnsan ilişkileri ve iletişim becerisi         | K   |       | 1  | 3  | 5  | 5 |       | 1  | 3  | 5  | 5 |
|                                               | B   |       | 1  | 1  | 3  | 5 |       | 1  | 1  | 3  | 5 |
|                                               | T   |       | 2  | 4  | 8  | 5 |       | 2  | 4  | 8  | 5 |
| Yaş                                           | K   |       | 1  |    | 2  | 6 |       | 1  |    | 2  | 6 |
|                                               | B   |       | -  |    | -  | - |       | -  |    | -  | - |
|                                               | T   |       | 1  |    | 2  | 7 |       | 1  |    | 2  | 7 |
| Referans (mesleki çevreden)                   | K   | 1     | 2  | 3  | 10 | 4 | 1     | 2  | 3  | 10 | 4 |
|                                               | B   | -     | -  | 2  | 2  | 6 | -     | -  | 2  | 2  | 6 |
|                                               | T   | 1     | 2  | 5  | 12 | 4 | 1     | 2  | 5  | 12 | 4 |
| Referans (sosyal çevreden)                    | K   |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                               | B   |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                               | T   |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
| Fiziksel görünüm                              | K   |       |    | -  | -  | - |       |    |    |    |   |
|                                               | B   |       |    | 1  | 1  | 7 |       |    |    |    |   |
|                                               | T   |       |    | 1  | 1  | 8 |       |    |    |    |   |

Büyük bankalarda (personel sayısı 2.001 ve üstü) üst düzey yöneticilik konumuna eleman alırken kullanılan ölçütlerin küçük bankalardan farklı olmadığı, ölçütlerin aynı önem sırasına göre dizildiği ve kadın ya da erkek yönetici adayları için bu ölçütlerin farklılaşmadığı görülmektedir.

Küçük ve büyük bankalarda üst düzey yönetici alırken (kadın ya da erkek) kullanılan ölçütler arasında “sosyal çevreden gelen referans” ölçütünün yer almadığı görülmektedir.

### 3) Bankaların Kamu veya Özel Banka Olmalarına Göre

Kamu ya da özel bankalar için üst düzey yönetici alırken kullanılan ölçütlerin neler olduğu Çizelge 28’de görülmektedir.

**Çizelge - 28**  
**Kamu ve Özel Bankalarda Üst Düzey Yönetici Alınırken Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                                      |      | Kadın |    |    |    |   | Erkek |    |    |    |   |
|-----------------------------------------------|------|-------|----|----|----|---|-------|----|----|----|---|
| Ölçüt                                         | Bnk. | 1.    | 2. | 3. | P  | S | 1.    | 2. | 3. | P  | S |
| Bankacılık tecrübesi                          | K    | 1     | -  | 5  | 8  | 3 | 1     | -  | 5  | 8  | 3 |
|                                               | Ö    | 3     | 5  | -  | 19 | 3 | 4     | 5  | -  | 22 | 3 |
|                                               | T    | 4     | 5  | 5  | 27 | 3 | 5     | 5  | 5  | 30 | 3 |
| Bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi | K    | 7     | 1  | -  | 23 | 1 | 7     | 1  | -  | 23 | 1 |
|                                               | Ö    | 6     | 2  | 4  | 26 | 2 | 6     | 2  | 4  | 26 | 1 |
|                                               | T    | 13    | 3  | 4  | 49 | 1 | 13    | 3  | 4  | 49 | 1 |
| Kamu kesiminde yöneticilik tecrübesi          | K    |       | 1  | 1  | 3  | 4 |       | 1  | 1  | 3  | 4 |
|                                               | Ö    |       | 1  | -  | 2  | 6 |       | 1  | 1  | 3  | 6 |
|                                               | T    |       | 2  | 1  | 5  | 6 |       | 2  | 2  | 6  | 6 |
| Öğrenim türü ve düzeyi                        | K    | -     | 6  | -  | 12 | 2 | -     | 6  | -  | 12 | 2 |
|                                               | Ö    | 6     | 3  | 4  | 28 | 1 | 5     | 3  | 4  | 25 | 2 |
|                                               | T    | 6     | 9  | 4  | 40 | 2 | 5     | 9  | 4  | 37 | 2 |
| İnsan ilişkileri ve iletişim becerisi         | K    |       | -  | 1  | 1  | 5 |       | -  | 1  | 1  | 5 |
|                                               | Ö    |       | 2  | 3  | 7  | 5 |       | 2  | 3  | 7  | 5 |
|                                               | T    |       | 2  | 4  | 8  | 5 |       | 2  | 4  | 8  | 5 |
| Yaş                                           | K    |       | -  |    | -  | - |       | -  |    | -  | - |
|                                               | Ö    |       | 1  |    | 2  | 6 |       | 1  |    | 2  | 7 |
|                                               | T    |       | 1  |    | 2  | 7 |       | 1  |    | 2  | 7 |
| Referans (mesleki çevreden)                   | K    | -     | -  | 1  | 1  | 5 | -     | -  | 1  | 1  | 5 |
|                                               | Ö    | 1     | 2  | 4  | 11 | 4 | 1     | 2  | 4  | 11 | 4 |
|                                               | T    | 1     | 2  | 5  | 12 | 4 | 1     | 2  | 5  | 12 | 4 |
| Referans (sosyal çevreden)                    | K    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                               | Ö    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                               | T    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
| Fiziksel görünüm                              | K    |       |    | -  | -  | - |       |    |    |    |   |
|                                               | Ö    |       |    | 1  | 1  | 7 |       |    |    |    |   |
|                                               | T    |       |    | 1  | 1  | 8 |       |    |    |    |   |
| Başka                                         | K    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                               | Ö    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                               | T    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |

Buna göre, 8 kamu, 19 özel banka yöneticilerinden alınan yanıtlar şöyledir. Kamu bankalarında kadınlar için en önemli görülen üç ölçüt “bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi” (23 puan), “öğrenim türü ve düzeyi” (12puan) ve “bankacılık tecrübesi” (8 puan)’dır. Kamu bankalarında kadınlar için geçerli olan bu ölçütlerin erkek işgörenler için de aynı önem sırasında geçerli olduğu görülmektedir.

Özel bankalarda üst düzey yöneticiliğe eleman alırken kullanılan en önemli üç ölçüt ise, kadınlar için birinci derecede “öğrenim türü ve düzeyi” (28 puan); erkekler için “bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi” (26 puan) olmaktadır. İkinci ölçüt ise kadınlar için “bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi” (26 puan), erkekler için “öğrenim tür ve düzeyi” (25 puan)’dır. Üçüncü derecede önemli ölçüt kadın ve erkek adaylar için “bankacılık tecrübesi” (19 - 22 puan)’dır.

Çizelge 26, 27 28’den de izlenebileceği gibi, üst düzey yönetici alırken bankalarda, cinsiyet, banka büyüklüğü, kamu ya da özel banka değişkenlerine göre aynı ölçütlerin kullanıldığı fakat önem derecelerinin farklılaştığı görülmektedir.

## **B) Orta Düzey Yönetici Alırken Kullanılan Ölçütler**

### **1) Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre**

Bankaya orta düzey yönetici alırken kullanılan ölçütlerle ilgili bulgular, ankete yanıt verenlerin cinsiyetine göre Çizelge 29’da verilmiştir.

Kadın yöneticilere göre, orta düzey yöneticilik konumuna kadın ve erkek personel alınırken kullanılan birinci derecede önemli ölçüt, “bankacılık tecrübesi” (16 - 14 puan)’dır. Ayrıca erkekler için birinci derecede önemli görülen başka bir ölçüt de “bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi” (14 puan)’dır. Bu ölçüt kadınlar için ikinci derecede önemli görülmüştür. Yine kadınlar için ikinci derecede önemli bulunan bir başka ölçüt “öğrenim türü ve düzeyi” (12 puan)’dır. Aynı ölçüt erkekler için de ikinci derecede önemli

görülmüştür. Üçüncü derecede önemli görülen ölçüt, kadın ve erkekler için, “insan ilişkileri ve iletişim becerisi” (5 - 5 puan)’dır.

**Çizelge - 29**  
**Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Orta Düzey Yönetici Alınırken**  
**Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                                      |             | Kadın       |             |             |                |             | Erkek       |             |             |                |             |
|-----------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-------------|
| Ölçüt                                         | Cns.        | 1.          | 2.          | 3.          | P              | S           | 1.          | 2.          | 3.          | P              | S           |
| Bankacılık tecrübesi                          | K<br>E<br>T | 4<br>3<br>7 | 2<br>2<br>5 |             | 16<br>13<br>29 | 1<br>3<br>1 | 4<br>3<br>7 | 1<br>2<br>3 |             | 14<br>13<br>27 | 1<br>3<br>2 |
| Bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi | K<br>E<br>T | 3<br>2<br>5 | 1<br>3<br>4 | 1<br>2<br>3 | 12<br>14<br>26 | 2<br>2<br>3 | 3<br>2<br>5 | 2<br>3<br>5 | 1<br>2<br>3 | 14<br>14<br>28 | 1<br>2<br>1 |
| Kamu kesiminde yöneticilik tecrübesi          | K<br>E<br>T | -<br>2<br>2 |             | 2<br>1<br>3 | 2<br>7<br>9    | 5<br>4<br>4 | -<br>2<br>2 |             | 2<br>1<br>3 | 2<br>7<br>9    | 5<br>4<br>4 |
| Öğrenim türü ve düzeyi                        | K<br>E<br>T | 2<br>2<br>4 | 3<br>3<br>6 | -<br>3<br>3 | 12<br>15<br>27 | 2<br>1<br>2 | 2<br>2<br>4 | 3<br>3<br>6 | -<br>3<br>3 | 12<br>15<br>27 | 2<br>1<br>2 |
| İnsan ilişkileri ve iletişim becerisi         | K<br>E<br>T |             | -<br>1<br>1 | 5<br>2<br>7 | 5<br>4<br>9    | 3<br>6<br>4 |             | -<br>1<br>1 | 5<br>2<br>7 | 5<br>4<br>9    | 3<br>6<br>4 |
| Yaş                                           | K<br>E<br>T |             |             | 1<br>-<br>1 | 1<br>-<br>1    | 6<br>-<br>6 |             |             | 1<br>-<br>1 | 1<br>-<br>1    | 6<br>-<br>6 |
| Referans (mesleki çevreden)                   | K<br>E<br>T | -<br>1<br>1 | 2<br>-<br>2 | -<br>2<br>2 | 4<br>5<br>9    | 4<br>5<br>4 | -<br>1<br>1 | 2<br>1<br>3 | -<br>1<br>1 | 4<br>6<br>10   | 4<br>5<br>3 |
| Referans (sosyal çevreden)                    | K<br>E<br>T |             |             |             |                |             |             |             |             |                |             |
| Fiziksel görünüm                              | K<br>E<br>T |             | 1<br>1<br>2 |             | 2<br>2<br>4    | 5<br>7<br>5 |             | 1<br>-<br>1 | -<br>1<br>1 | 2<br>1<br>3    | 5<br>7<br>5 |

Erkek yöneticilere göre bankaya orta düzey yönetici alınırken kullanılan ölçütler kadın ve erkekler için farklılaşmamakta aynı önem derecesine göre sıralanmaktadır. Buna göre, birinci derecede “öğrenim tür ve düzeyi” (15 puan), ikinci derecede “bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi” (14 puan), üçüncü derecede ise “bankacılık tecrübesi” (13 puan) yer almaktadır.

## 2) Banka Büyüklüğüne Göre

Çizelge 30’da küçük ve büyük bankalarda orta düzey yönetici alınırken kullanılan ölçütler görülmektedir. Küçük bankalarda kadın yönetici alınırken kullanılan birinci derecede önemli iki ölçüt belirlenmiştir. Bunlar, “bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi” ve “öğrenim türü ve düzeyi” (14 puan)’dır.

İkinci sırayı “bankacılık tecrübesi” (13 puan), üçüncü sırayı ise “mesleki çevreden gelen referanslar” (7 puan) almıştır. Erkek yönetici alırken kullanılan ölçütler ise sırasıyla “bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi” (16 puan), “öğrenim türü ve düzeyi” (14 puan) ve “bankacılık tecrübesi” (11 puan)’dır.

Çizelge 30’dan izlenebileceği gibi, büyük bankalarda kadınlar için birinci derecede önemli ölçüt “bankacılık tecrübesi” (16 puan) ikincisi, adayın “öğrenim türü ve düzeyi” (13 puan); üçüncüsü ise “bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi” (12 puan)’dır. Bu ölçütlerin erkek adaylar için de geçerli olduğu, ölçütlerin önem derecelerine göre sıralanmasının farklılaşmadığı görülmektedir.

**Çizelge - 30**  
**Küçük ve Büyük Bankalarda Orta Düzey Yönetici Alınırken Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                                      |      | Kadın |    |    |    |   | Erkek |    |    |    |   |
|-----------------------------------------------|------|-------|----|----|----|---|-------|----|----|----|---|
| Ölçüt                                         | Büy. | 1.    | 2. | 3. | P  | S | 1.    | 2. | 3. | P  | S |
| Bankacılık tecrübesi                          | K    | 3     | 2  |    | 13 | 2 | 3     | 1  |    | 11 | 3 |
|                                               | B    | 4     | 2  |    | 16 | 1 | 4     | 2  |    | 16 | 1 |
|                                               | T    | 7     | 4  |    | 29 | 1 | 7     | 3  |    | 27 | 2 |
| Bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi | K    | 3     | 2  | 1  | 14 | 1 | 3     | 3  | 1  | 16 | 1 |
|                                               | B    | 2     | 2  | 2  | 12 | 3 | 2     | 2  | 2  | 12 | 3 |
|                                               | T    | 5     | 4  | 3  | 26 | 3 | 5     | 5  | 3  | 28 | 1 |
| Kamu kesiminde yöneticilik tecrübesi          | K    | 1     |    | 1  | 4  | 5 | 1     |    | 1  | 4  | 6 |
|                                               | B    | 1     |    | 2  | 5  | 4 | 1     |    | 2  | 5  | 5 |
|                                               | T    | 2     |    | 3  | 9  | 4 | 2     |    | 3  | 9  | 4 |
| Öğrenim türü ve düzeyi                        | K    | 2     | 3  | 2  | 14 | 1 | 2     | 3  | 2  | 14 | 2 |
|                                               | B    | 2     | 3  | 1  | 13 | 2 | 2     | 3  | 1  | 13 | 2 |
|                                               | T    | 4     | 6  | 3  | 27 | 2 | 4     | 6  | 3  | 27 | 2 |
| İnsan ilişkileri ve iletişim becerisi         | K    |       | 1  | 3  | 5  | 4 |       | 1  | 3  | 5  | 5 |
|                                               | B    |       | -  | 4  | 4  | 5 |       | -  | 4  | 4  | 4 |
|                                               | T    |       | 1  | 7  | 9  | 4 |       | 1  | 7  | 9  | 4 |
| Yaş                                           | K    |       |    | 1  | 1  | 6 |       |    | 1  | 1  | 7 |
|                                               | B    |       |    | -  | -  | - |       |    | -  | -  | - |
|                                               | T    |       |    | 1  | 1  | 6 |       |    | 1  | 1  | 6 |
| Referans (mesleki çevreden)                   | K    | 1     | 1  | 2  | 7  | 3 | 1     | 2  | 1  | 8  | 4 |
|                                               | B    | -     | 1  | -  | 2  | 6 | -     | 1  | -  | 2  | 6 |
|                                               | T    | 1     | 2  | 2  | 9  | 4 | 1     | 3  | 1  | 10 | 3 |
| Referans (sosyal çevreden)                    | K    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                               | B    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                               | T    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
| Fiziksel görünüm                              | K    |       | 1  |    | 2  | 6 |       | -  | 1  | 1  | 7 |
|                                               | B    |       | 1  |    | 2  | 6 |       | 1  | -  | 2  | 6 |
|                                               | T    |       | 2  |    | 4  | 5 |       | 1  | 1  | 3  | 5 |

Büyük ve küçük bankalarda “sosyal çevreden gelen referans” ölçütünün, kadın ve erkek elaman alırken önemli olmadığı görülmektedir.

### 3) Bankaların Kamu ya da Özel Banka Olmalarına Göre

Kamu ya da özel bankalarda orta düzey yönetici alırken kullanılan ölçütler Çizelge 31’de verilmiştir. Kamu bankalarında orta düzey yönetici alırken kadın ve erkek adaylar için kullanılan ölçütlerin farklılaşmadığı görülmektedir. Her iki aday grubu için birinci derecede önemli görülen ölçütler “bankacılık tecrübesi” ve “bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi” (9 puan)’dır. İkinci derecede önemli görülen ölçütler ise “kamu kesimindeki yöneticilik tecrübesi” ile “öğrenim türü ve düzeyi” (5 puan)’dır. “İnsan ilişkileri ve iletişim becerisi” (2 puan) ise üçüncü derecede önemli bulunmuştur.

**Çizelge - 31**  
**Kamu ve Özel Bankalarda Orta Düzey Yönetici Alınırken Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                                      |             | Kadın       |             |             |               |             | Erkek       |             |             |               |             |
|-----------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|
| Ölçüt                                         | Bn          | 1.          | 2.          | 3.          | P             | S           | 1.          | 2.          | 3.          | P             | S           |
| Bankacılık tecrübesi                          | K<br>Ö<br>T | 3<br>4<br>7 | -<br>4<br>4 |             | 9<br>20<br>29 | 1<br>2<br>1 | 3<br>4<br>7 | -<br>3<br>3 |             | 9<br>18<br>27 | 1<br>3<br>2 |
| Bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi | K<br>Ö<br>T | 1<br>4<br>5 | 3<br>1<br>4 | -<br>3<br>3 | 9<br>17<br>26 | 1<br>3<br>3 | 1<br>4<br>5 | 3<br>2<br>5 | -<br>3<br>3 | 9<br>19<br>28 | 1<br>2<br>1 |
| Kamu kesiminde yöneticilik tecrübesi          | K<br>Ö<br>T | 1<br>1<br>2 |             | 2<br>1<br>3 | 5<br>4<br>9   | 2<br>6<br>4 | 1<br>1<br>2 |             | 2<br>1<br>3 | 5<br>4<br>9   | 2<br>6<br>4 |
| Öğrenim türü ve düzeyi                        | K<br>Ö<br>T | -<br>4<br>4 | 2<br>4<br>6 | 1<br>2<br>3 | 5<br>22<br>27 | 2<br>1<br>2 | -<br>4<br>4 | 2<br>4<br>6 | 1<br>2<br>3 | 5<br>22<br>27 | 2<br>1<br>2 |
| İnsan ilişkileri ve iletişim becerisi         | K<br>Ö<br>T |             | -<br>1<br>1 | 2<br>5<br>7 | 2<br>7<br>9   | 3<br>5<br>4 |             | -<br>1<br>1 | 2<br>5<br>7 | 2<br>7<br>9   | 3<br>5<br>4 |
| Yaş                                           | K<br>Ö<br>T |             |             | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1   | -<br>7<br>6 |             |             | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1   | -<br>8<br>6 |
| Referans (mesleki çevreden)                   | K<br>Ö<br>T | -<br>1<br>1 | -<br>2<br>2 | -<br>2<br>2 | -<br>9<br>9   | -<br>4<br>4 | -<br>1<br>1 | -<br>3<br>3 | -<br>1<br>1 | -<br>10<br>10 | -<br>4<br>3 |
| Referans (sosyal çevreden)                    | K<br>Ö<br>T |             |             |             |               |             |             |             |             |               |             |
| Fiziksel görünüm                              | K<br>Ö<br>T |             | -<br>2<br>2 |             | -<br>4<br>4   | -<br>6<br>5 |             | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1 | -<br>3<br>3   | -<br>7<br>5 |
| Başka                                         | K<br>Ö<br>T |             |             |             |               |             |             |             |             |               |             |

Özel bankalarda kadın ve erkek adaylar için birinci derecede kullanılan ölçüt adayın “öğrenim türü ve düzeyi” (22 puan)’dır. Kadın adaylar için ikinci

derecede önemli ölçüt “bankacılık tecrübesi” (20 puan), erkekler için ise “bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi” (19 puan)’dır. Üçüncü ölçüt kadın adaylar için “bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi” (17 puan), erkekler için ise “bankacılık tecrübesi” (18 puan)’dır. Bir başka deyişle özel bankalarda orta düzey yönetici alırken kadın ve erkek adaylar için aynı ölçütler kullanılmakta, fakat ölçütlerin önem dereceleri farklılaşmaktadır.

### C) Profesyonel Eleman Alırken Kullanılan Ölçütler

#### 1) Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre

Bankalara profesyonel eleman alırken kadın ve erkek adaylar için kullanılan ölçütlerin önem derecesi konusunda kadın ve erkek yöneticilerin görüşüyle ilgili bulgular Çizelge 32’de verilmiştir.

**Çizelge - 32**  
**Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre, Profesyonel Eleman Alırken**  
**Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                              |             | Kadın        |             |             |                |             | Erkek        |             |              |                |             |
|---------------------------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|----------------|-------------|--------------|-------------|--------------|----------------|-------------|
| Ölçüt                                 | Cns.        | 1.           | 2.          | 3.          | P              | S           | 1.           | 2.          | 3.           | P              | S           |
| Daha önce bir bankada çalışmış olmak  | K<br>E<br>T | -<br>1<br>1  | 3<br>1<br>4 |             | 6<br>5<br>11   | 3<br>5<br>6 | -<br>2<br>2  | 3<br>1<br>4 | 1<br>-<br>4  | 7<br>8<br>15   | 4<br>5<br>5 |
| Mesleki tecrübe                       | K<br>E<br>T | 9<br>6<br>15 | -<br>3<br>3 | 1<br>1<br>2 | 28<br>25<br>53 | 1<br>1<br>1 | 9<br>6<br>15 | -<br>4<br>4 | -<br>1<br>1  | 27<br>27<br>54 | 1<br>1<br>1 |
| İnsan ilişkileri ve iletişim becerisi | K<br>E<br>T |              | 2<br>1<br>3 | 4<br>2<br>6 | 8<br>4<br>12   | 2<br>6<br>5 |              | 2<br>1<br>3 | 4<br>2<br>6  | 8<br>4<br>12   | 3<br>6<br>6 |
| Yaş                                   | K<br>E<br>T |              | 1<br>-<br>1 | -<br>1<br>1 | 2<br>1<br>3    | 4<br>8<br>8 |              | 1<br>-<br>1 | -<br>1<br>1  | 2<br>1<br>3    | 6<br>8<br>8 |
| Referans (Mesleki çevre)              | K<br>E<br>T | -<br>1<br>1  | 2<br>1<br>3 | 4<br>4<br>8 | 8<br>9<br>17   | 2<br>4<br>3 | -<br>1<br>1  | 2<br>1<br>3 | 5<br>5<br>10 | 9<br>10<br>19  | 2<br>4<br>3 |
| Referans (sosyal çevreden)            | K<br>E<br>T |              |             | 1<br>1<br>2 | 1<br>1<br>2    | 5<br>8<br>9 |              |             |              |                |             |
| Fiziksel görünüm                      | K<br>E<br>T |              | 1<br>-<br>1 | -<br>1<br>1 | 2<br>1<br>3    | 4<br>8<br>8 |              | 1<br>-<br>1 | -<br>1<br>1  | 2<br>1<br>3    | 6<br>8<br>8 |
| Yabancı dil düzeyi                    | K<br>E<br>T |              | 1<br>5<br>6 | -<br>4<br>4 | 2<br>14<br>16  | 4<br>3<br>4 |              | 1<br>5<br>6 | -<br>4<br>4  | 2<br>14<br>16  | 6<br>3<br>4 |
| Yapılan sınavda başarılı olma         | K<br>E<br>T | 2<br>5<br>7  | -<br>1<br>1 |             | 6<br>17<br>23  | 3<br>2<br>2 | 2<br>5<br>7  | -<br>1<br>1 |              | 6<br>17<br>23  | 5<br>2<br>2 |
| Başka                                 | K<br>E<br>T |              | 1<br>1<br>2 |             | 2<br>2<br>4    | 4<br>7<br>7 |              | 1<br>1<br>2 |              | 2<br>2<br>4    | 6<br>7<br>7 |

Soruyu yanıtlayan kadın yöneticilere göre kadın ve erkek adaylar için kullanılan birinci derecede önemli ölçüt “mesleki tecrübe” (28 - 27 puan) ikinci derecedeki ölçüt ise “mesleki çevreden alınan referanslar” (8 - 9 puan)’dır. Ayrıca kadınlar için ikinci derecede önemli bir başka ölçüt “insan ilişkileri ve iletişim becerisi” (8 puan)’dır. Üçüncü derecede önemli ölçüt kadınlar için “daha önce bir bankada çalışmış olmak” ve “yapılan sınavda başarılı olmak” (6 puan), erkekler için “insan ilişkileri ve iletişim becerisi” (8 puan)’dır.

Erkek yöneticilerin verdiği yanıtlara göre profesyonel meslek elemanı alırken kullanılan en önemli üç ölçütün kadın ve erkek elamanlar için farklılaşmadığı görülmektedir. Buna göre birinci derecede önemli ölçüt “mesleki tecrübe” (25 - 27 puan), ikincisi “yapılan sınavda başarılı olma” (17 - 17 puan), üçüncüsü ise “yabancı dil düzeyi” (14 - 14 puan)’dır.

Kullanılan ölçütler açısından kadın ya da erkek adaylar için farklılaşmanın olmadığı fakat, yanıtlayan yöneticilerin cinsiyetine göre ölçütlerin sıralamasında farklılıklar olduğu görülmektedir.

## **2) Banka Büyüklüğüne Göre**

Profesyonel eleman alırken kullanılan ölçütlerin büyük ve küçük bankalar için farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında (Çizelge 33), önem sırasına göre küçük bankalarda birinci ölçüt “mesleki tecrübe” (29 puan), ikinci ölçüt “mesleki çevreden alınan referans” (13 puan), üçüncüsü “daha önce bir bankada çalışmış olmak” (9 puan) hem kadınlar için hem de erkekler için geçerlidir. Ayrıca, kadınlar için yine üçüncü derecede önemli görülen bir başka ölçüt ise, “insan ilişkileri ve iletişim becerisi” (9 puan)’dır.

Büyük bankalarda kullanılan ölçütler sırasıyla, “mesleki tecrübe” (24 - 23 puan), “yapılan sınavda başarılı olma” (17 - 17 puan), “yabancı dil düzeyi” (13 - 13 puan)’dır. Bu ölçütler kadın ve erkek adaylar için farklılaşmamaktadır. Fakat, küçük ve büyük bankalarda kullanılan bazı ölçütler farklılaşmaktadır. “Yapılan sınavda başarılı olma” büyük bankalarda

ikinci sıradayken, bu ölçüt küçük bankalarda kadın ya da erkekler için 4 ve 5. derecede önemli görülmektedir.

**Çizelge - 33**  
**Küçük ve Büyük Bankalarda Profesyonel Elemanlar İşe Alınırken**  
**Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                              |             | Kadın        |             |             |                |             | Erkek        |             |              |                |             |
|---------------------------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|----------------|-------------|--------------|-------------|--------------|----------------|-------------|
| Ölçüt                                 | Büy.        | 1.           | 2.          | 3.          | P              | S           | 1.           | 2.          | 3.           | P              | S           |
| Daha önce bir bankada çalışmış olma   | K<br>B<br>T | 1<br>-<br>1  | 3<br>1<br>4 |             | 9<br>2<br>11   | 3<br>6<br>6 | 2<br>-<br>2  | 3<br>1<br>4 | -<br>1<br>1  | 12<br>3<br>15  | 3<br>6<br>5 |
| Mesleki tecrübe                       | K<br>B<br>T | 8<br>7<br>15 | 2<br>1<br>3 | 1<br>1<br>2 | 29<br>24<br>53 | 1<br>1<br>1 | 8<br>7<br>15 | 3<br>1<br>4 | 1<br>-<br>1  | 31<br>23<br>54 | 1<br>1<br>1 |
| İnsan ilişkileri ve iletişim becerisi | K<br>B<br>T |              | 2<br>1<br>3 | 5<br>1<br>6 | 9<br>3<br>12   | 3<br>5<br>5 |              | 2<br>1<br>3 | 5<br>1<br>6  | 9<br>3<br>12   | 4<br>6<br>6 |
| Yaş                                   | K<br>B<br>T |              | 1<br>-<br>1 | -<br>1<br>1 | 2<br>1<br>3    | 6<br>7<br>8 |              | 1<br>-<br>1 | -<br>1<br>1  | 2<br>1<br>3    | 7<br>8<br>8 |
| Referans (Mesleki çevre)              | K<br>B<br>T | 1<br>-<br>1  | 3<br>-<br>3 | 4<br>4<br>8 | 13<br>4<br>17  | 2<br>4<br>3 | 1<br>-<br>1  | 3<br>-<br>3 | 5<br>5<br>10 | 14<br>5<br>19  | 2<br>4<br>3 |
| Referans (sosyal çevreden)            | K<br>B<br>T |              |             | 1<br>1<br>2 | 1<br>1<br>2    | 7<br>7<br>9 |              |             |              |                |             |
| Fiziksel görünüm                      | K<br>B<br>T |              | -<br>1<br>1 | 1<br>-<br>1 | 1<br>2<br>3    | 7<br>6<br>8 |              | -<br>1<br>1 | 1<br>-<br>1  | 1<br>2<br>3    | 8<br>7<br>8 |
| Yabancı dil düzeyi                    | K<br>B<br>T |              | 1<br>5<br>6 | 1<br>3<br>4 | 3<br>13<br>16  | 5<br>3<br>4 |              | 1<br>5<br>6 | 1<br>3<br>4  | 3<br>13<br>16  | 6<br>3<br>4 |
| Yapılan sınavda başarılı olma         | K<br>B<br>T | 2<br>5<br>7  | -<br>1<br>1 |             | 6<br>17<br>23  | 4<br>2<br>2 | 2<br>5<br>7  | -<br>1<br>1 |              | 6<br>17<br>23  | 5<br>2<br>2 |
| Başka                                 | K<br>B<br>T |              | -<br>2<br>2 |             | -<br>4<br>4    | -<br>4<br>7 |              | -<br>2<br>2 |              | -<br>4<br>4    | -<br>5<br>7 |

### 3) Bankaların Kamu ya da Özel Banka Olmalarına Göre

Kamu ve özel bankalarda profesyonel elemanları işe alınırken kullanılan ölçütler Çizelge 34'de verilmiştir. Buna göre, kamu bankalarında kadın ve erkekler için kullanılan ölçütlerin aynı olduğu görülmektedir. Birinci derecede önemli iki ölçüt belirlenmiştir. Bunlar “mesleki tecrübe” ve “yapılan sınavda başarılı olma” (11 - 11 puan)’dır. İkinci derecede önemli ölçüt olarak “yabancı dil düzeyi” (8 - 8 puan), üçüncü derecede ise “daha önce bir bankada çalışmış olma” (2 - 2 puan) ölçütü belirtilmiştir.

Özel bankalarda birinci derecede önemli görülen ölçüt, kamu bankalarında olduğu gibi “mesleki tecrübe” (42 - 43 puan) dir. İkinci sırada ise “mesleki çevreden alınan referans” (16 - 17 puan) gelmektedir. Üçüncü ölçüt ise kadın ve erkek adaylar için farklılaşmaktadır. Kadın adaylar için “yapılan sınavda başarılı olma” (12 puan), erkek adaylar için ise için ise “daha önce bir bankada çalışmış olma” (13 puan) daha önemli görülmektedir.

**Çizelge - 34**  
**Kamu ve Özel Bankalarda Profesyonel Elamanlar İşe Alınırken**  
**Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                              |             | Kadın         |             |             |                |              | Erkek         |             |              |                |             |
|---------------------------------------|-------------|---------------|-------------|-------------|----------------|--------------|---------------|-------------|--------------|----------------|-------------|
| Ölçüt                                 | Bnk.        | 1.            | 2.          | 3.          | P              | S            | 1.            | 2.          | 3.           | P              | S           |
| Daha önce bir bankada çalışmış olmak  | K<br>Ö<br>T | -<br>1<br>1   | 1<br>3<br>4 |             | 2<br>9<br>11   | 3<br>5<br>6  | -<br>2<br>2   | 1<br>3<br>4 | -<br>1<br>1  | 2<br>13<br>25  | 3<br>3<br>2 |
| Mesleki tecrübe                       | K<br>Ö<br>T | 3<br>12<br>15 | 1<br>2<br>3 | -<br>2<br>2 | 11<br>42<br>53 | 1<br>1<br>1  | 3<br>12<br>15 | 1<br>3<br>4 | -<br>1<br>1  | 11<br>43<br>54 | 1<br>1<br>1 |
| İnsan ilişkileri ve iletişim becerisi | K<br>Ö<br>T |               | -<br>3<br>3 | 1<br>5<br>6 | 1<br>11<br>12  | 4<br>4<br>5  |               | -<br>3<br>3 | 1<br>5<br>6  | 1<br>11<br>12  | 4<br>5<br>6 |
| Yaş                                   | K<br>Ö<br>T |               | -<br>1<br>1 | 1<br>-<br>1 | 1<br>2<br>3    | 4<br>9<br>8  |               | -<br>1<br>1 | 1<br>-<br>1  | 1<br>2<br>3    | 4<br>9<br>8 |
| Referans (Mesleki çevre)              | K<br>Ö<br>T | -<br>1<br>1   | -<br>3<br>3 | 1<br>7<br>8 | 1<br>16<br>17  | 4<br>2<br>3  | -<br>1<br>1   | -<br>3<br>3 | 2<br>8<br>10 | 2<br>17<br>19  | 3<br>2<br>4 |
| Referans (sosyal çevreden)            | K<br>Ö<br>T |               |             | 1<br>1<br>2 | 1<br>1<br>2    | 4<br>10<br>9 |               |             |              |                |             |
| Fiziksel görünüm                      | K<br>Ö<br>T |               | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1 | -<br>3<br>3    | -<br>8<br>8  |               | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1  | -<br>3<br>3    | -<br>8<br>8 |
| Yabancı dil düzeyi                    | K<br>Ö<br>T |               | 3<br>2<br>5 | 2<br>2<br>4 | 8<br>6<br>14   | 2<br>6<br>4  |               | 3<br>3<br>6 | 2<br>2<br>4  | 8<br>8<br>16   | 2<br>6<br>5 |
| Yapılan sınavda başarılı olma         | K<br>Ö<br>T | 3<br>4<br>7   | 1<br>-<br>1 |             | 11<br>12<br>23 | 1<br>3<br>2  | 3<br>4<br>7   | 1<br>-<br>1 |              | 11<br>12<br>23 | 1<br>4<br>3 |
| Başka                                 | K<br>Ö<br>T |               | -<br>2<br>2 |             | -<br>4<br>4    | -<br>7<br>7  |               | -<br>2<br>2 |              | -<br>4<br>4    | -<br>7<br>7 |

Ayrıca “sosyal çevreden alınan referanslar” kadın adaylar için, işe girmede ölçüt olabilirken, erkekler adaylar için bu ölçüt belirtilmemiştir.

#### D) Büro İşlerine Eleman Alınırken Kullanılan Ölçütler

Büro ve yardımcı hizmet elemanları için kullanılan veriler orta düzey yönetici anketi yoluyla elde edilmiştir. Orta düzey yönetici anketi uygulanan banka sayısının az olması nedeniyle bağımsız değişkenler (cinsiyet, banka büyüklüğü, kamu - özel ayrımı) açısından gruplandırma yapılamamıştır. Bu nedenle büro ve yardımcı hizmet elemanları için kullanılan veriler toplam üzerinden çizelgeleştirilmiştir.

Çizelge 35'te büro işlerine eleman alınırken kullanılan ölçütler verilmiştir. Buna göre büro işlerine eleman alınırken kullanılan ölçütler kadın ya da erkek adaylar için farklılaşmamaktadır. Belirtilen bu ölçütlerin önem sırası “öğrenim tür ve düzeyi” (17 -17 puan), “yapılan sınavda başarılı olma” (11 -11 puan), “işle ilgili mesleki bilgi ve beceri” (10 - 10 puan)'dır.

**Çizelge - 35**  
**Büro Elemanı Alınırken Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                               | Kadın |    |    |    |   | Erkek |    |    |    |   |
|----------------------------------------|-------|----|----|----|---|-------|----|----|----|---|
| Ölçüt                                  | 1.    | 2. | 3. | P  | S | 1.    | 2. | 3. | P  | S |
| İşle ilgili mes. bilgi ve beceri       | 2     | 1  | 2  | 10 | 3 | 2     | 1  | 2  | 10 | 3 |
| Öğrenim tür ve düzeyi                  | 4     | 2  | 1  | 17 | 1 | 4     | 2  | 1  | 17 | 1 |
| Fiziksel görünüm                       | -     | -  | -  |    |   | -     | -  | -  |    |   |
| Yaş                                    | -     | -  | -  |    |   | -     | -  | -  |    |   |
| Yapılan sınavda başarılı olma          | 1     | 3  | 2  | 11 | 2 | 1     | 3  | 2  | 11 | 2 |
| İnsan ilişkileri ve iletişim becerisi. | -     | -  | 1  | 1  | 5 | -     | -  | 1  | 1  | 5 |
| Güven duygusu yaratması                | -     | 1  | -  | 2  | 4 | -     | 1  | -  | 2  | 4 |
| Yabancı dil düzeyi                     | -     | -  | 1  | 1  | 5 | -     | -  | 1  | 1  | 5 |

#### E) Yardımcı Hizmetlere Eleman Alırken Kullanılan Ölçütler

Yardımcı hizmet elemanları alınırken kullanılan ölçütlere ilişkin bulgular Çizelge 36'da yer almaktadır. Buna göre, elamanın “yapacağı iş ile ilgili tecrübe” (12 puan), kadın adaylar için birinci derecede önemli ölçüt olarak belirlenirken, erkek adaylar için birinci ölçüt adayın “öğrenim tür ve düzeyi” (12 puan)'dır. İkinci derecede önemli ölçüt, kadınlar için “güven duygusu yaratması” (11 puan), erkekler için “yapılan sınavda başarılı olmak” (11 puan)'dır. Üçüncü derecede önemli ölçüt kadın adaylar için “öğrenim tür

ve düzeyi” (10 puan) iken, erkek adaylar için “güven duygusu yaratması” (7 puan)’dır. Önemli bulunmayan ölçütler ise “yabancı dil düzeyi” ve “sosyal çevreden gelen referans”dır.

Genel olarak bakıldığında kamu ya da özel, büyük ya da küçük bankalarda çok belirgin işe alma ölçütlerinin kullanıldığı ve belirgin bir istihdam yapısının olduğu, kadın ya da erkek elemanlar için işe almada benzer ölçütlerin kullanıldığı belirtilmiştir.

**Çizelge - 36**  
**Yardımcı Hizmet Elemanları Alınırken Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                       | Kadın |    |    |    |   | Erkek |    |    |    |   |
|--------------------------------|-------|----|----|----|---|-------|----|----|----|---|
| Ölçüt                          | 1.    | 2. | 3. | P  | S | 1.    | 2. | 3. | P  | S |
| Yapacağı iş ile ilgili tecrübe | 2     | 2  | 2  | 12 | 1 | -     | 2  | 2  | 6  | 4 |
| Öğrenim tür ve düzeyi          | 2     | 1  | 2  | 10 | 3 | 3     | 1  | 1  | 12 | 1 |
| Fiziksel görünüm               | -     | -  | 2  | 2  | 6 | -     | -  | 3  | 3  | 5 |
| Yaş                            | -     | -  | -  |    |   | -     | -  | -  |    |   |
| Yapılan sınavda başarılı olma  | 1     | 4  | -  |    |   | 1     | 4  | -  | 11 | 2 |
| Güven duygusu yaratması        | 2     | -  | 1  | 11 | 2 | 2     | -  | 1  | 7  | 3 |
| Yabancı dil düzeyi             | -     | -  | -  | 7  | 4 | -     | -  | -  |    |   |
| Sosyal çevreden referans       | -     | -  | -  |    |   | -     | -  | -  |    |   |
| Başka                          | 1     | -  | -  | 3  | 5 | -     | -  | -  |    |   |

## F) Bankaya Eleman Alırken Tercih Edilen Öğrenim Tür ve Düzeyi

### A- Üst Düzey Yönetici, Orta Düzey Yönetici ve Profesyonel Elemanlar Alınırken Tercih Edilen Öğrenim Tür ve Düzeyi

#### 1) Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre

Çeşitli konumlara eleman alınırken tercih edilen öğrenim tür ve düzeyleri ile ilgili bulgular anketi yanıtlayan yöneticilerin cinsiyetine göre Çizelge 37’de verilmiştir. Üst düzey yöneticiliğe eleman alınırken tercih edilen öğrenim düzeyi kadın yöneticilerin %70.0’ine göre dört yıllık fakülte veya yüksek okul mezunu olma, %30.0’una göre ise yüksek lisans ve doktora mezunu olmak gerekmektedir. Erkek yöneticilerin %100’ü üst düzey yöneticilik için fakülte veya yüksek okul mezunu olan adayların tercih edildiğini belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilik kademesi ile ilgili olarak kadınların %81.8'i, erkeklerin %100'ü fakülte veya yüksek okul mezunu olan adayların tercih edildiğini belirtmişlerdir. Burada ilginç bir nokta, kadın yöneticilerin %9.1'unun genel lise mezunu olan adayların da orta düzey yönetici olarak tercih edilebileceğini belirtmeleridir.

Profesyonel elemanlar işe alınırken, kadın yöneticilerin %88.9'u erkek yöneticilerin %100'ü, fakülte veya dört yıllık yüksek okul mezunlarının tercih edildiğini belirtmişlerdir. Ticari bankalarda, üst düzey, orta düzey ve profesyonel elemanlar için üniversite veya dört yıllık yüksek okul mezunlarının ağırlıklı olarak tercih edildikleri görülmektedir.

**Çizelge - 37**  
**Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Bankaya Eleman Alınırken Tercih Edilen Öğretim Tür ve Düzeyi**

| Öğretim Düzeyi                | Cns.        | Üst Düzey Yönetici |                         | Orta Düzey Yönetici |                       | Profesyonel Elemanlar |                     |
|-------------------------------|-------------|--------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                               |             | N                  | %                       | N                   | %                     | N                     | %                   |
| Genel lise                    | K<br>E<br>T |                    |                         | 1<br>-              |                       |                       |                     |
| Mesleki ve teknik lise        | K<br>E<br>T |                    |                         |                     |                       |                       |                     |
| İki yıl. Mes. Yük. Ok.        | K<br>E<br>T |                    |                         |                     |                       |                       |                     |
| Fak. veya dört yıl.. Yük. Ok. | K<br>E<br>T | 7<br>16<br>23      | 70.0<br>100.0<br>88.4   | 9<br>16<br>25       | 81.8<br>100.0<br>96.2 | 8<br>16<br>24         | 88.89<br>100<br>100 |
| Yüksek lisans                 | K<br>E<br>T | 2<br>-<br>2        | 20.0<br>-<br>-          | 1<br>-<br>1         | 9.09<br>-<br>3.8      |                       |                     |
| Doktora                       | K<br>E<br>T | 1<br>-<br>1        | 10.0<br>-<br>17.6       |                     |                       | 1<br>-<br>1           | 11.11<br>-<br>4.16  |
| Toplam                        | K<br>E<br>T | 10<br>16<br>26     | 100.0<br>100.0<br>100.0 | 10<br>16<br>26      | 100<br>100<br>100     | 9<br>16<br>24         | 100<br>100<br>100   |

## 2. Banka büyüklüğüne göre

Üst düzey yönetici, orta düzey yönetici, profesyonel elemanlar için tercih edilen öğrenim tür ve düzeyi Çizelge 38'de verilmiştir.

Üst düzey yöneticilik için küçük bankaların %76.9'u, büyük bankaların %100'ü fakülte veya dört yıllık yüksek okul mezunu olan adayların tercih edildiğini belirtmişlerdir.

Orta düzey yöneticilik için küçük bankaların %84.6'sı büyük bankaların %100'ü profesyonel eleman alırken fakülte veya dört yıllık yüksek okul mezunlarını tercih etmişlerdir. Küçük bankalarda üst düzey yöneticilik için yüksek lisans ve doktora mezunlarının %23.1'lik bir oranla tercih edildiği, buna karşın büyük bankalarda böyle bir tercihin olmadığı görülmektedir.

**Çizelge - 38**  
**Küçük ve Büyük Bankalarda Bankaya Eleman Alınırken Tercih Edilen Öğrenim Tür ve Düzeyi**

| Öğretim Düzeyi                | Büy         | Üst Düzey Yönetici |                        | Orta Düzey Yönetici |                         | Profesyonel Meslekler |                         |
|-------------------------------|-------------|--------------------|------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
|                               |             | N                  | %                      | N                   | %                       | N                     | %                       |
| Genel lise                    | K<br>B<br>T |                    |                        | 1<br>-<br>1         | 7.69<br>-<br>3.70       |                       |                         |
| Mesleki ve teknik lise        | K<br>B<br>T |                    |                        |                     |                         |                       |                         |
| İki yıl. Mes. Yük. Ok.        | K<br>B<br>T |                    |                        |                     |                         |                       |                         |
| Fak. veya dört yıl.. Yük. Ok. | K<br>B<br>T | 10<br>13<br>23     | 76.9<br>100.0<br>86.46 | 11<br>14<br>25      | 84.62<br>100.0<br>92.59 | 11<br>11<br>22        | 91.67<br>100.0<br>95.65 |
| Yüksek lisans                 | K<br>B<br>T | 2<br>-<br>2        | 15.38<br>-<br>7.69     | 1<br>-<br>1         | 7.69<br>-<br>3.70       |                       |                         |
| Doktora                       | K<br>B<br>T | 1<br>-<br>1        | 7.69<br>-<br>3.85      |                     |                         | 1<br>-<br>1           | 8.33<br>-<br>4.35       |
| Toplam                        | K<br>B<br>T | 13<br>13<br>26     | 100<br>100<br>100      | 13<br>14<br>27      | 100<br>100<br>100       | 12<br>11<br>23        | 100<br>100<br>100       |

### 3) Bankaların Kamu veya Özel Banka Olmalarına Göre

Kamu ya da özel bankalar eleman alınırken tercih edilen öğrenim tür ve düzeyi açısından bir farklılaşmanın olmadığı yoğun olarak fakülte veya dört yıllık yüksek okul mezunlarının üst ve orta düzey yöneticilik ile profesyonel eleman için tercih edildiği görülmektedir (Çizelge - 39).

**Çizelge - 39**  
**Kamu ve Özel Bankalarda Bankaya Eleman Alınırken Tercih Edilen**  
**Öğrenim Tür ve Düzeyi**

| Öğrenim Düzeyi                | Banka                  | Üst Düzey Yönetici |                         | Orta Düzey Yönetici |                         | Profesyonel Meslekler |                      |
|-------------------------------|------------------------|--------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|
|                               |                        | N                  | %                       | N                   | %                       | N                     | %                    |
| Genel lise                    | Kamu<br>Özel<br>Toplam |                    |                         | -<br>1              | -                       |                       |                      |
| Mesleki ve teknik lise        | Kamu<br>Özel<br>Toplam |                    |                         |                     |                         |                       |                      |
| İki yıl. Mes. Yük. Ok.        | Kamu<br>Özel<br>Toplam |                    |                         |                     |                         |                       |                      |
| Fak. veya dört yıl.. Yük. Ok. | Kamu<br>Özel<br>Toplam | 7<br>16<br>23      | 87.50<br>88.89<br>88.46 | 7<br>18<br>25       | 87.50<br>94.74<br>96.15 | 8<br>16<br>24         | 100.0<br>94.12<br>96 |
| Yüksek lisans                 | Kamu<br>Özel<br>Toplam | 1<br>1<br>2        | 12.50<br>5.56<br>7.69   | 1<br>-<br>1         | 12.50<br>-<br>3.84      |                       |                      |
| Doktora                       | Kamu<br>Özel<br>Toplam | -<br>1<br>1        | -<br>5.56<br>3.84       |                     |                         | -<br>1<br>1           | -<br>5.88<br>4       |
| Toplam                        | Kamu<br>Özel<br>Toplam | 8<br>18<br>26      | 100<br>100<br>100       | 8<br>18<br>26       | 100<br>100<br>100       | 8<br>17<br>25         | 100<br>100<br>100    |

Ayrıca üst düzey yöneticilik için yüksek lisans ve doktora mezunu olan adaylarında yavaş yavaş sektörde tercih edildiği gözlenmektedir.

#### B. Büro ve Yardımcı Hizmetler İçin

Çizelge 40'da büro ve yardımcı hizmetlere eleman alınırken tercih edilen öğretim tür ve düzeyi verilmiştir. Buna göre, büro elamanlarında %57.1 ile fakülte veya dört yıllık yüksek okul mezunlarının tercih edildiği, genel lise mesleki teknik lise ve iki yıllık yüksek okul mezunlarının tercih edilmesinde (%14,3) benzer bir dağılımın olduğu görülmektedir.

Yardımcı hizmetler kadrolarında çalışacak elemanlar için yöneticilerin %42.9'u genel lise, %28.6'sı ortaokul, %28.6'sı da fakülte veya dört yıllık yüksek okul mezunu olan adayların tercih edildiği belirtilmiştir.

Büro elamanı alınırken, öncelikle fakülte veya dört yıllık yüksek okul mezunlarının, yardımcı hizmet elamanı alınırken genel lise mezunlarının %42.9'luk bir oranla öncelikle tercih edildiği görülmektedir.

**Çizelge - 40**  
**Bankalara Büro ve Yardımcı Hizmet Elemanı Alınırken Tercih Edilen**  
**Öğrenim Tür ve Düzeyi**

| Öğretim Düzeyi                    | Büro Elemanı |      | Yardımcı Hizmetler |      |
|-----------------------------------|--------------|------|--------------------|------|
|                                   | N            | %    | N                  | %    |
| İlkokul                           | -            | -    | -                  | -    |
| Ortaokul                          | -            | -    | 2                  | 28.6 |
| Genel lise                        | 1            | 14.3 | 3                  | 42.9 |
| Mesleki ve teknik lise            | 1            | 14.3 | -                  | -    |
| İki yıllık Meslek yüksekokul      | 1            | 14.3 | -                  | -    |
| Fakülte ve dört yıllık yüksekokul | 4            | 57.1 | 2                  | 28.6 |
| Yüksek lisans                     | -            | -    | -                  | -    |

**Bankalarda Personeli Üst Düzey ve Orta Düzey Yöneticiliğe**  
**Yükseltirken Kullanılan Ölçütler**

**A)Personeli Üst Düzey Yöneticiliğe Yükseltirken Kullanılan Ölçütler**

**1) Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre**

Bankalarda çalışanların üst düzey yöneticiliğe yükseltilmesinde kullanılan ölçütler yanıtlayanların cinsiyetine göre Çizelge 41’de verilmiştir. Yanıtlayan kadın yöneticilere göre, kadın ve erkek personel üst düzey yöneticiliğe yükseltilirken kullanılan birinci derecede önemli ölçüt, “bankacılık sektöründeki tecrübe” (17 - 16 puan), ikinci ölçüt “kıdem” (12 - 10 puan)’dır. Ayrıca erkeklerin yükseltilmesinde yine ikinci derecede önemli görülen bir başka ölçüt “liderlik özellikleri” (10 puan) dir, ki bu ölçüt kadınlar için üçüncü derecede önemli görülmektedir. Erkekler için üçüncü derecede önemli bulunan ölçüt ise “çalışma disiplini” (7 puan)’dır.

Erkek yöneticilere göre, kadın ve erkek personel için üst düzey yöneticiliğe yükseltme ölçütleri birinci derecede “kıdem” (28 - 23 puan) ikinci derecede adayın “bankacılık sektöründeki tecrübesi” (14 - 17 puan), üçüncü derecede de “liderlik özellikleri” (12 - 12 puan) olarak belirmiştir.

Kadın ve erkek personel için ölçütlerin sıralanmasında belirgin bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir.

**Çizelge - 41**  
**Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Banka Personelini Üst Düzey**  
**Yöneticiliğe Yükseltirken Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                          |             | Kadın       |             |             |                |              | Erkek       |             |             |                |              |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|----------------|--------------|
| Ölçüt                             | Cns.        | 1.          | 2.          | 3.          | P              | S            | 1.          | 2.          | 3.          | P              | S            |
| Üstlerle formal ilişkiler         | K<br>E<br>T | 2<br>2<br>4 | 1<br>-<br>1 | -<br>2<br>2 | 8<br>8<br>16   | 4<br>5<br>4  | 1<br>1<br>1 | 1<br>-<br>1 | -<br>2<br>2 | 5<br>5<br>10   | 4<br>6<br>4  |
| Üstlerle kişisel ilişkiler        | K<br>E<br>T |             |             |             |                |              |             |             |             |                |              |
| Hizmetiçi eğitim                  | K<br>E<br>T | -<br>2<br>2 | -<br>3<br>3 | 1<br>-<br>1 | 1<br>12<br>13  | 7<br>3<br>5  | -<br>2<br>2 | 1<br>3<br>4 | 1<br>-<br>1 | 3<br>12<br>15  | 6<br>3<br>3  |
| Kıdem (bu banka için)             | K<br>E<br>T | 1<br>7<br>8 | 4<br>3<br>7 | 1<br>1<br>2 | 12<br>28<br>40 | 2<br>1<br>1  | 2<br>6<br>8 | 2<br>2<br>4 | -<br>1<br>1 | 10<br>23<br>33 | 2<br>1<br>1  |
| Bankacılık sektöründeki tecrübesi | K<br>E<br>T | 4<br>1<br>5 | 2<br>5<br>7 | 1<br>1<br>2 | 17<br>14<br>31 | 1<br>2<br>2  | 3<br>2<br>5 | 3<br>5<br>8 | 1<br>1<br>2 | 16<br>17<br>33 | 1<br>2<br>1  |
| Yabancı dil bilmesi               | K<br>E<br>T |             | 1<br>1<br>2 | 1<br>1<br>2 | 3<br>3<br>6    | 6<br>7<br>7  |             | 1<br>1<br>2 | 2<br>1<br>3 | 4<br>3<br>7    | 5<br>8<br>6  |
| Referans (siyasi çevreden)        | K<br>E<br>T |             |             |             |                |              |             |             | 1<br>-<br>1 | 1<br>-<br>1    | 7<br>-<br>10 |
| Yenilikçi tutum ve davranışlar    | K<br>E<br>T | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1 | 3<br>-<br>3 | 3<br>5<br>8    | 6<br>6<br>6  | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1 | 3<br>-<br>3 | 3<br>5<br>8    | 6<br>6<br>5  |
| Medeni durum                      | K<br>E<br>T |             |             | 1<br>-<br>1 | 1<br>-<br>1    | 7<br>-<br>10 |             |             |             |                |              |
| Sosyal ve iletişim becerisi       | K<br>E<br>T |             | -<br>1<br>1 | 1<br>-<br>1 | 1<br>2<br>3    | 7<br>8<br>9  |             | -<br>1<br>1 | 1<br>-<br>1 | 1<br>2<br>3    | 7<br>9<br>9  |
| Liderlik özellikleri              | K<br>E<br>T | 2<br>3<br>5 | 2<br>-<br>2 | -<br>3<br>3 | 10<br>12<br>22 | 3<br>3<br>3  | 2<br>2<br>4 | 2<br>-<br>2 | -<br>4<br>4 | 10<br>10<br>20 | 2<br>4<br>2  |
| Çalışma disiplini                 | K<br>E<br>T | 1<br>-<br>1 | 1<br>1<br>2 | 2<br>7<br>9 | 7<br>9<br>16   | 5<br>4<br>4  | 1<br>-<br>1 | 1<br>1<br>2 | 2<br>6<br>8 | 7<br>8<br>15   | 3<br>5<br>3  |
| Başka                             | K<br>E<br>T | 1<br>1<br>2 |             |             | 3<br>3<br>6    | 6<br>7<br>7  | 1<br>1<br>2 |             |             | 3<br>3<br>6    | 6<br>8<br>7  |
| Başka                             | K<br>E<br>T | 1<br>-<br>1 | -<br>1<br>1 |             | 3<br>2<br>5    | 6<br>8<br>8  |             | -<br>2<br>2 |             | -<br>4<br>4    | -<br>7<br>8  |

Ticari bankalarda personel üst düzey yöneticiliğe yükseltilirken yükselirken, “Üstlerle kişisel ilişkiler” ve “siyasi çevreden gelen referanslar”ın ve “medeni durum”un ilk üç sırada önemli bulunan ölçütlerden olmadığı anlaşılmaktadır.

## 2. Banka Büyüklüğüne Göre

Küçük ve büyük bankalarda elemanlar üst düzey yöneticiliğe yükseltilirken kullanılan ölçütler Çizelge 42’de görülmektedir.

**Çizelge - 42**

### **Küçük ve Büyük Bankalarda Banka Personelini Üst Düzey Yöneticiliğe Yükseltilirken Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                          |     | Kadın |    |    |    |    | Erkek |    |    |    |    |
|-----------------------------------|-----|-------|----|----|----|----|-------|----|----|----|----|
| Ölçüt                             | Büy | 1.    | 2. | 3. | P  | S  | 1.    | 2. | 3. | P  | S  |
| Üstlerle formal ilişkiler         | K   | 2     | 1  | -  | 8  | 4  | 1     | 1  | -  | 5  | 6  |
|                                   | B   | 2     | -  | 2  | 8  | 4  | 1     | -  | 2  | 5  | 6  |
|                                   | T   | 4     | 1  | 2  | 16 | 4  | 2     | 1  | 2  | 10 | 4  |
| Üstlerle kişisel ilişkiler        | K   |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |
|                                   | B   |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |
|                                   | T   |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |
| Hizmetiçi eğitim                  | K   | 1     | -  | -  | 3  | 7  | 1     | 1  | -  | 5  | 6  |
|                                   | B   | 1     | 3  | 1  | 10 | 3  | 1     | 3  | 1  | 10 | 3  |
|                                   | T   | 2     | 3  | 1  | 13 | 5  | 2     | 4  | 1  | 15 | 3  |
| Kıdem (bu banka için)             | K   | 2     | 4  | 1  | 15 | 1  | 2     | 2  | 1  | 11 | 3  |
|                                   | B   | 6     | 3  | 1  | 25 | 1  | 6     | 2  | -  | 22 | 1  |
|                                   | T   | 8     | 7  | 2  | 40 | 1  | 8     | 4  | 1  | 33 | 1  |
| Bankacılık sektöründeki tecrübesi | K   | 3     | 2  | 2  | 15 | 1  | 3     | 2  | 2  | 15 | 1  |
|                                   | B   | 2     | 5  | -  | 16 | 2  | 2     | 6  | -  | 18 | 2  |
|                                   | T   | 5     | 7  | 2  | 31 | 2  | 5     | 8  | 2  | 33 | 1  |
| Yabancı dil bilmesi               | K   |       | 1  | 2  | 4  | 6  |       | 1  | 2  | 4  | 7  |
|                                   | B   |       | 1  | -  | 2  | 7  |       | 1  | 1  | 3  | 7  |
|                                   | T   |       | 2  | 2  | 6  | 7  |       | 2  | 3  | 7  | 6  |
| Referans (siyasi çevreden)        | K   |       |    |    |    |    |       |    | -  | -  | -  |
|                                   | B   |       |    |    |    |    |       |    | 1  | 1  | 9  |
|                                   | T   |       |    |    |    |    |       |    | 1  | 1  | 10 |
| Yenilikçi tutum ve davranışlar    | K   | 1     | 1  | 2  | 7  | 5  | 1     | 1  | 2  | 7  | 5  |
|                                   | B   | -     | -  | 1  | 1  | 8  | -     | -  | 1  | 1  | 9  |
|                                   | T   | 1     | 1  | 3  | 8  | 6  | 1     | 1  | 3  | 8  | 5  |
| Medeni durum                      | K   |       |    | -  | -  | -  |       |    |    |    |    |
|                                   | B   |       |    | 1  | 1  | 8  |       |    |    |    |    |
|                                   | T   |       |    | 1  | 1  | 10 |       |    |    |    |    |
| Sosyal ve iletişim becerisi       | K   |       | 1  | 1  | 3  | 7  |       | 1  | 1  | 3  | 8  |
|                                   | B   |       | -  | -  | -  | -  |       | -  | -  | -  | -  |
|                                   | T   |       | 1  | 1  | 3  | 9  |       | 1  | 1  | 3  | 8  |
| Liderlik özellikleri              | K   | 3     | 1  | 1  | 12 | 2  | 3     | 1  | 1  | 12 | 2  |
|                                   | B   | 2     | 1  | 2  | 10 | 3  | 1     | 1  | 3  | 8  | 4  |
|                                   | T   | 5     | 2  | 3  | 22 | 3  | 4     | 2  | 4  | 20 | 2  |
| Çalışma disiplini                 | K   | 1     | 2  | 4  | 11 | 3  | 1     | 2  | 3  | 10 | 4  |
|                                   | B   | -     | -  | 5  | 5  | 6  | -     | -  | 5  | 5  | 6  |
|                                   | T   | 1     | 2  | 9  | 16 | 4  | 1     | 2  | 8  | 15 | 3  |
| Başka                             | K   | -     |    |    | -  | -  | -     |    |    | -  | -  |
|                                   | B   | 2     |    |    | 6  | 5  | 2     |    |    | 6  | 5  |
|                                   | T   | 2     |    |    | 6  | 7  | 2     |    |    | 6  | 7  |
| Başka                             | K   | -     | -  |    | -  | -  |       | -  |    | -  | -  |
|                                   | B   | 1     | 1  |    | 5  | 6  |       | 1  |    | 2  | 8  |
|                                   | T   | 1     | 1  |    | 5  | 8  |       | 1  |    | 2  | 9  |

Küçük bankalarda kadınlar için birinci derecede önemli ölçüt “kıdem” ve “bankacılık sektöründeki tecrübe “ (15 puan) şeklinde iki ölçüt belirirken, erkekler için “bankacılık sektöründeki tecrübe” (15 puan) birinci derecede

önemli bulunmuştur. “Liderlik özellikleri” (12 - 12 puan) ise kadın ve erkekler için ikinci derecede önemli ölçüt olarak belirlemiştir. Küçük bankalarda üçüncü derecede önemli ölçüt kadınlar için “çalışma disiplini” (11 puan), erkekler için “kıdem” (11 puan) dir.

Büyük bankalarda ise, kadınlar için ölçütlerin sıralanışı “kıdem” (25 puan), “bankacılık sektöründeki tecrübe” (16 puan) ve “liderlik özellikleri” (10 puan) şeklinde; erkekler için “kıdem” (22 puan), “bankacılık sektöründeki tecrübesi” (18 puan), “hizmet içi eğitim” (10 puan) biçiminde sıralanmıştır.

Öte yandan, “üstlerle kişisel ilişkiler”, “siyasi çevreden gelen referans” önemli bulunan ilk üç ölçüt arasında sayılmamıştır.

Küçük ve büyük bankalarda kadın ve erkekler için kullanılan ölçütlerin önem dereceleri farklılaşmakla birlikte benzer ölçütlerin kullanıldığı görülmektedir.

### **3) Bankaların Kamu veya Özel Banka Olmalarına Göre**

Kamu ya da özel bankalarda personel üst düzey yöneticiliğe yükseltilirken kullanılan ölçütlerin önem derecelerine göre sıralanışı ile ilgili bulgular Çizelge 43’de gösterilmiştir. Kamu bankalarında kullanılan ölçütlere bakıldığında kadın ve erkek adaylar için farklılaşmadığı görülmektedir. Kadın ve erkeklerin yükseltilmesinde birinci derecede önemli ölçüt “kıdem” (17 - 17 puan), ikinci derecede önemli ölçüt “hizmet içi eğitim” (9 - 9 puan), üçüncü derecede önemli ölçüt “bankacılık sektöründeki tecrübe” (8 - 8 puan) dir.

Özel bankalarda kadınlar için birinci derecede önemli ölçüt “kıdem” ve “bankacılık sektöründeki tecrübe” (23 puan) iken, erkekler için sadece “bankacılık sektöründeki tecrübe” (25 puan) önemli görülmektedir. İkinci derecede önemli ölçüt, hem kadınlar hem de erkekler için “liderlik özellikleri” (17 - 17 puan); üçüncü derecede önemli ölçüt olarak kadınlar için “üstlerle formal ilişkiler” (14 puan), erkekler için ise “kıdem” (16 puan) önemli görülmüştür.

**Çizelge - 43**  
**Kamu ve Özel Bankalarda Banka Personelini Üst Düzey Yöneticiliğe**  
**Yükseltirken Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                          |             | Kadın       |             |             |                |               | Erkek       |             |             |                |              |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|---------------|-------------|-------------|-------------|----------------|--------------|
| Ölçüt                             | Bnk.        | 1.          | 2.          | 3.          | P              | S             | 1.          | 2.          | 3.          | P              | S            |
| Üstlerle formal ilişkiler         | K<br>Ö<br>T | -<br>4<br>4 | -<br>1<br>1 | 2<br>-<br>2 | 2<br>14<br>16  | 6<br>3<br>4   | -<br>2<br>2 | -<br>1<br>1 | 2<br>-<br>2 | 2<br>8<br>10   | 6<br>5<br>4  |
| Üstlerle kişisel ilişkiler        | K<br>Ö<br>T |             |             |             |                |               |             |             |             |                |              |
| Hizmetiçi eğitim                  | K<br>Ö<br>T | 1<br>1<br>2 | 3<br>-<br>3 | -<br>1<br>1 | 9<br>4<br>13   | 2<br>8<br>5   | 1<br>1<br>2 | 3<br>1<br>4 | -<br>1<br>1 | 9<br>6<br>15   | 2<br>7<br>3  |
| Kıdem (bu banka için)             | K<br>Ö<br>T | 5<br>3<br>8 | 1<br>6<br>7 | -<br>2<br>2 | 17<br>23<br>40 | 1<br>1<br>1   | 5<br>3<br>8 | 1<br>3<br>4 | -<br>1<br>1 | 17<br>16<br>33 | 1<br>3<br>1  |
| Bankacılık sektöründeki tecrübesi | K<br>Ö<br>T | 2<br>3<br>5 | 1<br>6<br>7 | -<br>2<br>2 | 8<br>23<br>31  | 3<br>1<br>2   | 2<br>3<br>5 | 1<br>7<br>8 | -<br>2<br>2 | 8<br>25<br>33  | 3<br>1<br>1  |
| Yabancı dil bilmesi               | K<br>Ö<br>T |             | 2<br>-<br>2 | -<br>2<br>2 | 4<br>2<br>6    | 5<br>10<br>7  |             | 2<br>-<br>2 | -<br>2<br>2 | 4<br>2<br>6    | 4<br>9<br>6  |
| Referans (siyasi çevreden)        | K<br>Ö<br>T |             |             |             |                |               |             |             | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1    | -<br>10<br>9 |
| Yenilikçi tutum ve davranışlar    | K<br>Ö<br>T | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1 | 1<br>2<br>3 | 1<br>7<br>8    | 7<br>5<br>6   | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1 | 1<br>2<br>3 | 1<br>7<br>8    | 7<br>6<br>5  |
| Medeni durum                      | K<br>Ö<br>T |             |             | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1    | -<br>11<br>10 |             |             |             |                |              |
| Sosyal ve iletişim becerisi       | K<br>Ö<br>T |             | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1 | -<br>3<br>3    | -<br>9<br>9   |             | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1 | -<br>3<br>3    | -<br>8<br>7  |
| Liderlik özellikleri              | K<br>Ö<br>T | 1<br>4<br>5 | 1<br>1<br>2 | -<br>3<br>3 | 5<br>17<br>22  | 4<br>2<br>3   | -<br>4<br>4 | 1<br>1<br>2 | 1<br>3<br>4 | 3<br>17<br>20  | 5<br>2<br>2  |
| Çalışma disiplini                 | K<br>Ö<br>T | -<br>1<br>1 | -<br>2<br>2 | 4<br>5<br>9 | 4<br>12<br>16  | 5<br>4<br>4   | -<br>1<br>1 | -<br>2<br>2 | 4<br>4<br>8 | 4<br>11<br>15  | 4<br>4<br>3  |
| Başka                             | K<br>Ö<br>T | -<br>2<br>2 |             |             | -<br>6<br>6    | -<br>6<br>7   | -<br>2<br>2 |             |             | -<br>6<br>6    | -<br>7<br>6  |
| Başka                             | K<br>Ö<br>T | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1 |             | -<br>5<br>5    | -<br>7<br>8   |             | -<br>1<br>1 |             | -<br>2<br>2    | -<br>9<br>8  |

Kamu ya da özel bankalarda ölçütlerin önem derecesine göre sıralanmasında dikkate değer farklılıklar gözlenmemektedir.

**B) Personeli Orta Düzey Yöneticiliğe Yükseltirken Kullanılan Ölçütler**

**1) Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre**

Bankalarda personeli orta düzey yöneticiliğe yükseltirken kullanılan ölçütlerin önem derecesine ilişkin bulgular Çizelge 44'de verilmiştir.

**Çizelge - 44**  
**Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Banka Personelini Orta Düzey**  
**Yöneticiliğe Yükseltirken Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                          |             | Kadın        |             |             |                |              | Erkek       |             |             |                |              |
|-----------------------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|----------------|--------------|
| Ölçüt                             | Cns.        | 1.           | 2.          | 3.          | P              | S            | 1.          | 2.          | 3.          | P              | S            |
| Üstlerle formal ilişkiler         | K<br>E<br>T |              | 1<br>-<br>1 | -<br>1<br>1 | 2<br>1<br>3    | 6<br>8<br>11 |             | 3<br>-<br>3 | -<br>1<br>1 | 6<br>1<br>7    | 3<br>8<br>7  |
| Üstlerle kişisel ilişkiler        | K<br>E<br>T |              |             | 1<br>1<br>1 | 1<br>-<br>1    | 7<br>-<br>12 |             |             |             |                |              |
| Hizmetiçi eğitim                  | K<br>E<br>T |              | 1<br>3<br>4 | -<br>2<br>2 | 2<br>8<br>10   | 6<br>4<br>6  |             | 1<br>3<br>4 | -<br>2<br>2 | 2<br>8<br>10   | 6<br>4<br>5  |
| Yabancı dil düzeyi                | K<br>E<br>T |              | 1<br>-<br>1 | 1<br>1<br>1 | 3<br>1<br>4    | 5<br>8<br>10 |             | 1<br>-<br>1 | 1<br>1<br>2 | 3<br>1<br>4    | 5<br>8<br>9  |
| Banka içinde çalışanların önerisi | K<br>E<br>T | -<br>1<br>1  | 2<br>1<br>3 | 2<br>2<br>4 | 6<br>7<br>13   | 3<br>5<br>4  | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1 | 2<br>2<br>4 | 2<br>7<br>9    | 6<br>5<br>6  |
| Referans (siyasi çevreden)        | K<br>E<br>T |              |             |             |                |              |             |             | 2<br>-<br>2 | 2<br>-<br>2    | 6<br>-<br>11 |
| Yenilikçi tutum ve davranışlar    | K<br>E<br>T | 1<br>-<br>1  | 1<br>-<br>1 | 1<br>-<br>1 | 6<br>-<br>6    | 3<br>-<br>9  | 1<br>-<br>1 | 1<br>-<br>1 | 1<br>-<br>1 | 6<br>-<br>6    | 3<br>-<br>8  |
| Medeni durum                      | K<br>E<br>T |              |             | 1<br>-<br>- | 1<br>-<br>-    | 7<br>-<br>12 |             |             |             |                |              |
| Sosyal ve iletişim becerisi       | K<br>E<br>T |              | 1<br>2<br>3 | 1<br>1<br>2 | 3<br>5<br>8    | 5<br>6<br>7  | 1<br>-<br>1 | 1<br>2<br>3 | 1<br>1<br>2 | 6<br>5<br>11   | 3<br>6<br>4  |
| Liderlik özellikleri              | K<br>E<br>T | -<br>2<br>2  | 1<br>-<br>1 | 2<br>1<br>3 | 4<br>7<br>11   | 4<br>5<br>5  | -<br>2<br>2 | 1<br>-<br>1 | 2<br>1<br>3 | 4<br>7<br>11   | 4<br>5<br>4  |
| Disiplinli çalışma                | K<br>E<br>T | 1<br>3<br>4  | 2<br>1<br>3 | 1<br>1<br>2 | 8<br>12<br>20  | 2<br>3<br>3  | 1<br>3<br>4 | 2<br>1<br>3 | 1<br>1<br>2 | 8<br>12<br>20  | 2<br>3<br>3  |
| Banka içindeki tecrübe            | K<br>E<br>T | 6<br>5<br>11 | 1<br>4<br>5 | -<br>4<br>4 | 20<br>27<br>47 | 1<br>1<br>1  | 5<br>4<br>9 | 1<br>5<br>6 | -<br>4<br>4 | 17<br>26<br>43 | 1<br>1<br>1  |
| Yapılan sınavda başarılı olma     | K<br>E<br>T | 1<br>4<br>5  | -<br>2<br>2 | 1<br>2<br>3 | 4<br>18<br>22  | 4<br>2<br>2  | 1<br>4<br>5 | -<br>2<br>2 | 1<br>2<br>3 | 4<br>18<br>22  | 4<br>2<br>2  |
| Başka                             | K<br>E<br>T | 1<br>-<br>1  | -<br>2<br>2 |             | 3<br>4<br>7    | 5<br>7<br>8  | 1<br>-<br>1 | -<br>2<br>2 |             | 3<br>4<br>7    | 5<br>7<br>7  |
| Başka                             | K<br>E<br>T | 1<br>-<br>1  |             |             | 3<br>-<br>3    | 5<br>-<br>11 | 1<br>-<br>1 |             |             | 3<br>-<br>3    | 5<br>-<br>10 |

Çizelgede görüldüğü gibi kadın yöneticilere göre ölçütler kadın ve erkek adaylar için farklılaşmamaktadır. Ölçütler önem sırasıyla, “banka içindeki tecrübe” (20 - 17 puan), “disiplinli çalışma” (8 - 8 puan), “yenilikçi tutum ve davranışlar” (6 puan) olarak belirtilmiştir. Ayrıca kadınlar için, “banka içinde çalışanların önerisi” (6 puan) erkek personel için ise,, “üstlerle

formal ilişkiler” ve “sosyal ve iletişim becerisi” (6 puan) önemli bulunan ölçütler arasındadır.

Ankete yanıt veren erkek yöneticilerin belirttikleri ölçütler kadın ve erkek adaylar için farklılaşmamaktadır. Önem derecelerine göre, birinci sırada “banka içindeki tecrübe” (27 - 26 puan), ikinci sırada “yapılan sınavda başarılı olma” (18 - 18 puan) ve üçüncü sırada “disiplinli çalışma” (12 - 12 puan) gelmektedir.

“Üstlerle kişisel ilişkiler” ve “medeni durum” kadınlar için yedinci derecede önemli bir yükselme aracı olarak görülürken, erkekler için bu ölçütler hiç belirtilmemiştir. Buna karşın erkekler için altıncı derecede önemli görülen “siyasi çevreden gelen referans” ölçütü kadınlar için önemli görülmemiştir.

## **2. Banka Büyüklüğüne Göre**

Küçük ve büyük bankalarda personeli orta düzey yöneticiliğe yükseltirken kullanılan ölçütlerin önem derecelerine göre sıralanmasıyla ilgili bulgular Çizelge 45’de görülmektedir.

Küçük bankalarda kadınlar ve erkekler için en önemli üç ölçütün puanları farklı olmakla birlikte dereceleri aynıdır. Buna göre, birinci derecede “banka içindeki tecrübe” (25 - 24 puan), ikinci derecede “disiplinli çalışma” (15 - 15 puan) üçüncü derecede ise adayın taşıdığı “liderlik özellikleri” (10 - 10 puan) önemli olmaktadır.

Büyük bankalarda kadınlar için “banka içindeki tecrübe” (22 puan) birinci derecede önemli iken, erkekler için bu ölçüt ikinci derecede önemli olmaktadır (19 puan). Kadınlar için ikinci derecede önemli ölçüt “yapılan sınavda başarılı olma” (21 puan)’dır. Aynı ölçüt büyük bankalarda erkekler için birinci derecede önemli bulunurken, küçük bankalarda sekizinci derecede önemli bulunmuştur. Üçüncü derecede önemli ölçüt kadınlar için, “banka içinde çalışanların önerisi” (9 puan), erkekler için altıncı derecede

önemli bulunmuştur. Erkekler için üçüncü derecede önemli bulunan ölçüt “ hizmet içi eğitim” (8 puan) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge - 45**  
**Küçük ve Büyük Bankalarda Banka Personelini Orta Düzey Yöneticiliğe Yükseltirken Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                          |             | Kadın        |             |             |                |              | Erkek       |             |             |                |              |
|-----------------------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|----------------|--------------|
| Ölçüt                             | Büy         | 1.           | 2.          | 3.          | P              | S            | 1.          | 2.          | 3.          | P              | S            |
| Üstlerle formal ilişkiler         | K<br>B<br>T |              | -<br>1<br>1 | 1<br>-<br>1 | 1<br>2<br>3    | 8<br>8<br>10 |             | -<br>3<br>3 | 1<br>-<br>1 | 1<br>6<br>7    | 8<br>5<br>7  |
| Üstlerle kişisel ilişkiler        | K<br>B<br>T |              |             | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1    | -<br>9<br>12 |             |             |             |                |              |
| Hizmetiçi eğitim                  | K<br>B<br>T |              | -<br>4<br>4 | 2<br>-<br>2 | 2<br>8<br>10   | 7<br>4<br>5  |             | -<br>4<br>4 | 2<br>-<br>2 | 2<br>8<br>10   | 7<br>3<br>5  |
| Yabancı dil düzeyi                | K<br>B<br>T |              | 1<br>-<br>1 | 2<br>-<br>2 | 4<br>-<br>4    | 5<br>-<br>9  |             | 1<br>-<br>1 | 2<br>-<br>2 | 4<br>-<br>4    | 5<br>-<br>9  |
| Banka içinde çalışanların önerisi | K<br>B<br>T | -<br>1<br>1  | 1<br>2<br>2 | 2<br>2<br>4 | 4<br>9<br>11   | 5<br>3<br>4  | -<br>1<br>1 | 1<br>-<br>1 | 2<br>2<br>4 | 4<br>5<br>9    | 5<br>6<br>6  |
| Referans (siyasi çevreden)        | K<br>B<br>T |              |             |             |                |              |             |             | -<br>2<br>2 | -<br>2<br>2    | -<br>9<br>10 |
| Yenilikçi tutum ve davranışlar    | K<br>B<br>T | -<br>1<br>1  | 1<br>-<br>1 | 1<br>-<br>1 | 3<br>3<br>6    | 6<br>7<br>8  | -<br>1<br>1 | 1<br>-<br>1 | 1<br>-<br>1 | 3<br>3<br>6    | 6<br>8<br>8  |
| Medeni durum                      | K<br>B<br>T |              |             | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1    | -<br>9<br>12 |             |             |             |                |              |
| Sosyal ve iletişim becerisi       | K<br>B<br>T |              | 3<br>-<br>3 | 1<br>1<br>2 | 7<br>1<br>8    | 4<br>9<br>6  | -<br>1<br>1 | 3<br>-<br>3 | 1<br>1<br>2 | 7<br>4<br>11   | 4<br>7<br>4  |
| Liderlik özellikleri              | K<br>B<br>T | 2<br>-<br>2  | 1<br>-<br>1 | 2<br>1<br>3 | 10<br>1<br>11  | 3<br>9<br>4  | 2<br>-<br>2 | 1<br>-<br>1 | 2<br>1<br>3 | 10<br>1<br>11  | 3<br>10<br>4 |
| Disiplinli çalışma                | K<br>B<br>T | 3<br>1<br>4  | 3<br>-<br>3 | -<br>2<br>2 | 15<br>5<br>20  | 2<br>6<br>3  | 3<br>1<br>4 | 3<br>-<br>3 | -<br>2<br>2 | 15<br>5<br>20  | 2<br>6<br>3  |
| Banka içindeki tecrübe            | K<br>B<br>T | 7<br>4<br>11 | 2<br>3<br>5 | -<br>4<br>4 | 25<br>22<br>47 | 1<br>1<br>1  | 6<br>3<br>9 | 3<br>3<br>6 | -<br>4<br>4 | 24<br>19<br>43 | 1<br>2<br>1  |
| Yapılan sınavda başarılı olma     | K<br>B<br>T | -<br>5<br>5  | -<br>2<br>2 | 1<br>2<br>3 | 1<br>21<br>22  | 8<br>2<br>2  | -<br>5<br>5 | -<br>2<br>2 | 1<br>2<br>3 | 1<br>21<br>22  | 8<br>1<br>2  |
| Başka                             | K<br>B<br>T | -<br>1<br>1  | -<br>2<br>2 |             | -<br>7<br>7    | -<br>5<br>7  | -<br>1<br>1 | -<br>2<br>2 |             | -<br>7<br>7    | -<br>4<br>7  |
| Başka                             | K<br>B<br>T |              | -<br>1<br>1 |             | -<br>2<br>2    | -<br>8<br>11 |             | -<br>1<br>1 |             | -<br>2<br>2    | -<br>9<br>10 |

Ayrıca, kadınlar için “üstlerle kişisel ilişkiler” ve “medeni durum” sıralamaya girerken erkekler için düşük derecede de olsa belirtilmemiştir.

“Siyasi çevreden gelen referans” ise erkekler için belirtilmiş, fakat kadınlar için belirtilmemiştir.

### 3) Bankaların Kamu veya Özel Banka Olmalarına Göre

Kamu ve özel bankalarda, elemanlar orta düzey yöneticiliğe yükseltirken kullanılan ölçütler Çizelge 46’da görülmektedir.

**Çizelge - 46**  
**Kamu ve Özel Bankalarda Banka Personelini Orta Düzey Yöneticiliğe Yükseltirken Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                          |             | Kadın        |             |             |                |               | Erkek       |             |             |                |              |
|-----------------------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|----------------|---------------|-------------|-------------|-------------|----------------|--------------|
| Ölçüt                             | Bnk.        | 1.           | 2.          | 3.          | P              | S             | 1.          | 2.          | 3.          | P              | S            |
| Üstlerle formal ilişkiler         | K<br>Ö<br>T |              | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1 | -<br>3<br>3    | -<br>9<br>11  |             | -<br>3<br>3 | -<br>1<br>1 | -<br>7<br>7    | -<br>5<br>7  |
| Üstlerle kişisel ilişkiler        | K<br>Ö<br>T |              |             | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1    | -<br>11<br>12 |             |             |             |                |              |
| Hizmetiçi eğitim                  | K<br>Ö<br>T |              | 3<br>1<br>4 | -<br>2<br>2 | 6<br>4<br>10   | 3<br>8<br>6   |             | 3<br>1<br>4 | -<br>2<br>2 | 6<br>4<br>10   | 3<br>8<br>5  |
| Yabancı dil düzeyi                | K<br>Ö<br>T |              | 1<br>-<br>1 | -<br>2<br>2 | 2<br>2<br>4    | 6<br>10<br>10 |             | 1<br>-<br>1 | -<br>2<br>2 | 2<br>2<br>4    | 6<br>10<br>9 |
| Banka içinde çalışanların önerisi | K<br>Ö<br>T | 1<br>-<br>1  | -<br>3<br>3 | -<br>4<br>4 | 3<br>10<br>13  | 5<br>4<br>4   | 1<br>-<br>1 | -<br>1<br>1 | -<br>4<br>4 | 3<br>6<br>9    | 5<br>6<br>6  |
| Referans (siyasi çevreden)        | K<br>Ö<br>T |              |             |             |                |               |             | -<br>2<br>2 |             | -<br>4<br>4    | -<br>8<br>9  |
| Yenilikçi tutum ve davranışlar    | K<br>Ö<br>T | -<br>1<br>1  | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1 | -<br>6<br>6    | -<br>6<br>9   | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1 | -<br>6<br>6    | -<br>6<br>8  |
| Medeni durum                      | K<br>Ö<br>T |              |             | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1    | -<br>11<br>12 |             |             |             |                |              |
| Sosyal ve iletişim becerisi       | K<br>Ö<br>T |              | -<br>3<br>3 | 2<br>-<br>2 | 2<br>6<br>8    | 6<br>6<br>7   | -<br>1<br>1 | -<br>3<br>3 | 2<br>-<br>2 | 2<br>9<br>11   | 6<br>4<br>4  |
| Liderlik özellikleri              | K<br>Ö<br>T | -<br>2<br>2  | -<br>1<br>1 | -<br>3<br>3 | -<br>11<br>11  | -<br>3<br>5   | -<br>2<br>2 | -<br>1<br>1 | -<br>3<br>3 | -<br>11<br>11  | -<br>3<br>4  |
| Disiplinli çalışma                | K<br>Ö<br>T | 1<br>3<br>4  | -<br>3<br>3 | 2<br>-<br>2 | 5<br>15<br>20  | 4<br>2<br>3   | 1<br>3<br>4 | -<br>3<br>3 | 2<br>-<br>2 | 5<br>15<br>20  | 4<br>2<br>3  |
| Banka içindeki tecrübe            | K<br>Ö<br>T | 2<br>9<br>11 | 3<br>2<br>5 | 3<br>1<br>4 | 15<br>32<br>47 | 1<br>1<br>1   | 2<br>7<br>9 | 3<br>3<br>6 | 3<br>1<br>4 | 15<br>28<br>43 | 1<br>1<br>1  |
| Yapılan sınavda başarılı olma     | K<br>Ö<br>T | 4<br>1<br>5  | -<br>2<br>2 | 1<br>2<br>3 | 13<br>9<br>22  | 2<br>5<br>2   | 4<br>1<br>5 | -<br>2<br>2 | 1<br>2<br>3 | 13<br>9<br>22  | 2<br>4<br>2  |
| Başka                             | K<br>Ö<br>T | -<br>1<br>1  | 1<br>1<br>2 |             | 2<br>5<br>7    | 6<br>7<br>8   | -<br>1<br>1 | 1<br>1<br>2 |             | 2<br>5<br>7    | 6<br>7<br>7  |
| Başka                             | K<br>Ö<br>T | -<br>1<br>1  |             |             | -<br>3<br>3    | -<br>9<br>11  | -<br>1<br>1 |             |             | -<br>3<br>3    | -<br>9<br>10 |

Kamu bankalarında kullanılan yükseltme ölçütleri önem derecelerine göre, “banka içindeki tecrübe” (15 - 15 puan), “yapılan sınavda başarılı olma”(13 - 13 puan), “hizmet içi eğitim” (6 - 6 puan)’dır. Kadın ve erkekler için bu ölçütlerin farklılaşmadığı görülmektedir.

Özel bankalarda, birinci derecede önemli olan ölçüt “banka içindeki tecrübe” (32 - 28 puan), ikincisi “disiplinli çalışma” (15 -15 puan) ve üçüncüsü “liderlik özellikleri” (11 - 11 puan)’dır.

### Bankalarda Personelin Ücretlerinin Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler

#### A) Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlerini Belirlerken Kullanılan Ölçütler

##### 1) Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre

Bankalarda erkek ve kadın yöneticilerin, üst düzey yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesinde kullanılan ölçütlerle ilgili görüşler Çizelge 47’de görülmektedir.

**Çizelge - 47**  
**Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Üst Düzey Yönetici Ücretlerinin Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                                          |             | Kadın       |             |             |                |             | Erkek       |             |             |                |             |
|---------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-------------|
| Ölçüt                                             | Cns.        | 1.          | 2.          | 3.          | P              | S           | 1.          | 2.          | 3.          | P              | S           |
| Kıdem                                             | K<br>E<br>T | 1<br>4<br>5 | 2<br>5<br>7 | 2<br>3<br>5 | 9<br>25<br>34  | 3<br>1<br>2 | 1<br>4<br>5 | 2<br>5<br>7 | 2<br>3<br>5 | 9<br>25<br>34  | 3<br>1<br>2 |
| Amirlerin verdiği sicil raporu                    | K<br>E<br>T | 5<br>1<br>6 | 2<br>3<br>5 | 1<br>6<br>7 | 20<br>15<br>35 | 1<br>3<br>1 | 5<br>1<br>6 | 2<br>3<br>5 | 1<br>6<br>7 | 20<br>15<br>35 | 1<br>3<br>1 |
| Üstlerle formal ilişkiler                         | K<br>E<br>T | 1<br>-<br>1 | -<br>-<br>1 | -<br>1<br>1 | 3<br>1<br>4    | 6<br>8<br>7 | 1<br>-<br>1 | -<br>-<br>1 | -<br>1<br>1 | 3<br>1<br>4    | 6<br>8<br>7 |
| Üstlerle informal ilişkiler                       | K<br>E<br>T | -<br>-<br>- | -<br>-<br>- | -<br>-<br>- | -<br>-<br>-    | -<br>-<br>- | -<br>-<br>- | -<br>-<br>- | -<br>-<br>- | -<br>-<br>-    | -<br>-<br>- |
| Yabancı dil                                       | K<br>E<br>T | -<br>2<br>2 | -<br>-<br>1 | -<br>1<br>1 | -<br>7<br>7    | -<br>5<br>6 | -<br>2<br>2 | -<br>-<br>1 | -<br>1<br>1 | -<br>7<br>7    | -<br>5<br>6 |
| Hizmetiçi eğitim                                  | K<br>E<br>T | -<br>-<br>1 | 1<br>-<br>1 | -<br>-<br>2 | 2<br>-<br>9    | 7<br>-<br>9 | -<br>-<br>1 | 1<br>-<br>1 | -<br>-<br>2 | 2<br>-<br>9    | 7<br>-<br>9 |
| Öğrenim durumu                                    | K<br>E<br>T | -<br>4<br>4 | 1<br>3<br>4 | 3<br>-<br>3 | 5<br>18<br>23  | 5<br>2<br>4 | -<br>4<br>4 | 1<br>3<br>4 | 3<br>-<br>3 | 5<br>18<br>23  | 5<br>2<br>4 |
| Sendikali çalışanların ücretlerindeki artış oranı | K<br>E<br>T | 2<br>1<br>3 | -<br>-<br>1 | -<br>1<br>1 | 6<br>4<br>10   | 4<br>6<br>5 | 2<br>1<br>3 | -<br>-<br>1 | -<br>1<br>1 | 6<br>4<br>10   | 4<br>6<br>5 |
| Başka                                             | K<br>E<br>T | 2<br>3<br>5 | 2<br>2<br>4 | -<br>1<br>1 | 10<br>14<br>24 | 2<br>4<br>3 | 2<br>3<br>5 | 2<br>2<br>4 | -<br>1<br>1 | 10<br>14<br>24 | 2<br>4<br>3 |
| Başka                                             | K<br>E<br>T | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1 | 1<br>-<br>1 | 1<br>2<br>3    | 8<br>7<br>8 | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1 | 1<br>-<br>1 | 1<br>2<br>3    | 8<br>7<br>8 |

Çizelgede, kadın ve erkek üst düzey yöneticilerin ücretleri belirlenirken kullanılan ölçütlerin farklılaşmadığı görülmektedir. Ankete yanıt veren kadın yöneticilere göre, kadın üst düzey yöneticiler için kullanılan birinci derecede önemli ölçüt, “Amirlerin verdiği sicil raporu” (20 - 20 puan) ikincisi “başarı değerlemesi” (10 - 10 puan), üçüncüsü “kıdem” (9 - 9 puan)’dır.

Erkek yöneticilere göre ise kullanılan ölçütler, kadın ve erkek yöneticiler için, birinci derecede “kıdem” (25 - 25 puan), ikinci, “öğrenim durumu” (18 - 18 puan), üçüncü “amirlerin verdiği sicil raporu” (15 - 15 puan)’dur.

“Üstlerle informal ilişkiler” ölçütünün ise hiç kullanılmadığı belirtilmiştir. Kadınlar, kadın yöneticiler için “yabancı dil bilme”nin ücretlendirmeye bir etkisinin olmadığını savunurken, erkekler ise “hizmetiçi eğitim” almış olmanın erkek yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesinde bir etkisinin olmadığını savunmaktadır.

## **2) Banka Büyüklüğüne Göre**

Küçük ve büyük bankalarda üst düzey yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesinde kullanılan ölçütler ile ilgili bulgular Çizelge 48’de verilmiştir.

Buna göre, kullanılan ölçütler kadınlar ve erkekler için farklılaşmamaktadır. Fakat, küçük ve büyük bankalarda kullanılan ölçütlerde ve sıralama puanlarında farklılaşmalar gözlenmektedir. Küçük bankalarda, üst düzey yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesinde kullanılan birinci derecede önemli ölçüt “kıdem” ile “amirlerin verdiği sicil raporu” (17 - 17 puan) iken, büyük bankalarda sadece “amirlerin verdiği sicil raporu” (18 - 18 puan) kullanılmaktadır. İkinci derecede önemli ölçüt, küçük bankalarda, “başarı değerlemesi” (15 puan) iken büyük bankalarda “kıdem” (17 puan)’dır. Üçüncü derecede önemli ölçüt ise küçük ve büyük bankalar için üst düzey yöneticinin “öğrenim durumu” (8 - 15 puan) olmaktadır.

**Çizelge- 48**  
**Küçük ve Büyük Bankalarda Üst Düzey Yönetici Ücretlerinin**  
**Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                                          |      | Kadın |    |    |    |   | Erkek |    |    |    |   |
|---------------------------------------------------|------|-------|----|----|----|---|-------|----|----|----|---|
| Ölçüt                                             | Büy. | 1.    | 2. | 3. | P  | S | 1.    | 2. | 3. | P  | S |
| Kıdem                                             | K    | 4     | 1  | 3  | 17 | 1 | 4     | 1  | 3  | 17 | 1 |
|                                                   | B    | 1     | 6  | 2  | 17 | 2 | 1     | 6  | 2  | 17 | 2 |
|                                                   | T    | 5     | 7  | 5  | 34 | 2 | 5     | 7  | 5  | 34 | 2 |
| Amirlerin verdiği sicil raporu                    | K    | 3     | 3  | 2  | 17 | 1 | 3     | 3  | 2  | 17 | 1 |
|                                                   | B    | 3     | 2  | 5  | 18 | 1 | 3     | 2  | 5  | 18 | 1 |
|                                                   | T    | 6     | 5  | 7  | 35 | 1 | 6     | 5  | 7  | 35 | 1 |
| Üstlerle formal ilişkiler                         | K    | 1     |    | 1  | 4  | 4 | 1     |    | 1  | 4  | 4 |
|                                                   | B    | -     |    | -  | -  | - | -     |    | -  | -  | - |
|                                                   | T    | 1     |    | 1  | 4  | 7 | 1     |    | 1  | 4  | 7 |
| Üstlerle informal ilişkiler                       | K    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                                   | B    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                                   | T    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
| Yabancı dil                                       | K    | -     |    | 1  | 1  | 6 | -     |    | 1  | 1  | 6 |
|                                                   | B    | 2     |    | -  | 6  | 5 | 2     |    | -  | 6  | 5 |
|                                                   | T    | 2     |    | 2  | 7  | 6 | 2     |    | 1  | 7  | 6 |
| Hizmetiçi eğitim                                  | K    |       | 1  |    | 2  | 5 |       | 1  |    | 2  | 5 |
|                                                   | B    |       | -  |    | -  | - |       | -  |    | -  | - |
|                                                   | T    |       | 1  |    | 2  | 9 |       | 1  |    | 2  | 9 |
| Öğrenim durumu                                    | K    | -     | 3  | 2  | 8  | 3 | -     | 3  | 2  | 8  | 3 |
|                                                   | B    | 4     | 1  | 1  | 15 | 3 | 4     | 1  | 1  | 15 | 3 |
|                                                   | T    | 4     | 4  | 3  | 23 | 4 | 4     | 4  | 3  | 23 | 4 |
| Sendikali çalışanların ücretlerindeki artış oranı | K    | 1     |    | 1  | 4  | 4 | 1     |    | 1  | 4  | 4 |
|                                                   | B    | 2     |    | -  | 6  | 5 | 2     |    | -  | 6  | 5 |
|                                                   | T    | 3     |    | 1  | 10 | 5 | 3     |    | 1  | 10 | 5 |
| Başka                                             | K    | 3     | 3  | -  | 15 | 2 | 3     | 3  | -  | 15 | 2 |
|                                                   | B    | 2     | 1  | 1  | 9  | 4 | 2     | 1  | 1  | 9  | 4 |
|                                                   | T    | 5     | 4  | 1  | 24 | 3 | 5     | 4  | 1  | 24 | 3 |
| Başka                                             | K    |       | 1  | -  | 2  | 5 |       | 1  | -  | 2  | 5 |
|                                                   | B    |       | -  | 1  | 1  | 6 |       | -  | 1  | 1  | 6 |
|                                                   | T    |       | 1  | 1  | 3  | 8 |       | 1  | 1  | 3  | 8 |

“Üstlerle informal ilişkiler” küçük ya da büyük bankalarda ücretlendirme ölçütü olarak görülmemektedir. Ayrıca “sendikali çalışanların ücretlerindeki artış oranı”nın üst düzey yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesini etkilediği anlaşılmaktadır.

### 3) Bankaların Kamu veya Özel Banka Olmalarına Göre

Bankaların kamu ya da özel banka oluşuna göre üst düzey yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesinde kullanılan ölçütler çizelge 49’da verilmiştir.

Çizelgede görüldüğü gibi, ölçütler kadın ve erkek adaylar için farklılaşmamaktadır. Buna karşın kamu ve özel bankalar arasında ölçütler ve ölçütlerin sıralanmasında farklılıklar görülmektedir. Kamu bankalarında birinci

derecede önemli ölçüt “kıdem” ve “öğrenim durumu” (16 - 16 puan) iken, özel bankalarda “amirlerin verdiği sicil raporu” (26 puan) birinci derecede önemlidir. İkinci derecede önemli ölçüt kamu bankalarında “amirlerin verdiği sicil raporu” (9 - 9 puan), özel bankalarda ise “kıdem” (18 - 18 puan)’dır. Üçüncü derecede önemli ölçüt, “başarı değerlemesi” (7 - 17)’dir.

**Çizelge - 49**  
**Kamu ve Özel Bankalarda Üst Düzey Yönetici Ücretlerinin**  
**Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                                          |             | Kadın       |             |             |                |             | Erkek       |             |             |                |             |
|---------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-------------|
| Ölçüt                                             | Bnk         | 1.          | 2.          | 3.          | P              | S           | 1.          | 2.          | 3.          | P              | S           |
| Kıdem                                             | K<br>Ö<br>T | 2<br>3<br>5 | 4<br>3<br>7 | 2<br>3<br>5 | 16<br>18<br>34 | 1<br>2<br>2 | 2<br>3<br>5 | 4<br>3<br>7 | 2<br>3<br>5 | 16<br>18<br>34 | 1<br>2<br>2 |
| Amirlerin verdiği sicil raporu                    | K<br>Ö<br>T | -<br>6<br>6 | 3<br>2<br>5 | 3<br>4<br>7 | 9<br>26<br>35  | 2<br>1<br>1 | -<br>6<br>6 | 3<br>2<br>5 | 3<br>4<br>7 | 9<br>26<br>35  | 2<br>1<br>1 |
| Üstlerle formal ilişkiler                         | K<br>Ö<br>T | -<br>1<br>1 |             | -<br>1<br>1 | -<br>4<br>4    | -<br>6<br>7 | -<br>1<br>1 |             | -<br>1<br>1 | -<br>4<br>4    | -<br>6<br>7 |
| Üstlerle informal ilişkiler                       | K<br>Ö<br>T |             |             |             |                |             |             |             |             |                |             |
| Yabancı dil                                       | K<br>Ö<br>T | -<br>2<br>2 |             | -<br>1<br>1 | -<br>7<br>7    | -<br>5<br>6 | -<br>2<br>2 |             | -<br>1<br>1 | -<br>7<br>7    | -<br>5<br>6 |
| Hizmetiçi eğitim                                  | K<br>Ö<br>T |             | -<br>1<br>1 |             | -<br>2<br>2    | -<br>8<br>9 |             | -<br>1<br>1 |             | -<br>2<br>2    | -<br>8<br>9 |
| Öğrenim durumu                                    | K<br>Ö<br>T | 4<br>-<br>4 | 1<br>3<br>4 | 2<br>1<br>3 | 16<br>7<br>23  | 1<br>5<br>4 | 4<br>-<br>4 | 1<br>3<br>4 | 2<br>1<br>3 | 16<br>7<br>23  | 1<br>5<br>4 |
| Sendikali çalışanların ücretlerindeki artış oranı | K<br>Ö<br>T | -<br>3<br>3 |             | -<br>1<br>1 | -<br>10<br>10  | -<br>4<br>5 | -<br>3<br>3 |             | -<br>1<br>1 | -<br>10<br>10  | -<br>4<br>5 |
| Başka                                             | K<br>Ö<br>T | 2<br>3<br>5 | -<br>4<br>4 | 1<br>-<br>1 | 7<br>17<br>24  | 3<br>3<br>3 | 2<br>3<br>5 | -<br>4<br>4 | 1<br>-<br>1 | 7<br>17<br>24  | 3<br>3<br>3 |
| Başka                                             | K<br>Ö<br>T |             | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1 | -<br>3<br>3    | -<br>7<br>8 |             | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1 | -<br>3<br>3    | -<br>7<br>8 |

Çizelgeye göre, “üstlerle informal ilişkiler” kamu ya da özel bankalarda ücret belirleme ölçütleri arasında belirtilmemiştir. Ayrıca, kamu bankalarında “üstlerle formal ilişkiler”, “yabancı dil”, “hizmetiçi eğitim” ile “sendikali çalışanların ücretlerindeki artış oranı” ücretlendirme ölçütleri arasında sayılmamıştır.

## B) Orta Düzey Yöneticilerin Ücretlerinin Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler

### 1)Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre

Orta düzey yöneticilerin ücretlerini belirlerken kullanılan ölçütler yanıtlayan yöneticilerin cinsiyetine göre Çizelge 50'de verilmiştir.

Çizelgede kadın ve erkekler için kullanılan ölçütlerin farklılaşmadığı görülmektedir. Üst düzey kadın yöneticilere göre kullanılan birinci derecede önemli ölçüt “amirlerin verdiği sicil raporu” “başarı değerlemesi” 19 - 19 puan)’dir. Erkek yöneticilere göre kullanılan en önemli üç ölçüt, sırasıyla “kıdem” (22 - 22 puan), “amirlerin verdiği sicil raporu” (19 - 19 puan) “öğrenim durumu” (15 - 18 puan)’dur.

**Çizelge - 50**  
**Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Orta Düzey Yönetici Ücretlerinin Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                                          |             | Kadın       |             |             |                |             | Erkek       |             |             |                |             |
|---------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-------------|
| Ölçüt                                             | Cns.        | 1.          | 2.          | 3.          | P              | S           | 1.          | 2.          | 3.          | P              | S           |
| Kıdem                                             | K<br>E<br>T | 2<br>4<br>6 | 1<br>3<br>4 | 2<br>4<br>6 | 10<br>22<br>32 | 2<br>1<br>2 | 2<br>4<br>6 | 1<br>3<br>4 | 2<br>4<br>6 | 10<br>22<br>32 | 2<br>1<br>2 |
| Amirlerin verdiği sicil raporu                    | K<br>E<br>T | 5<br>2<br>7 | 2<br>4<br>6 | -<br>5<br>5 | 19<br>19<br>38 | 1<br>2<br>1 | 5<br>2<br>7 | 2<br>4<br>6 | -<br>5<br>5 | 19<br>19<br>38 | 1<br>2<br>1 |
| Üstlerle formal ilişkiler                         | K<br>E<br>T |             | 1<br>-<br>1 | -<br>1<br>1 | 2<br>1<br>3    | 7<br>8<br>7 |             | 1<br>-<br>1 | -<br>1<br>1 | 2<br>1<br>3    | 7<br>8<br>7 |
| Üstlerle informal ilişkiler                       | K<br>E<br>T |             |             |             |                |             |             |             |             |                |             |
| Yabancı dil                                       | K<br>E<br>T |             | -<br>2<br>2 | -<br>1<br>1 | -<br>5<br>5    | -<br>6<br>6 |             | -<br>2<br>2 | -<br>1<br>1 | -<br>5<br>5    | -<br>6<br>6 |
| Hizmetiçi eğitim                                  | K<br>E<br>T |             | 1<br>-<br>1 | 1<br>-<br>1 | 3<br>-<br>3    | 6<br>-<br>7 |             | 1<br>-<br>1 | 1<br>-<br>1 | 3<br>-<br>3    | 6<br>-<br>7 |
| Öğrenim durumu                                    | K<br>E<br>T | -<br>3<br>3 | 2<br>3<br>5 | 3<br>-<br>3 | 7<br>15<br>22  | 4<br>3<br>3 | -<br>4<br>4 | 2<br>3<br>5 | 3<br>-<br>3 | 7<br>18<br>25  | 4<br>3<br>3 |
| Sendikali çalışanların ücretlerindeki artış oranı | K<br>E<br>T | 2<br>3<br>5 |             | -<br>1<br>1 | 6<br>10<br>16  | 5<br>5<br>5 | 2<br>3<br>5 |             | -<br>1<br>1 | 6<br>10<br>16  | 5<br>5<br>5 |
| Başka                                             | K<br>E<br>T | 2<br>3<br>5 | 1<br>1<br>2 | 1<br>1<br>2 | 9<br>12<br>21  | 3<br>4<br>4 | 2<br>3<br>5 | 1<br>1<br>2 | 1<br>1<br>2 | 9<br>12<br>21  | 3<br>4<br>4 |
| Başka                                             | K<br>E<br>T |             | -<br>1<br>1 |             | -<br>2<br>2    | -<br>7<br>8 |             | -<br>1<br>1 |             | -<br>2<br>2    | -<br>7<br>8 |

## 2) Banka Büyüklüğüne Göre

Küçük ya da büyük bankalarda orta düzey yöneticilerin ücretlerini belirlerken kullanılan ölçütler Çizelge 51’de verilmiştir.

Buna göre, küçük bankalarda kullanılan en önemli ölçüt, “amirlerin verdiği sicil raporu” (21 -21 puan), ikinci olarak “kıdem” (18 -18 puan), üçüncü olarak “çalışanın bankadaki konumu” (14 -14 puan)”dur. Bu ölçütler küçük ve büyük bankalarda kadın ve erkek adaylar için farklılaşmamaktadır.

**Çizelge - 51**  
**Küçük ve Büyük Bankalarda Orta Düzey Yönetici Ücretlerinin**  
**Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                                          |      | Kadın |    |    |    |   | Erkek |    |    |    |   |
|---------------------------------------------------|------|-------|----|----|----|---|-------|----|----|----|---|
| Ölçüt                                             | Büy. | 1.    | 2. | 3. | P  | S | 1.    | 2. | 3. | P  | S |
| Kıdem                                             | K    | 5     | -  | 3  | 18 | 2 | 5     | -  | 3  | 18 | 2 |
|                                                   | B    | 1     | 4  | 3  | 14 | 2 | 1     | 4  | 3  | 14 | 2 |
|                                                   | T    | 6     | 4  | 3  | 32 | 2 | 6     | 4  | 6  | 32 | 2 |
| Amirlerin verdiği sicil raporu                    | K    | 4     | 4  | 1  | 21 | 1 | 4     | 4  | 1  | 21 | 1 |
|                                                   | B    | 3     | 2  | 4  | 17 | 1 | 3     | 2  | 4  | 17 | 1 |
|                                                   | T    | 7     | 6  | 5  | 38 | 1 | 7     | 6  | 5  | 38 | 1 |
| Üstlerle formal ilişkiler                         | K    |       | 1  | 1  | 3  | 6 |       | 1  | 1  | 3  | 6 |
|                                                   | B    |       | -  | -  | -  | - |       | -  | -  | -  | - |
|                                                   | T    |       | 1  | 1  | 3  | 7 |       | 1  | 1  | 3  | 7 |
| Üstlerle informal ilişkiler                       | K    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                                   | B    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                                   | T    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
| Yabancı dil                                       | K    |       | -  | 1  | 1  | 8 |       | -  | 1  | 1  | 8 |
|                                                   | B    |       | 2  | -  | 4  | 5 |       | 2  | -  | 4  | 5 |
|                                                   | T    |       | 2  | 1  | 5  | 6 |       | 2  | 1  | 5  | 6 |
| Hizmetiçi eğitim                                  | K    |       | 1  | 1  | 3  | 6 |       | 1  | 1  | 3  | 6 |
|                                                   | B    |       | -  | -  | -  | - |       | -  | -  | -  | - |
|                                                   | T    |       | 1  | 1  | 3  | 7 |       | 1  | 1  | 3  | 7 |
| Öğrenim durumu                                    | K    | -     | 3  | 2  | 8  | 4 | -     | 3  | 2  | 8  | 4 |
|                                                   | B    | 3     | 2  | 1  | 14 | 2 | 4     | 2  | 1  | 17 | 1 |
|                                                   | T    | 3     | 5  | 3  | 22 | 3 | 4     | 5  | 3  | 25 | 3 |
| Sendikali çalışanların ücretlerindeki artış oranı | K    | 1     |    | 1  | 4  | 5 | 1     |    | 1  | 4  | 5 |
|                                                   | B    | 4     |    | -  | 12 | 3 | 4     |    | -  | 12 | 3 |
|                                                   | T    | 5     |    | 1  | 16 | 5 | 5     |    | 1  | 16 | 5 |
| Başka                                             | K    | 3     | 2  | 1  | 14 | 3 | 3     | 2  | 1  | 14 | 3 |
|                                                   | B    | 2     | -  | 1  | 7  | 4 | 2     | -  | 1  | 7  | 4 |
|                                                   | T    | 5     | 2  | 2  | 21 | 4 | 5     | 2  | 2  | 21 | 4 |
| Başka                                             | K    |       | 1  |    | 2  | 7 |       | 1  |    | 2  | 7 |
|                                                   | B    |       | -  |    | -  | - |       | -  |    | -  | - |
|                                                   | T    |       | 1  |    | 2  | 8 |       | 1  |    | 2  | 8 |

Büyük bankalarda orta düzey yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesinde küçük bankalara benzer bir işleyişin olduğu gözlenmektedir. Büyük bankalarda kadınların ücretlerini belirlerken birinci derecede kullanılan ölçüt “amirlerin verdiği sicil raporu” (17 puan)’dur. Bu ölçüt erkek adaylar içinde

geçerli olmakla birlikte birinci derecede önemli bir başka ölçüt de “öğrenim durumu” (17 puan)’dur. Kadınlarda ikinci derece de iki ölçüt belirlenmiştir. Bunlar; “kıdem” ve “öğrenim durumu” (14 puan), erkeklerde ikinci derecede önemli ölçüt ise “kıdem” (14 puan)’dır. Üçüncü derecede önemli ölçüt, kadın ve erkekler için “sendikalı çalışanların ücretlerindeki artış oranı” (12 -12 puan)’dır. Bu ölçüt küçük bankalarda beşinci derecede önemli bulunmuştur.

### 3) Bankaların Kamu veya Özel Banka Olmalarına Göre

Kamu ya da özel bankalarda orta düzey yöneticilerin ücretleri belirlenirken kullanılan ölçütler Çizelge 52’de verilmiştir.

**Çizelge - 52**  
**Kamu ve Özel Bankalarda Orta Düzey Yönetici Ücretlerinin**  
**Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                                          |      | Kadın |    |    |    |   | Erkek |    |    |    |   |
|---------------------------------------------------|------|-------|----|----|----|---|-------|----|----|----|---|
| Ölçüt                                             | Bnk. | 1.    | 2. | 3. | P  | S | 1.    | 2. | 3. | P  | S |
| Kıdem                                             | K    | 2     | 4  | 2  | 16 | 1 | 2     | 4  | 2  | 16 | 1 |
|                                                   | Ö    | 4     | -  | 4  | 16 | 2 | 4     | -  | 4  | 16 | 2 |
|                                                   | T    | 6     | 4  | 6  | 32 | 2 | 6     | 4  | 6  | 32 | 2 |
| Amirlerin verdiği sicil raporu                    | K    | -     | 3  | 4  | 10 | 3 | -     | 3  | 4  | 10 | 2 |
|                                                   | Ö    | 7     | 3  | 1  | 28 | 1 | 7     | 3  | 1  | 28 | 1 |
|                                                   | T    | 7     | 6  | 5  | 38 | 1 | 7     | 6  | 5  | 38 | 1 |
| Üstlerle formal ilişkiler                         | K    |       | -  | -  | -  | - |       | -  | -  | -  | - |
|                                                   | Ö    |       | 1  | 1  | 3  | 6 |       | 1  | 1  | 3  | 6 |
|                                                   | T    |       | 1  | 1  | 3  | 7 |       | 1  | 1  | 3  | 7 |
| Üstlerle informal ilişkiler                       | K    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                                   | Ö    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                                   | T    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
| Yabancı dil                                       | K    |       | -  | -  | -  | - |       | -  | -  | -  | - |
|                                                   | Ö    |       | 2  | 1  | 5  | 5 |       | 2  | 1  | 5  | 5 |
|                                                   | T    |       | 2  | 1  | 5  | 6 |       | 2  | 1  | 5  | 6 |
| Hizmetiçi eğitim                                  | K    |       | -  | -  | -  | - |       | -  | -  | -  | - |
|                                                   | Ö    |       | 1  | 1  | 3  | 6 |       | 1  | 1  | 3  | 6 |
|                                                   | T    |       | 1  | 1  | 3  | 7 |       | 1  | 1  | 3  | 7 |
| Öğrenim durumu                                    | K    | 3     | 1  | 2  | 13 | 2 | 4     | 1  | 2  | 16 | 1 |
|                                                   | Ö    | -     | 4  | 1  | 9  | 4 | -     | 4  | 1  | 9  | 4 |
|                                                   | T    | 3     | 5  | 3  | 22 | 3 | 4     | 5  | 3  | 25 | 8 |
| Sendikalı çalışanların ücretlerindeki artış oranı | K    | -     |    | -  | -  | - | -     |    | -  | -  | - |
|                                                   | Ö    | 5     |    | 1  | 16 | 2 | 5     |    | 1  | 16 | 2 |
|                                                   | T    | 5     |    | 1  | 16 | 5 | 5     |    | 1  | 16 | 5 |
| Başka                                             | K    | 2     | -  | -  | 6  | 4 | 2     | -  | -  | 6  | 3 |
|                                                   | Ö    | 3     | 2  | 2  | 15 | 3 | 3     | 2  | 2  | 15 | 3 |
|                                                   | T    | 5     | 21 | 2  | 21 | 4 | 5     | 2  | 2  | 21 | 4 |
| Başka                                             | K    |       | -  |    | -  | - |       | -  |    | -  | - |
|                                                   | Ö    |       | 1  |    | 2  | 7 |       | 1  |    | 2  | 7 |
|                                                   | T    |       | 1  |    | 2  | 8 |       | 1  |    | 2  | 8 |

Kamu bankalarında kullanılan ölçütler şunlardır: Kadınlar için en önemli ölçüt “kıdem” (16 puan), erkekler için de aynı ölçüt geçerli olmakla

birlikte birinci derecede geçerli bir başka ölçüt de “öğrenim durumu” (16 puan)’dur. İkinci derecede önemli ölçüt kadınlar için “öğrenim durumu” (13 puan), erkekler için “amirlerin verdiği sicil raporu” (10 puan)’dur. Bu ölçüt kadın adaylar için üçüncü derecede önemli bulunmuştur. Erkekler için üçüncü derecede önemli olan ölçüt ise “başarı değerlemesi” (15 puan) ölçütüdür. Buna göre, kamu bankalarında orta düzey yöneticilerin ücretlerini belirlerken “üstlerle kurulan formal ya da informal ilişkiler”, “yabancı dil”, “hizmetiçi eğitim” ve “sendikalı çalışanların ücretlerindeki artış oranı”nın ücretlendirme ölçütü olarak kullanılmadığı görülmektedir.

Özel bankalarda ücretlendirmede kullanılan en önemli üç ölçüt kadın ve erkek işgörenler için sırasıyla, “amirlerin verdiği sicil raporu” (28 - 28 puan), “sendikalı çalışanların ücretlerindeki artış oranı”, “kıdem” (16 - 16 puan) ve “başarı değerlemesi” (15 - 15 puan)’dır. “Üstlerle informal ilişkiler” özel bankalarda da işe alma ölçütleri arasında sıralanmamıştır. Kamu ve özel bankalarda ücretlendirme ölçütleri farklılaşmamaktadır.

### **C) Profesyonel Elemanların Ücretlerinin Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler**

#### **1)Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre**

Profesyonel elemanların ücretlerini belirlerken kullanılan ölçütler Çizelge 53’de verilmiştir.

Kadın yöneticilere göre, birinci derecede önemli ölçüt, “amirlerin verdiği sicil raporu” (16 - 19 puan)’dur. Bu ölçüt kadın ve erkek adaylar için farklılaşmamaktadır. İkinci derecede kadınlar için “öğrenim durumu” (9 puan), erkekler için ise “kıdem”, “öğrenim durumu” “kanun ve kararname” (9 puan) gibi üç ölçüt ikinci derecede önemli bulunmuştur. Üçüncü ölçüt kadınlar için “kıdem” (7 puan), erkekler için ise “sendikalı çalışanların ücretlerindeki artış oranı” (6 puan) dır.

Erkek yöneticilere göre kullanılan ölçütler kadın ve erkek adaylar için farklılaşmamaktadır. “Buna göre, birinci derecede önemli ölçüt; “kıdem” (22 - 20 puan), ikinci derecede önemli ölçüt “öğrenim durumu” (21 -18 puan),

üçüncü derecede önemli ölçüt ise “amirlerin verdiği sicil raporu” (17 -17 puan)’dur.

### Çizelge - 53

#### Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Profesyonel Elemanların Ücretlerinin Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler

| Cinsiyet                                          |             | Kadın       |             |             |                |             | Erkek       |             |             |                |             |
|---------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-------------|
| Ölçüt                                             | Cns.        | 1.          | 2.          | 3.          | P              | S           | 1.          | 2.          | 3.          | P              | S           |
| Kıdem                                             | K<br>E<br>T | 1<br>3<br>4 | 1<br>4<br>5 | 2<br>5<br>7 | 7<br>22<br>29  | 3<br>1<br>3 | 1<br>3<br>4 | 2<br>3<br>5 | 2<br>5<br>7 | 9<br>20<br>29  | 2<br>1<br>2 |
| Amirlerin verdiği sicil raporu                    | K<br>E<br>T | 4<br>2<br>6 | 2<br>3<br>5 | -<br>5<br>5 | 16<br>17<br>33 | 1<br>3<br>1 | 5<br>2<br>7 | 2<br>3<br>5 | -<br>5<br>5 | 19<br>17<br>36 | 1<br>3<br>1 |
| Üstlerle formal ilişkiler                         | K<br>E<br>T |             |             | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1    | -<br>7<br>8 |             |             | -<br>1<br>1 | -<br>1<br>1    | -<br>8<br>9 |
| Üstlerle informal ilişkiler                       | K<br>E<br>T |             |             |             |                |             |             |             |             |                |             |
| Yabancı dil                                       | K<br>E<br>T |             | -<br>2<br>2 | -<br>1<br>1 | -<br>5<br>5    | -<br>6<br>6 |             | -<br>2<br>2 | -<br>1<br>1 | -<br>5<br>5    | -<br>6<br>6 |
| Hizmetiçi eğitim                                  | K<br>E<br>T |             | 1<br>-<br>1 | 1<br>-<br>1 | 3<br>-<br>3    | 5<br>-<br>7 |             | 1<br>-<br>1 | 1<br>-<br>1 | 3<br>-<br>3    | 4<br>-<br>7 |
| Öğrenim durumu                                    | K<br>E<br>T | 1<br>5<br>6 | 2<br>3<br>5 | 2<br>-<br>2 | 9<br>21<br>30  | 2<br>2<br>2 | 1<br>4<br>5 | 2<br>3<br>5 | 2<br>-<br>2 | 9<br>18<br>27  | 2<br>2<br>3 |
| Sendikali çalışanların ücretlerindeki artış oranı | K<br>E<br>T | 2<br>3<br>5 |             | -<br>1<br>1 | 6<br>10<br>16  | 4<br>4<br>4 | 2<br>3<br>5 |             | -<br>1<br>1 | 6<br>10<br>16  | 3<br>5<br>5 |
| Başka                                             | K<br>E<br>T | 1<br>2<br>3 | 1<br>1<br>2 | 1<br>1<br>2 | 6<br>9<br>15   | 4<br>5<br>5 | 2<br>3<br>5 | 1<br>1<br>2 | 1<br>-<br>1 | 9<br>11<br>20  | 2<br>4<br>4 |
| Başka                                             | K<br>E<br>T |             |             |             |                |             |             | -<br>1<br>1 |             | -<br>2<br>2    | -<br>7<br>8 |

### 2.Banka Büyüklüğüne Göre

Farklı büyüklükteki bankalarda profesyonel elemanların ücretlerini belirlerken kullanılan ölçütler Çizelge 54’de verilmiştir.

Küçük bankalarda kadınlar ve erkekler için “amirlerin verdiği sicil raporu” birinci derecede önemli (19 - 19 puan) bulunurken, ikinci derecede “kıdem” (16 - 14 puan), üçüncü derecede ise kadınlar için “öğrenim durumu” (14 puan), erkekler için, “başarı değerlemesi” (13 puan) belirtilmiştir.

**Çizelge - 54**  
**Küçük ve Büyük Bankalarda Profesyonel Elemanların Ücretlerinin**  
**Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                                          |      | Kadın |    |    |    |   | Erkek |    |    |    |   |
|---------------------------------------------------|------|-------|----|----|----|---|-------|----|----|----|---|
| Ölçüt                                             | Büy. | 1.    | 2. | 3. | P  | S | 1.    | 2. | 3. | P  | S |
| Kıdem                                             | K    | 3     | 2  | 3  | 16 | 2 | 3     | 1  | 3  | 14 | 2 |
|                                                   | B    | 1     | 3  | 4  | 13 | 3 | 1     | 4  | 4  | 15 | 2 |
|                                                   | T    | 4     | 5  | 7  | 29 | 3 | 4     | 5  | 7  | 29 | 2 |
| Amirlerin verdiği sicil raporu                    | K    | 4     | 3  | 1  | 19 | 1 | 4     | 3  | 1  | 19 | 1 |
|                                                   | B    | 2     | 2  | 4  | 14 | 2 | 3     | 2  | 4  | 17 | 1 |
|                                                   | T    | 6     | 5  | 5  | 33 | 1 | 7     | 5  | 5  | 36 | 1 |
| Üstlerle formal ilişkiler                         | K    |       |    | 1  | 1  | 7 |       |    | 1  | 1  | 8 |
|                                                   | B    |       |    | -  | -  | - |       |    | -  | -  | - |
|                                                   | T    |       |    | 1  | 1  | 8 |       |    | 1  | 1  | 9 |
| Üstlerle informal ilişkiler                       | K    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                                   | B    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                                   | T    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
| Yabancı dil                                       | K    |       | -  | 1  | 1  | 7 |       | -  | 1  | 1  | 8 |
|                                                   | B    |       | 2  | -  | 4  | 5 |       | 2  | -  | 4  | 5 |
|                                                   | T    |       | 2  | 1  | 5  | 6 |       | 2  | 1  | 5  | 6 |
| Hizmetiçi eğitim                                  | K    |       | 1  | 1  | 3  | 6 |       | 1  | 1  | 3  | 6 |
|                                                   | B    |       | -  | -  | -  | - |       | -  | -  | -  | - |
|                                                   | T    |       | 1  | 1  | 3  | 7 |       | 1  | 1  | 3  | 7 |
| Öğrenim durumu                                    | K    | 2     | 3  | 2  | 14 | 3 | 1     | 3  | 2  | 11 | 4 |
|                                                   | B    | 4     | 2  | -  | 16 | 1 | 4     | 2  | 1  | 17 | 1 |
|                                                   | T    | 6     | 5  | 2  | 30 | 2 | 5     | 5  | 3  | 28 | 3 |
| Sendikali çalışanların ücretlerindeki artış oranı | K    | 1     |    | 1  | 4  | 5 | 1     |    | 1  | 4  | 5 |
|                                                   | B    | 4     |    | -  | 12 | 4 | 4     |    | -  | 12 | 3 |
|                                                   | T    | 5     |    | 1  | 16 | 4 | 5     |    | 1  | 16 | 5 |
| Başka                                             | K    | 2     | 2  | 1  | 11 | 4 | 3     | 2  | -  | 13 | 3 |
|                                                   | B    | 1     | -  | 1  | 4  | 5 | 2     | -  | 1  | 7  | 4 |
|                                                   | T    | 3     | 2  | 2  | 15 | 5 | 5     | 2  | 1  | 20 | 4 |
| Başka                                             | K    |       |    |    |    |   |       | 1  |    | 2  | 7 |
|                                                   | B    |       |    |    |    |   |       | -  |    | -  | - |
|                                                   | T    |       |    |    |    |   |       | 1  |    | 2  | 8 |

Büyük bankalarda profesyonel elemanlar için ücret belirlenmesinde birinci derecede önemli ölçüt, kadınlar için “öğrenim durumu” (16 puan), erkekler için ise bu ölçüt ile birlikte “amirlerin verdiği sicil raporu” belirtilmiştir (17 puan). İkinci derecede önemli ölçüt kadınlar için “amirlerin verdiği sicil raporu” (14 puan), erkekler için ise “kıdem” (15 puan)’dır. Üçüncü derecede önemli ölçüt, kadınlar için “kıdem” (13 puan), erkekler için ise “sendikali çalışanların ücretlerindeki artış oranı” (12 puan)’dır.

Kadın ve erkekler için kullanılan ölçütler arasında çok belirgin bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir. Ayrıca “üstlerle kurulan formal ya da informal ilişkiler”in küçük ya da büyük bankalarda ücret belirleme ölçütleri arasında sayılmadığı da görülmektedir.

### 3) Bankaların Kamu veya Özel Banka Olmalarına Göre

Kamu ve özel bankalarda profesyonel elemanların ücretlerini yükseltirken kullanılan ölçütlerle ilgili bulgular Çizelge 55’de verilmiştir.

Buna göre, kamu bankalarında kadınlar ve erkekler için kullanılan ölçütler şunlardır: Birinci derecede önemli bulunan ölçüt kadınlar için “öğrenim durumu” (15 puan); erkekler için ise bu ölçütle birlikte “kıdem” (16 puan) aynı derecede önemli bulunmuştur. Kadınlar için ikinci derecede önemli olan “kıdem” (14 puan) erkekler için “amirlerin verdiği sicil raporu” (9 puan), ikinci derecede önemli bulunmuştur. Üçüncü derecede önemli ölçüt kadınlar için “amirlerin verdiği sicil raporu” (10 puan), erkekler için ise “kanun ve kararname” (14 puan) ölçütüdür.

**Çizelge - 55**  
**Kamu ve Özel Bankalarda Profesyonel Elemanların Ücretlerinin Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                                          |      | Kadın |    |    |    |   | Erkek |    |    |    |   |
|---------------------------------------------------|------|-------|----|----|----|---|-------|----|----|----|---|
| Ölçüt                                             | Bnk. | 1.    | 2. | 3. | P  | S | 1.    | 2. | 3. | P  | S |
| Kıdem                                             | K    | 2     | 3  | 2  | 14 | 2 | 2     | 4  | 2  | 16 | 1 |
|                                                   | Ö    | 2     | 2  | 5  | 15 | 3 | 2     | 1  | 5  | 13 | 4 |
|                                                   | T    | 4     | 5  | 7  | 29 | 3 | 4     | 5  | 7  | 29 | 2 |
| Amirlerin verdiği sicil raporu                    | K    | -     | 3  | 4  | 10 | 3 | -     | 3  | 3  | 9  | 2 |
|                                                   | Ö    | 6     | 2  | 1  | 23 | 1 | 7     | 2  | 4  | 29 | 1 |
|                                                   | T    | 6     | 5  | 5  | 33 | 1 | 7     | 5  | 7  | 38 | 1 |
| Üstlerle formal ilişkiler                         | K    |       |    | -  | -  | - |       |    | -  | -  | - |
|                                                   | Ö    |       |    | 1  | 1  | 8 |       |    | 1  | 1  | 9 |
|                                                   | T    |       |    | 1  | 1  | 9 |       |    | 1  | 1  | 9 |
| Üstlerle informal ilişkiler                       | K    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                                   | Ö    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
|                                                   | T    |       |    |    |    |   |       |    |    |    |   |
| Yabancı dil                                       | K    |       | -  | -  | -  | - |       | -  | -  | -  | - |
|                                                   | Ö    |       | 2  | 1  | 5  | 5 |       | 2  | 1  | 5  | 6 |
|                                                   | T    |       | 2  | 1  | 5  | 6 |       | 2  | 1  | 5  | 6 |
| Hizmetiçi eğitim                                  | K    |       | -  | -  | -  | - |       | -  | -  | -  | - |
|                                                   | Ö    |       | 1  | 1  | 3  | 6 |       | 1  | 1  | 3  | 7 |
|                                                   | T    |       | 1  | 1  | 3  | 7 |       | 1  | 1  | 3  | 7 |
| Öğrenim durumu                                    | K    | 4     | 1  | 1  | 15 | 1 | 4     | 1  | 2  | 16 | 1 |
|                                                   | Ö    | 2     | 4  | 1  | 15 | 3 | 1     | 4  | 1  | 12 | 5 |
|                                                   | T    | 6     | 5  | 2  | 30 | 2 | 5     | 5  | 3  | 28 | 3 |
| Sendikali çalışanların ücretlerindeki artış oranı | K    | -     |    | -  | -  | - | -     |    | -  | -  | - |
|                                                   | Ö    | 5     |    | 1  | 16 | 2 | 5     |    | 1  | 16 | 2 |
|                                                   | T    | 5     |    | 1  | 16 | 4 | 5     |    | 1  | 16 | 5 |
| Başka                                             | K    | 1     | -  | -  | 3  | 4 | 2     | -  | -  | 6  | 3 |
|                                                   | Ö    | 2     | 2  | 2  | 12 | 4 | 3     | 2  | 1  | 14 | 3 |
|                                                   | T    | 3     | 2  | 2  | 15 | 5 | 5     | 2  | 1  | 20 | 4 |
| Başka                                             | K    |       | -  |    | -  | - |       | -  |    | -  | - |
|                                                   | Ö    |       | 1  |    | 2  | 7 |       | 1  |    | 2  | 8 |
|                                                   | T    |       | 1  |    | 2  | 8 |       | 1  |    | 2  | 8 |

Özel bankalarda ise, sırasıyla, kadınlar ve erkekler için birinci derecede önemli olan “amirlerin verdiği sicil raporu” (23 - 29 puan) ikinci “sendikalı çalışanların ücretlerindeki artış oranı (16 - 16 puan), üçüncü ise kadınlar için “öğrenim durumu” ve “kıdem” (15 puan), erkekler için “başarı değerlemesi” (14 puan) olarak belirtilmiştir.

#### D) Büro elamanları ve Yardımcı Hizmetlerin Ücretlerinin Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler

Büro elamanlarının ücretleri belirlenirken kullanılan ölçütlerle ilgili bulgular Çizelge 56’da verilmiştir.

**Çizelge - 56**  
**Büro Elemanlarının Ücretlerinin Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                    | Kadın |    |    |    |   | Erkek |    |    |    |   |
|-----------------------------|-------|----|----|----|---|-------|----|----|----|---|
| Ölçüt                       | 1.    | 2. | 3. | P  | S | 1.    | 2. | 3. | P  | S |
| Kıdem                       | 3     | 2  | 1  | 14 | 1 | 3     | 2  | 1  | 14 | 1 |
| Amirin verdiği sicil raporu | 2     | 2  | 2  | 12 | 3 | 2     | 2  | 2  | 12 | 3 |
| Üstlerle formal ilişkiler   | -     | -  | -  |    |   | -     | -  | -  |    |   |
| Üstlerle kişisel ilişkiler  | -     | -  | -  |    |   | -     | -  | -  |    |   |
| Yabancı dil düzeyi          | -     | -  | 2  | 2  | 4 | -     | -  | 2  | 2  | 4 |
| Hizmetiçi eğitim            | -     | -  | 1  | 1  | 5 | -     | -  | 1  | 1  | 5 |
| Öğrenim düzeyi              | 2     | 3  | 1  | 13 | 2 | 2     | 3  | 1  | 13 | 2 |
| Sendika                     | -     | -  | -  |    |   | -     | -  | -  |    |   |

Büro elamanlarının ücretleri belirlenirken kadınlar ve erkekler için kullanılan ölçütlerin aynı olduğu görülmektedir. Buna göre, birinci derecede önemli ölçüt, “kıdem” (14 - 14 puan), ikincisi, “öğrenim düzeyi” (13 -13 puan) ve üçüncüsü “amirlerin verdiği sicil raporu” (12 - 12 puan)’dur. Üstlerle formal ya da kişisel ilişkilerin büro elemanlarının ücretlerinin belirlenmesinde de etkili olmadığı görülmektedir.

Yardımcı hizmet elemanlarının ücretlerini belirlemede kullanılan ölçütler Çizelge 57’de görülmektedir. Çizelgede görüldüğü gibi, kadınlar ve erkeklerin ücretlerinin belirlenmesinde aynı ölçütlerin kullanıldığı görülmektedir. Ticari bankalarda yardımcı hizmet kadrolarının ücretleri belirlenirken, birinci derecede önemli olan ölçüt “kıdem” (18 - 18 puan),

ikincisi “öğretim düzeyi” (11 - 11 puan) üçüncüsü “ amirlerin verdiği sicil raporu” (9 - 9 puan) olarak belirtilmiştir.

Büro ve yardımcı hizmetler kadrolarında, Çizelge 56 ve 57’de görüldüğü gibi, ücretlerin belirlenmesinde aynı ölçütler kullanılmaktadır.

**Çizelge - 57**  
**Yardımcı Hizmetler Elemanlarının Ücretlerinin Belirlenmesinde**  
**Kullanılan Ölçütler**

| Cinsiyet                    | Kadın |    |    |    |   | Erkek |    |    |    |   |
|-----------------------------|-------|----|----|----|---|-------|----|----|----|---|
| Ölçüt                       | 1.    | 2. | 3. | P  | S | 1.    | 2. | 3. | P  | S |
| Kıdem                       | 5     | 1  | 1  | 18 | 1 | 5     | 1  | 1  | 18 | 1 |
| Amirin verdiği sicil raporu | 1     | 2  | 2  | 9  | 3 | 1     | 2  | 2  | 9  | 3 |
| Üstlerle formal ilişkiler   | -     | 1  | -  | 2  | 4 | -     | 1  | -  | 2  | 4 |
| Üstlerle kişisel ilişkiler  | -     | -  | -  |    |   | -     | -  | -  |    |   |
| Yabancı dil düzeyi          | -     | -  | 1  | 1  | 5 | -     | -  | 1  | 1  | 5 |
| Hizmetçi eğitim             | -     | -  | 1  | 1  | 5 | -     | -  | 1  | 1  | 5 |
| Öğrenim düzeyi              | 1     | 3  | 2  | 11 | 2 | 1     | 3  | 2  | 11 | 2 |
| Sendika                     | -     | -  | -  |    |   | -     | -  | -  |    |   |

### Gerektiğinde İşten Öncelikle Çıkarılacak Elemanlar

#### A) Üst Düzey, Orta Düzey Yöneticilik ve Profesyonel Elemanlar İçin

##### 1)Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre

Gerektiğinde işten öncelikle çıkarılan elemanlara (üst düzey yönetici, orta düzey yönetici, profesyonel eleman) ilişkin bulgular Çizelge 58’de verilmiştir. Kadın yöneticilere göre öncelikle işten çıkarılacak elemanlar “verimliliği düşük kadın personel” (24 puan), ikinci sırada “verimliliği düşük erkek personel” üçüncü sırada “deneme süresinde olan kadın personel” yer almaktadır.

Erkek yöneticilere göre, birinci sırada “verimliliği düşük olan kadın personel” (38 puan), ikinci sırada “verimliliği düşük olan erkek personel” (18 puan), üçüncü sırada başka ölçütü altında belirtilmiş olan “emeklilik süresini dolduran kadın ve erkek personel”, “bankanın koyduğu disiplin kurallarına uymayanlar”, “performansı düşük personel” vs gibi grupları izleyecektir.

Öte yandan, “bankada karı koca çalışanlardan erkek” ölçütünü hiç bir yönetici belirtmemiştir.

**Çizelge - 58**  
**Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Gerekliğinde İşten Çıkartılacak**  
**Elemanlarla İlgili Öncelik Sıralaması**

| Eleman                                | Cns.        | Önem Sırası   |              |              |                |             |
|---------------------------------------|-------------|---------------|--------------|--------------|----------------|-------------|
|                                       |             | 1.            | 2.           | 3.           | P              | S           |
| Deneme süresinde olan kadın per.      | K<br>E<br>T | 2<br>-<br>2   | 1<br>4<br>5  | 1<br>2<br>3  | 9<br>10<br>19  | 3<br>4<br>3 |
| Deneme süresinde olan erkek per.      | K<br>E<br>T |               | 1<br>-<br>1  |              | 2<br><br>2     | 6<br><br>6  |
| Verimliliği düşük olan kadın per.     | K<br>E<br>T | 7<br>12<br>19 | 1<br>1<br>2  | 1<br>-<br>1  | 24<br>38<br>62 | 1<br>1<br>2 |
| Verimliliği düşük olan erkek per..    | K<br>E<br>T |               | 6<br>8<br>14 | -<br>2<br>2  | 12<br>18<br>30 | 2<br>2<br>2 |
| Bankada karı-koca çalışanlardan kadın | K<br>E<br>T |               |              | 5<br>5<br>10 | 5<br>5<br>10   | 5<br>5<br>5 |
| Bankada karı-koca çalışanlardan erkek | K<br>E<br>T |               |              |              |                |             |
| Başka                                 | K<br>E<br>T | 2<br>2<br>4   | -<br>3<br>3  |              | 6<br>12<br>18  | 4<br>3<br>4 |

## 2) Banka Büyüklüğüne Göre

Küçük ve büyük banka gruplandırmasına göre gerektiğinde işten çıkarılacak elemanlarla ilgili bulgular Çizelge 59’da yer almaktadır. Küçük bankalarda öncelikle işten çıkarılacaklar, sırasıyla, “verimliliği düşük olan kadın personel”, (33 puan) “verimliliği düşük olan erkek personel” (18 puan) ve “deneme süresinde olan kadın personel” (6 puan)’dır.

Büyük bankalarda ise, sırasıyla “verimliliği düşük olan kadın personel” (29 puan), “Deneme süresinde olan kadın personel” (13 puan), “Verimliliği düşük olan erkek personel”in (12 puan) işten çıkarılacağı belirtilmiştir.

Küçük ve büyük bankalarda, “karı koca çalışanlardan erkek” çalışanın işten çıkarılması ölçütünü işaretleyen hiç olmamıştır. Buna karşın, “bankada karı - koca çalışanlardan kadın” küçük bankalarda üçüncü sırada, büyük bankalarda ise beşinci sırada işten çıkarılacak grubu oluşturmaktadır.

**Çizelge -59**  
**Küçük ve Büyük Bankalarda Gerektiğinde İşten Çıkarılacak**  
**Elemanlarla İlgili Öncelik Sıralaması**

| Eleman                                | Büy. | Önem Sırası |    |    |    |   |
|---------------------------------------|------|-------------|----|----|----|---|
|                                       |      | 1.          | 2. | 3. | P  | S |
| Deneme süresinde olan kadın per.      | K    | -           | 2  | 2  | 6  | 3 |
|                                       | B    | 2           | 3  | 1  | 13 | 2 |
|                                       | T    | 2           | 5  | 3  | 19 | 3 |
| Deneme süresinde olan erkek per.      | K    |             | -  |    | -  | - |
|                                       | B    |             | 1  |    | 2  | 6 |
|                                       | T    |             | 1  |    | 2  | 6 |
| Verimliliği düşük olan kadın per.     | K    | 11          | -  | -  | 33 | 1 |
|                                       | B    | 8           | 2  | 1  | 29 | 1 |
|                                       | T    | 19          | 2  | 1  | 62 | 1 |
| Verimliliği düşük olan erkek per..    | K    |             | 9  | -  | 18 | 2 |
|                                       | B    |             | 5  | 2  | 12 | 3 |
|                                       | T    |             | 14 | 2  | 30 | 2 |
| Bankada karı-koca çalışanlardan kadın | K    |             |    | 6  | 6  | 3 |
|                                       | B    |             |    | 4  | 4  | 5 |
|                                       | T    |             |    | 10 | 10 | 5 |
| Bankada karı-koca çalışanlardan erkek | K    |             |    |    |    |   |
|                                       | B    |             |    |    |    |   |
|                                       | T    |             |    |    |    |   |
| Başka                                 | K    | 1           |    | 1  | 4  | 4 |
|                                       | B    | 3           |    | 2  | 11 | 4 |
|                                       | T    | 4           |    | 3  | 15 | 4 |

**3) Bankaların Kamu veya Özel Banka Olmasına Göre**

Kamu ve özel bankalarda gerektiğinde işten çıkarılacak eleman sıralaması Çizelge 60'da görülmektedir.

**Çizelge - 60**  
**Kamu ve Özel Bankalarda Gerektiğinde İşten Çıkarılacak Elemanlarla**  
**İlgili Öncelik Sıralaması**

| Eleman                                | Banka | Önem Sırası |    |    |    |   |
|---------------------------------------|-------|-------------|----|----|----|---|
|                                       |       | 1.          | 2. | 3. | P  | S |
| Deneme süresinde olan kadın per.      | K     | 1           | 1  | 1  | 6  | 3 |
|                                       | Ö     | 1           | 4  | 2  | 13 | 3 |
|                                       | T     | 2           | 5  | 3  | 19 | 3 |
| Deneme süresinde olan erkek per.      | K     |             | 1  |    | 2  | 5 |
|                                       | Ö     |             | -  |    | -  | - |
|                                       | T     |             |    |    |    | 6 |
| Verimliliği düşük olan kadın per.     | K     | 5           | 1  | 1  | 18 | 1 |
|                                       | Ö     | 14          | 1  | -  | 44 | 1 |
|                                       | T     | 19          | 2  | 1  | 62 | 1 |
| Verimliliği düşük olan erkek per..    | K     |             | 4  | 2  | 10 | 2 |
|                                       | Ö     |             | 10 | -  | 20 | 2 |
|                                       | T     |             | 14 | 2  | 30 | 2 |
| Bankada karı-koca çalışanlardan kadın | K     |             |    | 1  | 1  | 6 |
|                                       | Ö     |             |    | 9  | 9  | 5 |
|                                       | T     |             |    | 10 | 10 | 5 |
| Bankada karı-koca çalışanlardan erkek | K     |             |    |    |    |   |
|                                       | Ö     |             |    |    |    |   |
|                                       | T     |             |    |    |    |   |
| Başka                                 | K     | 1           |    | 2  | 5  | 4 |
|                                       | Ö     | 3           |    | 1  | 10 | 4 |
|                                       | T     | 4           |    | 3  | 15 | 4 |

Gerektiğinde işten çıkarılacak elamanlar kamu ve özel bankalar için farklılaşmamaktadır. Buna göre, sırasıyla, “verimliliği düşük kadın personel” (18 - 44 puan), “verimliliği düşük erkek personel” (10 - 20 puan), “deneme süresinde olan kadın personel” (6 - 13 puan) öncelikle işten çıkarılacak elaman gruplarını oluşturmaktadır.

## B) Büro ve Yardımcı Hizmetler Kadrolarındaki Elemanlar İçin

Çizelge 61’de büro ve yardımcı hizmetler için öncelikle işten çıkarılacak elamanların sıralaması verilmiştir.

**Çizelge -61**  
**Büro ve Yardımcı Hizmetler Kadrolarında Gerektiğinde İşten Çıkarılacak Elemanlarla İlgili Öncelik Sıralaması**

| Eleman                                | Önem Sırası |    |    |    |   |
|---------------------------------------|-------------|----|----|----|---|
|                                       | 1.          | 2. | 3. | P  | S |
| Deneme süresinde olan kadın per.      | 1           | 1  | 1  | 6  | 2 |
| Deneme süresinde olan erkek per.      | 1           | 1  | -  | 5  | 3 |
| Verimliliği düşük olan kadın per.     | 3           | 1  | -  | 11 | 1 |
| Verimliliği düşük olan erkek per..    | -           | 2  | 1  | 5  | 3 |
| Bankada karı-koca çalışanlardan kadın | -           | -  | -  |    |   |
| Bankada karı-koca çalışanlardan erkek | -           | -  | -  |    |   |
| Başka                                 | -           | -  | 2  | 2  | 4 |

Birinci sırada “verimliliği düşük kadın personel” (21 - 11 puan), ikinci sırada “deneme süresinde olan kadın personel” (6 puan), üçüncü sırada ise “deneme süresinde olan erkek personel” ile “verimliliği düşük olan erkek personel” (5 puan) işten çıkarılacak elemanlar arasında yer almaktadır. “Bankada karı - koca çalışanlardan erkek personel” gerektiğinde işten çıkarılacak öncelikli personel arasında görülmemiştir.

## Bankada Çalışanların Verimliliğine İlişkin Görüşlerle İlgili Bulgular

### A) Üst Düzey Yönetici, Orta Düzey Yönetici ve Profesyonel Elemanlar İçin

#### 1) Kadın ve Erkek Yöneticilerin Algılarına Göre

Çizelge 62’de bankada çalışan üst düzey yönetici, orta düzey yönetici ve profesyonel elamanların verimliliği konusundaki görüşlerle ilgili bulgular

yer almaktadır. Kadın yöneticilerin verdiği yanıtlara göre, üst düzey yöneticilik için, “kadınlar daha yüksek performans göstermektedir” seçeneğini işaretleyen yokken, “erkekler daha yüksek performans göstermektedir” diyen kadın yönetici oranı %10.0’dur. Buna karşın, “kadın ve erkekler benzer performans göstermektedir” seçeneğini işaretleyen kadın yöneticilerin oranı %90.0 dır. Aynı kademe için kadınlar daha yüksek performans göstermektedir diyen erkek yönetici hiç yokken, erkekler daha yüksek performans göstermektedir diyen erkek yönetici oranı %31.3’dür. “Kadınlar ve erkekler benzer performans göstermektedir” diyen yönetici oranı ise %68.7’dir.

**Çizelge - 62**  
**Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Banka Personelinin Verimliliği**

| Görüşler                                              | Cns. | Üst Düzey Yönetici |       | Orta Düzey Yönetici |       | Profesyonel Meslekler |       |
|-------------------------------------------------------|------|--------------------|-------|---------------------|-------|-----------------------|-------|
|                                                       |      | N                  | %     | N                   | %     | N                     | %     |
| Kadınlar daha yüksek performans göstermektedir        | K    |                    |       | 2                   | 18.18 |                       |       |
|                                                       | E    |                    |       | 1                   | 6.25  |                       |       |
|                                                       | T    |                    |       | 3                   | 11.11 |                       |       |
| Erkekler daha yüksek performans göstermektedir        | K    | 1                  | 10.00 | -                   | -     | 1                     | 9.09  |
|                                                       | E    | 5                  | 31.25 | 2                   | 12.50 | -                     | -     |
|                                                       | T    | 6                  | 23.07 | 2                   | 7.40  | 1                     | 3.84  |
| Kadınlar ve erkekler benzer performans göstermektedir | K    | 9                  | 90.00 | 9                   | 81.82 | 10                    | 90.91 |
|                                                       | E    | 11                 | 68.75 | 13                  | 81.25 | 16                    | 100.0 |
|                                                       | T    | 20                 | 76.92 | 22                  | 81.48 | 26                    | 96.29 |
| Toplam                                                | K    | 10                 | 100   | 11                  | 100   | 11                    | 100   |
|                                                       | E    | 16                 | 100   | 16                  | 100   | 16                    | 100   |
|                                                       | T    | 26                 | 100   | 27                  | 100   | 27                    | 100   |

Orta düzey yöneticilik kademesinde çalışan elemanların verimliliği ile ilgili olarak kadın yöneticilerden %18,2’si kadınların daha verimli olduklarını belirtmişlerdir. Öte yandan erkeklerin daha yüksek performans gösterdiğini ileri süren kadın yönetici oranı %81.8’dir. Bu kademe ile ilgili olarak erkek yöneticilerden, %6.3’ü kadınların daha yüksek performans gösterdiklerini belirtirken, %12.5’i ise erkeklerin daha yüksek performans gösterdiklerini belirtmişler, %81.3’ü ise erkeklerle kadınların benzer performans gösterdikleri yönünde görüş belirtmişlerdir.

Profesyonel elemanlarla ilgili olarak kadın yöneticilerden %9.1’i erkeklerin daha yüksek performans gösterdiklerini savunmaktadır. Kadın ve

erkeklerin benzer performans gösterdiğini ileri sürenlerin oranı ise %90.9'dur. Erkek yöneticilerin tamamı (%100) kadın ve erkeklerin benzer performans gösterdiklerini belirtmişlerdir. "Kadınlar daha yüksek performans göstermektedir" diyen yönetici yoktur.

## 2) Banka Büyüklüğüne Göre

Banka büyüklüğüne göre kadın ve erkek çalışanların verimliliğine ilişkin bulgular Çizelge 63'de görülmektedir. Çizelgede görüldüğü gibi küçük ve büyük bankalarda üst düzey yöneticilik konumundaki kadınların daha yüksek performans gösterdiğini belirten yönetici yoktur. Öte yandan, erkeklerin daha yüksek performans gösterdiğini belirten küçük banka yönetici oranı %25.0'dir. Büyük bankalarda bu oran %21.4'tür. "Kadınlar ve erkekler benzer performans göstermektedir" diyen küçük banka yöneticilerinin oranı %75.0, büyük banka yöneticilerinin oranı %78.6'dır.

Orta düzey yönetici konumundaki kadınların daha yüksek performans gösterdiğini belirten küçük banka yöneticilerinin oranı %15.4, büyük banka yöneticilerinin oranı ise %7.2'dir. Kadın ve erkeklerin benzer performans gösterdiklerini belirten yöneticilerin oranı küçük bankalarda %85.7'dir. Bu bulgulara göre, küçük bankalarda orta düzey yöneticilik kademesindeki kadınlar daha yüksek performans göstermektedir.

**Çizelge 63**  
**Küçük ve Büyük Bankalarda Çalışanların Verimliliği**

| Görüşler                                              | Büy. | Üst Düzey Yönetici |       | Orta Düzey Yönetici |       | Profesyonel Meslekler |       |
|-------------------------------------------------------|------|--------------------|-------|---------------------|-------|-----------------------|-------|
|                                                       |      | N                  | %     | N                   | %     | N                     | %     |
| Kadınlar daha yüksek performans göstermektedir        | K    |                    |       | 2                   | 15.38 |                       |       |
|                                                       | B    |                    |       | 1                   | 7.14  |                       |       |
|                                                       | T    |                    |       | 3                   | 11.11 |                       |       |
| Erkekler daha yüksek performans göstermektedir        | K    | 3                  | 25    | 1                   | 7.69  | 1                     | 7.69  |
|                                                       | B    | 3                  | 21.43 | 1                   | 7.14  | -                     | -     |
|                                                       | T    | 6                  | 23.08 | 2                   | 7.41  | 1                     | 3.70  |
| Kadınlar ve erkekler benzer performans göstermektedir | K    | 9                  | 75    | 10                  | 76.92 | 12                    | 92.31 |
|                                                       | B    | 11                 | 78.57 | 12                  | 85.71 | 14                    | 100   |
|                                                       | T    | 20                 | 76.92 | 22                  | 81.48 | 26                    | 96.30 |
| Toplam                                                | K    | 12                 | 100   | 13                  | 100   | 13                    | 100   |
|                                                       | B    | 14                 | 100   | 14                  | 100   | 14                    | 100   |
|                                                       | T    | 26                 | 100   | 27                  | 100   | 27                    | 100   |

Profesyonel elemanlarla ilgili olarak, erkeklerin daha yüksek performans gösterdiğini ileri süren yönetici sayısı küçük bankalarda %7.7 iken, büyük bankalarda, bu görüşü savunan yönetici yoktur. Kadın ve erkeklerin benzer performans gösterdiklerini belirten yönetici sayısı ise küçük bankalarda %92.3, büyük bankalarda %100'dür. Bu kademe için kadınların daha yüksek performans gösterdiklerini belirten yönetici yoktur.

### 3) Bankanın Kamu veya Özel Banka Olmasına Göre

Bankaların mülkiyet durumuna göre kadın ve erkek çalışanların verimliliğine (performans) ilişkin bulgular Çizelge 64'de verilmiştir.

Üst düzey yöneticilik konumu ile ilgili olarak, kadın ve erkeklerin benzer performans gösterdiklerini belirten yönetici oranı kamu bankalarında %75.0, özel bankalarda %77.8'dir. Erkeklerin daha yüksek performans gösterdiğini belirten yönetici oranı ise kamu bankalarında %25.0, özel bankalarda %22.2'dir. Bu kademe yöneticilerle ilgili olarak kamu ya da özel bankalarda kadınların daha yüksek performans gösterdiği yönünde görüş belirten yönetici olmamıştır.

**Çizelge - 64**  
**Kamu ve Özel Bankalarda Çalışanların Verimliliği İle İlgili Görüşler**

| Görüşler                                              | Banka                  | Üst Düzey Yönetici |                         | Orta Düzey Yönetici |                         | Profesyonel Meslekler |                         |
|-------------------------------------------------------|------------------------|--------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
|                                                       |                        | N                  | %                       | N                   | %                       | N                     | %                       |
| Kadınlar daha yüksek performans göstermektedir        | Kamu<br>Özel<br>Toplam |                    |                         | 2<br>1<br>3         | 25.00<br>5.26           |                       |                         |
| Erkekler daha yüksek performans göstermektedir        | Kamu<br>Özel<br>Toplam | 2<br>4<br>6        | 25.00<br>22.22<br>23.07 | 1<br>1<br>2         | 12.50<br>5.26<br>7.40   | 1<br>-<br>1           | 12.50<br>-<br>-         |
| Kadınlar ve erkekler benzer performans göstermektedir | Kamu<br>Özel<br>Toplam | 6<br>14<br>20      | 75.00<br>77.78<br>76.92 | 5<br>17<br>22       | 62.50<br>89.47<br>81.48 | 7<br>19<br>26         | 87.50<br>100.0<br>96.29 |
| Toplam                                                | Kamu<br>Özel<br>Toplam | 8<br>18<br>26      | 100<br>100<br>100       | 8<br>19<br>27       | 100<br>100<br>100       | 8<br>19<br>27         | 100<br>100<br>100       |

Orta düzey yöneticilik konumu ile ilgili olarak, çizelgede görüldüğü gibi, kadın ve erkek çalışanların verimlilik düzeyine ilişkin görüşlerin kamu ve özel banka yöneticileri arasında kısmen farklılaştığı görülmektedir. Kadınların

daha yüksek performans gösterdiğini belirten yönetici oranı kamu bankalarında %25.0 iken, bu oran özel bankalarda %5.3'dür. Orta düzey yönetici konumundaki erkeklerin daha yüksek performans gösterdiklerini belirten yöneticilerin oranı kamu bankalarında %12.5, özel bankalarda %5.3'dür. Kadınlar ve erkeklerin benzer performans gösterdiklerini belirten yöneticiler ise kamu bankalarında %62.5, özel bankalarda %89.5'dir.

Profesyonel elemanlar için kadınların daha yüksek performans gösterdiklerini belirten yönetici yokken, erkeklerin daha yüksek performans gösterdiklerini belirten yönetici oranı kamu bankalarında %12.5'dir. Kadınlar ve erkeklerin benzer performans gösterdiği görüşüne katılan yönetici oranı kamu bankalarında %87.5, özel bankalarda %100'dür.

#### B) Büro ve Yardımcı Hizmetler Kadrolarında Çalışan Elemanlar İçin

Büro ve yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmakta olan kadın ve erkek elamanların verimliliği ile ilgili bulgular Çizelge 65'de verilmiştir. Büro elamanlarının verimliliği ile ilgili olarak kadın ve erkelerin benzer performans gösterdiklerini belirtenlerin oranı %71.4'dür. Büro elamanı olarak görev yapan kadınların erkeklerden daha yüksek performans gösterdiklerini belirten yöneticilerin oranı %14.3, erkeklerin daha yüksek performans gösterdiklerini belirten yöneticilerin oranı ise yine %14.3'dür.

**Çizelge - 65**  
**Büro ve Yardımcı Hizmet Elemanlarının Verimliliğine İlişkin Görüşler**

| Görüşler                                              | Büro Elemanı |       | Yardımcı Hizmetler |       |
|-------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------------|-------|
|                                                       | N            | %     | N                  | %     |
| Kadınlar daha yüksek performans göstermektedir        | 1            | 14.3  | 1                  | 14.3  |
| Erkekler daha yüksek performans göstermektedir        | 1            | 14.3  | 3                  | 42.9  |
| Kadınlar ve erkekler benzer performans göstermektedir | 5            | 71.4  | 3                  | 42.9  |
| Toplam                                                | 7            | 100.0 | 7                  | 100.0 |

Yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmakta olan kadınların erkeklerden daha yüksek performans gösterdiğini belirten yönetici oranı %14.3'iken, erkeklerin daha yüksek performans gösterdiğini belirten yönetici

oranı %42.9'dur. Kadın ve erkeklerin benzer performans gösterdiklerini belirten yönetici oranı da %42.9'dur.

Büro elamanları ile ilgili olarak kadınlar ve erkeklerin benzer performans gösterdikleri, buna karşın yardımcı hizmetlerle ilgili olarak erkeklerin daha yüksek performans gösterdiği yönündeki görüşlerin ağırlık taşıdığı görülmektedir.

### Bankalarda Kadınların Kullandıkları Haklar

#### A) Üst Düzey Yönetici, Orta Düzey Yönetici ve Profesyonel Elemanlar İçin

##### 1) Banka Büyüklüğüne Göre

Küçük bankalarda kadınların doğum ve çocuk bakımı ile ilgili olarak tanınan haklardan, en çok, doğum öncesi ve sonrası verilen izinler ile süt izni, ücretsiz izin, kreş hakkını kullandıkları belirlenmiştir.

**Çizelge - 66**  
**Küçük ve Büyük Bankalarda Kadınların Doğum ve Çocuk Bakımı İle İlgili Olarak Kullandıkları Haklar**

| Haklar                                  | Büy. | N  | %   | S |
|-----------------------------------------|------|----|-----|---|
| Kreş                                    | K    | 2  | 17  | 3 |
|                                         | B    | 7  | 78  | 3 |
|                                         | T    | 9  | 43  | 3 |
| Süt izni                                | K    | 11 | 92  | 1 |
|                                         | B    | 8  | 89  | 2 |
|                                         | T    | 19 | 90  | 2 |
| Süt yardımı                             | K    | -  | -   | - |
|                                         | B    | 1  | 11  | 5 |
|                                         | T    | 1  | 5   | 5 |
| Doğum öncesi ve sonrası verilen izinler | K    | 11 | 92  | 1 |
|                                         | B    | 9  | 100 | 1 |
|                                         | T    | 20 | 95  | 1 |
| Ücretsiz izin                           | K    | 10 | 42  | 2 |
|                                         | B    | 9  | 100 | 1 |
|                                         | T    | 19 | 90  | 2 |
| Başka                                   | K    | 2  | -   | - |
|                                         | B    | 2  | 22  | 4 |
|                                         | T    | 4  | 19  | 4 |
| Toplam banka sayısı                     | K    | 12 | 100 |   |
|                                         | B    | 9  | 100 |   |
|                                         | T    | 21 | 100 |   |

Büyük bankalarda ise sırasıyla doğum öncesi ve sonrası verilen izinler ile ücretsiz izin, süt izni ve kreş hakkının kadınlar tarafından en çok kullanılan

haklardan olduğu gör÷lmektedir. Bunlardan başka süt yardımı ve izin süresince maaşın ve diğ er sosyal hakların kadınlara tanınan diğ er haklar arasındadır.

## 2) Bankaların Kamu veya Özel Banka Olmalarına Göre

Kamu ve özel banka ayırımında bakıldığında, kadınların doğ um ve çocuk bakımı ile ilgili olarak en çok kullandıkları hakların kreş , süt izni, doğ um öncesi ve sonrası verilen izinler ve ücretsiz izin kadın personele tanınan haklar arasında aynı önem sırasıyla (%100) sıralandığı belirlenmiştir.

Özel bankalarda süt izni, doğ um öncesi ve sonrası verilen izinler %94.0'lük bir oranla birinci sırada tanınan haklardandır. İkinci sırada %88.0'lik bir oranla ücretsiz izin gelmektedir. Bunlardan başka bazı özel bankalar için üçüncü sırada çocuk yardımı ve dördüncü sırada %25.0'lik bir oranla kreş kullanma hakkı yer almaktadır.

### Çizelge - 67

#### Kamu ve Özel Bankalarda Kadınların Doğ um ve Çocuk Bakımı İle İlgili Olarak Kullandıkları Haklar

| Haklar                                   | Banka  | N  | %   | S |
|------------------------------------------|--------|----|-----|---|
| Kreş                                     | Kamu   | 5  | 100 | 1 |
|                                          | Özel   | 4  | 25  | 4 |
|                                          | Toplam | 9  | 43  | 3 |
| Süt izni                                 | Kamu   | 5  | 100 | 1 |
|                                          | Özel   | 15 | 94  | 1 |
|                                          | Toplam | 20 | 95  | 1 |
| Süt yardımı                              | Kamu   | -  | -   | - |
|                                          | Özel   | 1  | 6   | 5 |
|                                          | Toplam | 1  | 5   | 5 |
| Doğ um öncesi ve sonrası verilen izinler | Kamu   | 5  | 100 | 1 |
|                                          | Özel   | 15 | 94  | 1 |
|                                          | Toplam | 20 | 95  | 1 |
| Ücretsiz izin                            | Kamu   | 5  | 100 | 1 |
|                                          | Özel   | 14 | 88  | 2 |
|                                          | Toplam | 19 | 90  | 2 |
| Baş ka                                   | Kamu   | -  | -   | - |
|                                          | Özel   | 5  | 31  | 3 |
|                                          | Toplam | 5  | 24  | 4 |
| Banka sayısı                             | Kamu   | 5  | 100 |   |
|                                          | Özel   | 16 | 100 |   |
|                                          | Toplam | 21 | 100 |   |

## B) Büro ve Yardımcı Hizmetler Kadrolarında Çalışan Elemanlar İçin

Büro ve yardımcı hizmetler kadrolarında çalışmakta olan kadınların en çok kullanılan haklar olarak, sırasıyla, doğum öncesi ve sonrası verilen izinler, ücretsiz izin, kreş ve süt yardımının olduğu belirtilmiştir.

**Çizelge - 68**

### Büro ve Yardımcı Hizmetler Kadrolarında Çalışan Kadınların Doğum ve Çocuk Bakımı İle İlgili Olarak Kullandıkları Haklar

| Haklar                                  | N | %     | S |
|-----------------------------------------|---|-------|---|
| Kreş                                    | 3 | 42.9  | 3 |
| Süt izni                                | 6 | 85.7  | 2 |
| Süt yardımı                             | 2 | 28.6  | 4 |
| Doğum öncesi ve sonrası verilen izinler | 7 | 100.0 | 1 |
| Ücretsiz izin                           | 7 | 100.0 | 1 |
| Toplam                                  | 7 | 100.0 |   |

## Kadın Ve Erkeklerin Tercih Edildiği İş Ve Yöneticilik Konumları

### A) Orta Düzey Yöneticilere Göre

Çizelge 69'da büro ve yardımcı hizmetlerle ilgili olarak kadınların tercih edildiği işler verilmiştir. Buna göre, kadınların santral ve gişe memuru olarak tercih edilme durumları %23.1, sekreter olarak tercih edilmeleri %15.4, böyle bir tercihimiz yok diyen yönetici oranı %15.4'dür. Muhaberat ve veri giriş memuru olarak tercih edilme oranları ise %7.7'dir. Bu soruya yöneticilerin %15.0'i ise yanıt vermemiştir.

**Çizelge - 69**

### Orta Düzey Yöneticilere Göre Bankalarda Özellikle Kadınların Tercih Edildiği İşler

| İŞLER                        | f  | %      |
|------------------------------|----|--------|
| Sekreterlik                  | 2  | 15,38  |
| Santral ya da gişe memurluğu | 3  | 23,08  |
| Muhaberat                    | 1  | 7,69   |
| Veri giriş memuru            | 1  | 7.69   |
| Çaycı ve temizlikçi          | 2  | 15.38  |
| Böyle bir tercih yok         | 2  | 15.38  |
| Boş bırakılan                | 2  | 15     |
| TOPLAM                       | 13 | 100.00 |

Çizelge 70'de özellikle erkek elemanların tercih edildiği işler görülmektedir.

**Çizelge - 70**  
**Orta Düzey Yöneticilere Göre Bankalarda Özellikle Erkeklerin Tercih Edildiği İşler**

| İŞLER                       | f  | %      |
|-----------------------------|----|--------|
| Güvenlik görevlisi          | 5  | 27,78  |
| Şoför                       | 4  | 22,22  |
| Tahsildar                   | 1  | 5,56   |
| Evrak dağıtıcısı            | 3  | 16,67  |
| Temizlik işçileri           | 2  | 11,11  |
| Böyle bir tercih yapılmıyor | 3  | 16.67  |
| Boş bırakılan               | -  | -      |
| Toplam                      | 18 | 100.00 |

Erkeklerin büro ve yardımcı hizmetler alanında tercih edildikleri işler sırasıyla güvenlik görevlisi (%27.8), şoför (%22.2), evrak dağıtıcısı (%16.7), temizlik işçileri (%11.1), tahsildarlık (%5.6)dır. Yöneticilerin %16.7'si ise özel bir tercihlerinin olmadığını belirtmişlerdir.

Bankalarda büro ve yardımcı hizmet alanındaki işlerle ilgili olarak kadınların özellikle tercih edildiği yöneticilik konumları Çizelge 71'de görülmektedir. Buna göre, böyle bir tercihimiz yok diyen yönetici oranı %50.0'dir. Tercihlerinin olduğunu belirten yöneticilerde kadınları, hemşire, kreş hizmetleri, temizlik hizmetleri ile ilgili işlerde (%12,5) tercih etmektedir. Bu soruya yanıt vermeyen yönetici oranı ise %25.0'dir.

**Çizelge - 71**  
**Orta Düzey Yöneticilere Göre Bankalarda Özellikle Kadınların Tercih Edildiği Yöneticilik Konumları**

| YÖNETİCİLİK KONUMLARI        | f | %     |
|------------------------------|---|-------|
| Hemşirelik - Kreş hizmetleri | 1 | 12.5  |
| Temizlik hizmetleri şefleri  | 1 | 12,5  |
| Böyle bir tercih yok         | 4 | 50.0  |
| Boş bırakılan                | 2 | 25.0  |
| Toplam                       | 8 | 100.0 |

Büro ve yardımcı hizmetlerle ilgili olarak erkeklerin tercih edildiği yöneticilik konumları ile ilgili bulgular Çizelge 72’de verilmiştir.

**Çizelge - 72**  
**Orta Düzey Yöneticilere Göre Bankalarda Özellikle Erkeklerin Tercih Edildiği Yöneticilik Konumları**

| YÖNETİCİLİK KONUMLARI                   | f | %     |
|-----------------------------------------|---|-------|
| Şef- İdari yönetici-Muhasebeci          | 2 | 25.0  |
| Koruma görevlileri ve güvenlik amirleri | 2 | 25.0  |
| Kreş yönetimi                           | 1 | 12.5  |
| Böyle bir tercih yok                    | 1 | 12.5  |
| Boş bırakılan                           | 2 | 25.0  |
| Toplam                                  | 8 | 100.0 |

Buna göre, şef- idari yönetici (müd. müd. yardımcısı), muhasebeci olarak erkeklerin tercih edilme durumu %25.0’dır. Koruma görevlisi ya da güvenlik amiri olarak tercih edilenlerin oranı ise %25.0’dır. Kreş yönetimi için tercih edilme durumları ile böyle bir tercihimiz yok diyenlerin oranı ise %12.5’dır.

#### **B) Üst Düzey Yöneticilere Göre**

Bankalarda üst düzey, orta düzey ve profesyonel elemanlarla ilgili olarak kadınların tercih edildiği yöneticilik konumları Çizelge 73’de verilmiştir. Böyle bir tercihlerinin olmadığını belirten yönetici oranı %44.0’dür. İdari yönetici olarak tercih edenlerin oranı %8.0, müşteri temsilcileri, özel bankacılık hizmetleri bölüm yöneticileri olarak tercih edilenlerin oranları %8.0, şube müdürü olarak tercih edenlerin oranı ise %4.0’dür. Bu soruyu yanıtlamayan yönetici oranı %36.0’dır.

**Çizelge - 73**  
**Üst Düzey Yöneticilere Göre Bankalarda Özellikle Kadınların Tercih Edildiği Yöneticilik Konumları**

| YÖNETİCİLİK KONUMLARI                                    | f  | %   |
|----------------------------------------------------------|----|-----|
| İdari yönetici                                           | 2  | 8   |
| Müşteri temsilcileri, Özel bankacılık bölüm yöneticileri | 2  | 8   |
| Şube müdürlüğü                                           | 1  | 4   |
| Böyle bir tercihimiz yok                                 | 11 | 44  |
| Boş bırakılan                                            | 9  | 36  |
| Toplam                                                   | 25 | 100 |

Bankalarda üst düzey, orta düzey ve profesyonel elemanlarla ilgili olarak erkeklerin tercih edildiği yöneticilik konumları Çizelge 74'te görülmektedir.

Buna göre, bankanın böyle bir tercihi olmadığını belirten yönetici oranı %40.0'dır. İdari kadrolarda erkekler tercih edilmektedir diyen yöneticilerin oranı %16.0'dır. Vezne elemanı ve şube yöneticileri olarak tercih edilme durumları ise %4.0'dır. Bu soruyu yanıtlamayan yönetici oranı %36.0'dır.

**Çizelge - 74**  
**Üst Düzey Yöneticilere Göre Bankalarda Özellikle Erkeklerin Tercih Edildiği Yöneticilik Konumları**

| YÖNETİCİLİK KONUMLARI             | f  | %   |
|-----------------------------------|----|-----|
| İdari işler                       | 4  | 16  |
| Vezne elemanları                  | 1  | 4   |
| Şube yöneticileri                 | 1  | 4   |
| Bankanın böyle bir tercihi yoktur | 10 | 40  |
| Boş bırakılan                     | 9  | 36  |
| Toplam                            | 25 | 100 |

Bankalarda kadınların tercih edildiği işlere ilişkin bulgular Çizelge 75'de verilmiştir. Bankanın böyle bir tercihi olmadığını belirten yönetici oranı %27.0'dır. Müşteri hizmetleri ile ilgili işler santral memuru ya da sekreter olarak tercih edilme durumu %19.0, hemşire, kreş eğitmeni olarak tercih edilme durumu %4.0'dır.

**Çizelge - 75**  
**Üst Düzey Yöneticilere Göre Bankalarda Özellikle Kadınların Tercih Edildiği İşler**

| İŞLER                             | f  | %   |
|-----------------------------------|----|-----|
| Müşteri hizmetleri                | 5  | 19  |
| Santral memuru- sekreter          | 5  | 19  |
| Hemşire-Kreş eğitmeni             | 1  | 4   |
| Hizmetli kadro                    | 1  | 4   |
| Bankanın böyle bir tercihi yoktur | 7  | 27  |
| Boş bırakılan                     | 7  | 27  |
| Toplam                            | 26 | 100 |

Bankalarda erkek elemanların tercih edildiği işlere ilişkin üst düzey yönetici görüşleri Çizelge 76'da verilmiştir. Buna göre, bankanın böyle bir tercihi olmadığını belirten yöneticilerin oranı %5.0'dir.

**Çizelge - 76**  
**Üst Düzey Yöneticilere Göre Bankalarda Özellikle Erkeklerin Tercih Edildiği İşler**

| İŞLER                             | f  | %    |
|-----------------------------------|----|------|
| Şoför                             | 5  | 12,5 |
| Güvenlik görevlisi-bekçi          | 14 | 35   |
| Tahsildar-Veznedar                | 8  | 20   |
| İstihbarat                        | 1  | 2,5  |
| Müfettiş                          | 2  | 5    |
| Teknisyen                         | 1  | 2,5  |
| Hizmetli                          | 1  | 2,5  |
| Bankanın böyle bir tercihi yoktur | 2  | 5    |
| Boş bırakılan                     | 6  | 15   |
| TOPLAM                            | 40 | 100  |

Güvenlik görevlisi ya da bekçi olarak tercih edenler %35.0, Tahsildar, veznedar olarak %20.0, şoför olarak %12,5, istihbarat da, Müfettiş ve teknisyen olarak tercih edenlerin toplamı %10.0, hizmetli olarak %2,5'dir. Bu soruya yanıt vermeyen yöneticilerin oranı ise %15.0'dir.

## Yorum

Bu alt bölümde yorum, bulguların aktarılış sırasına göre ve bulgulara paralel başlıklar halinde verilmiştir.

### **Ticari Bankalarda Çalışan Personel İle İlgili Genel Betimleyici Bilgiler**

Bankacılık alt sektörü, hizmetler sektörü içinde, kadınların yoğun olarak çalıştıkları sektörlerin başında gelmektedir. Türkiye Bankalar Birliği'nin verilerine göre 1994 yılında ticari bankalarda çalışanların %36'sı kadındır. Bu oran kamu bankalarında %33, özel bankalarda %39'dur. Bu verilere göre özel bankalarda kadın istihdamının daha çok olduğu gözlenmektedir. Hizmetler sektörü, kadınların en çok çalıştığı sektörlerden biri olmasına karşın kadın çalışan oranı yüzde kırkı geçememiştir. Bu, daha düşük eğitim düzeyinden elemanların çalıştırıldıkları yardımcı hizmetlerde, kadınların çok az sayıda olması, yardımcı hizmetler kadrosu için erkek personelin tercih edilmesinden kaynaklanıyor olabilir. Bu durum kadın ve erkek personelin öğrenim durumlarıyla ilgili bulgularla da paralellik göstermektedir.

Ticari bankalarda çalışan personelin eğitim durumu incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun ortaöğretim (ortaokul ve lise) mezunu olduğu, yükseköğretim mezunu olarak istihdam edilen kadınların erkeklerden daha fazla olduğu görülmektedir. Ticari bankalarda çalışan toplam kadınların %33'ü yükseköğretim mezunu iken, erkeklerin %23'ü yükseköğretim mezunudur. Yükseköğrenim mezunlarının oranı kamu bankalarında %22, özel bankalarda %32'dir. Kamu bankalarında personelin eğitim düzeyinin özel bankalara oranla daha düşük olduğu görülmektedir. Kamu bankalarında ve özel bankalarda kadınların eğitim düzeyleri erkeklerden yüksek olmakla birlikte, özel bankalarla kamu bankaları karşılaştırıldığında, özel bankalarda çalışan kadınların eğitim düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, kamu bankalarının ülkenin büyük bir bölümüne dağılmış olması, sosyo - kültürel açıdan geri kalmış yörelere nitelikli kadın ya da erkek işgücünün gitmek istememesinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca kamu kesiminde çalışan personelin ücretlerinin büyük ölçüde devlet tarafından belirleniyor olması, ücretlerin nitelik gibi ölçütlerden çok, yıl esasına dayalı

olması, kamu bankalarında yükseköğretim mezunlarının özel bankalara göre az olmasının açıklayıcıları olabilir.

Ticari bankalarda profesyonel eleman kadrolarında çalışan personelin %44'ü kadın, %56'sı erkektir. Üniversite mezunu olmayı gerektiren konumlarda çalışan kadınlar, toplam çalışanların yaklaşık yarısını oluşturmaktadırlar. Personelin cinsiyete göre dağılımı ve öğrenim durumlarıyla ilgili bulgular birlikte düşünüldüğünde, kadınların bu sektöre en az lise mezunu ve daha çok da üniversite mezunu olmaları nedeniyle kolaylıkla girebildikleri belirtilebilir. Kadınların profesyonel elemanların %44'ünü oluşturmamasına karşın, toplam çalışanların %40'ını bile oluşturmaması, literatürde de yer alan ve kadınların eğitim düzeyi arttıkça çalışma yaşamına daha kolaylıkla girebildikleri yönündeki görüşü destekler niteliktedir.

### **Bankalarda Çeşitli Konumlarda Çalışmakta Olan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı**

İnsan Sermayesi Kuramı, kadın işgücünün daha az istihdam edilmesini, yalnızca belli işlerde istihdam edilmesini ve daha az ücret almasını, kadın işgücünün insan sermayesi yatırımlarının düşük olmasıyla açıklamaktadır. Bu, piyasada ayrımcılığın olmadığı savının ileri sürülmesi demektir. Bu araştırmada, kadın ve erkeklerin tanımlanan konumlara göre dağılımları ile ilgili olarak bankalardan elde edilmiş olan bilgiler kullanılarak işgörenlerin bulundukları konumlar ile eğitim düzeyleri arasında koşutluk olup olmadığına bakılmıştır. Araştırma bulgularına göre kadın ve erkeklerin üst düzey yönetim kadrolarına gelmede eşit şansa sahip olduklarını belirtmek olanaksızdır. Toplam ticari bankalarda çalışan üst düzey yöneticilerin yalnızca %16.2'si kadın, %83.8'i erkektir. Kadın çalışanların kendi içinde dağılımları incelendiğinde ise kadınların %0.4'ü üst düzey yönetici konumunda istihdam edilmektedir. Özel bankalardaki (%0.8) kadınların üst düzey yöneticilik konumlarına gelme açısından kamu bankalarındakilere göre (%0.1), daha şanslı olduklarını söylemek mümkündür. Bankacılık sektöründe eğitim düzeyi yüksek olan kadının, yöneticilik dışındaki konumlarda yığıldığı,

yönetim konumlarında yeterince bulunmadığı görülmektedir. Yükseköğretim mezunu kadınların sayısı erkelerden daha fazla olduğu halde kadın yönetici sayısı azdır. Bu işleyiş, insan sermayesi kuramının yukarıda açıklanan ayrımcılığın olmadığı yönündeki savını desteklememektedir. Kadınların üst düzey yöneticilik konumlarında az sayıda olması ile ilgili bulgular 1996 yılında MPM'nce yapılan "Çalışma Yaşamında Cinsiyete Bağlı Ayrımcılık - Bankacılık Sektöründe Örnekolay İncelemesi" konulu araştırmada dikkat çekilen, kadın çalışanların yönetim kademelerinin üst noktalarında az sayıda olduğu bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Ayrıca, araştırmamanın bu saptaması, Bircan'ın 1987 yılında DPT'de yaptığı çalışma ile de tutarlılık göstermektedir. Bircan, kamu kesiminde üst düzey yöneticilik konumunda kadının az sayıda olmasına dikkati çekerek, "bu durum bir tesadüf mü?" sorusunu gündeme getirmiştir. Bu araştırma ile söz konusu durumun bir tesadüf olmadığı yönündeki görüşler güçlenmektedir.

Acar'ın 1992 yılında İstanbul Üniversitesi'nde yaptığı araştırmada, bankacılık sektöründe kadınların üst düzey yöneticilik konumlarına gelemediklerini tespit etmiştir. Söz konusu saptama, bu araştırmanın bulguları ile de tutarlıdır. Acar, bu araştırma ile kadınların yönetsel görevlere gelememelerini, kadınların çalışmasına karşı tutumlarla açıklamaya çalışmıştır.

Kadınların üst düzey yöneticilik konumlarında istihdam edilme düzeyleri genel müdürlük, bölge müdürlüğü ve şubelerde farklılaşmaktadır. Bankaların genel müdürlüklerinde yönetici oranı genel müdürlük dışındaki birimlere göre daha fazladır. Bu işleyiş üst düzey yöneticilik konumlarının daha çok genel müdürlükte olmasından kaynaklanabileceği gibi, örgüt kültüründen de kaynaklanıyor olabilir. MPM'ce yapılan bankacılık sektöründe örnekolay araştırmasının bulgularına göre kadınlara ilişkin ayrımcı tutumların örgüt kültüründen etkilendiği ve çağdaş bankalarda rastlanan ayrımcılıkla geleneksel bankalarda rastlanan ayrımcılığın aynı türden olmadığını göstermiştir. Ayrımcılığın, çoğu kez yönetici tutumlarıyla açıklandığı dikkate

alındığında ve genel müdürlük ve büyük kentlerdeki şubelerle diğer şubelerin içinde bulundukları sosyal kültürel ortamlar arasındaki farklılıkların örgüt yönetimlerine ve örgüt kültürlerine yansıtacağı hesaba katıldığında, ayrımcılıkla ilgili yapıların farklılaşması beklenen bir durumdur. Bu araştırmanın bulgularına göre yönetim kademesinde kadının temsil edilmesi noktasında, genel müdürlük ile bölge müdürlükleri ve şubeler arasında farklı bir yapıdan söz etmek, belirtilen nedenlerle mümkündür.

Üst düzey yöneticilik konumunda oransal olarak çok düşük olan kadınlar, orta düzey yöneticilik konumlarında üst düzey yöneticilik konumuna göre, daha iyi durumdadırlar. Toplam orta düzey yöneticilerin %26.6'sı kadın, %73.3'ü erkektir. Orta düzey yöneticilik konumlarında bulunan kadın oranlarının kamu ve özel bankalarda farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum, kadınlara bu kademedeki, üst düzey yöneticilik konumundan daha fazla güvenildiğinin bir göstergesi olabileceği gibi, orta düzey yöneticilik konumunda daha fazla görev alan kadının bu düzey yöneticilikteki başarısını kanıtlamış olabileceği de düşünülebilir.

Sosyal liberalist kurama göre kadınlar, erkeklerle yasal olarak eşit haklara sahip olsa bile piyasanın iyi örgütlenmemesi nedeniyle kurumsal işleyiş farklı olabilmektedir. Eşitsizlikler bazen eşit işe eşit ücret verilmemesi şeklinde olabileceği gibi, bazen kadınların "kadın meslekleri"nde veya kadınlar için uygun görülen işlerde olabilmekte ya da kadınlar tüm işlerin alt düzeylerinde çalıştırılmaktadırlar. Söz konusu eğilim bu araştırma bulgularıyla desteklenmektedir. Ticari bankalarda çalışan kadınların %74.6'sı, erkeklerin %49.9'u büro elemanı olarak çalışmaktadır. Toplam çalışanların dağılımı yukarıda belirtildiği gibi olmakla birlikte, şubelerdeki işleyiş farklıdır. Şubelerde büro elemanı olarak çalışan kadınlar daha fazladır. Bu durum, kadınların "şubecilik hizmetleri"nde ve bunlar içinde de özellikle müşteri ile yüzyüze iletişim içinde olunan işlerde çalıştırılmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Bölge müdürlüklerinde de genel müdürlük ve şubelerdekine benzer bir dağılımın olduğu görülmektedir. Bankaların Ankara Bölge Müdürlüklerinde çalışan kadın personelin %85 gibi yüksek bir oranı büro hizmetlerinde yığılmıştır. Kadınların eğitim düzeylerinin erkeklere göre yüksek olmasına karşın büro elemanlığı konumlarında yığılmaları, 1979 yılında Çitçi'nin yaptığı araştırmanın bulguları ile tutarlıdır. Çitçi, bu çalışmada örneklem aldığı kadın nüfusun eğitim düzeyinin, Türkiye'deki kadın nüfusun ortalamasının çok üzerinde olduğu ve kadınların görevsel dağılımları incelendiğinde en fazla yığılmanın, büro memurluğu ve daktilografikta olduğunu tespit etmiştir. Yardımcı hizmetler kadrolarında çalışanların büyük bir çoğunluğu da erkektir. Bu işleyişin nedeni ise bu kadrolar için şoför, temizlik işçisi, güvenlik görevlisi ya da bekçilik gibi işlerde özellikle erkelerin tercih edilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu tür işler, kadınların çalıştırılmasının tercih edilmediği işlerdir.

### **Bankacılık Sektöründe İşe Alma Ölçütleri**

Bankacılık sektöründe üst düzey yönetici alırken kullanılan üç ölçüt, “öğrenim türü ve düzeyi”, “bankacılık tecrübesi” ve “bankacılık sektöründe yöneticilik tecrübesi”dir. Bu ölçütler bankaların büyük ya da küçük olmasına , erkek ya da kadın yöneticilerin görüşlerine ve bankanın kamu ya da özel banka olmasına göre farklılaşmamakta, fakat ölçütlerin sıralanmasında farklılıklar gözlenmektedir. Aynı ölçütlerin ilk üç sırada yer alması, bankacılık sektöründe kararlılık gösteren bir istihdam yapısının olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Orta düzey yöneticilik konumu ile ilgili olarak elemanların %76.2'sinin dışarıdan alındığı, geriye kalanının ise banka içinde yetiştirilerek atandığı belirtilmiştir. Bu kademe ile ilgili belirgin üç ölçüt “bankacılık tecrübesi”, “öğrenim tür ve düzeyi” ve “bankacılık sektöründe yöneticilik tecrübesi”dir. Bu ölçütlerin kadın ve erkek adaylar için kamu ve özel, büyük ve küçük bankalarda, kadın ve erkek yöneticilerin bu konuda farklı ölçütler belirtmediği görülmektedir.

Bankacılık sektöründe kadın ve erkek adaylar için, üst düzey ve orta düzey yönetici alırken farklı ölçütler kullanıldığı belirtilmemiş olmakla birlikte, kullanılan bazı ölçütlerin engelleyici olabileceği düşünülebilir. Örneğin bankacılık sektöründe yöneticilik tecrübesinin aranması, yönetim kademesinde çok düşük oranlarda bulunan kadın işgörenlerin üst düzey ya da orta düzey yöneticilik konumlarına gelmelerini güçleştiriyor olabilir. Genel olarak bankalarda böyle bir ölçütün kullanılmasının, kadınların yöneticilik konumlarına gelememelerini sürekli kılmasında beklenebilir. Çünkü bireyin bir kez yönetici olamaması, aranan bu ölçüt nedeniyle, hiç bir zaman yönetici olmamasına yol açıyor olabilir.

Profesyonel elemanları işe alırken kullanılan ölçütler, “mesleki tecrübe”, “yapılan sınavda başarılı olma”, “mesleki çevreden alınan referans”, “yabancı dil düzeyi”, “daha önce bir bankada çalışmış olma” gibi ölçütlerdir. Bu ölçütlerin sıralaması farklılaşmakla birlikte kadın ve erkek adaylar için farklı ölçütler belirtilmemiştir.

Bankacılık sektöründe istihdam edilen profesyonel elemanlar içinde kadınların oranı erkeklerin oranına yakındır. Bu durum, bankacılık sektöründe, söz konusu meslek elemanları içinde kadınların önemli bir yeri olduğunu göstermektedir.

“Öğrenim türü ve düzeyi”, “yapılan sınavda başarılı olma”, “iş ile ilgili mesleki bilgi” büro elemanları ile ilgili olarak kullanılan en önemli üç ölçüt arasında bulunmaktadır. Bu kadrolarda istihdam edilecek kadın ve erkek adaylar için farklı ölçütler belirtilmemiştir.

Yardımcı hizmetler kadrosunda çalışacak olan elemanları işe alırken aranan ölçütler “yapacağı iş ile ilgili tecrübe”, “güven duygusu yaratması”, “öğrenim türü ve düzeyi”dir. Bu kadrolarda çalıştırılacak kadın ve erkekler için farklı ölçütler belirtilmemiştir.

Ankete yanıt veren yöneticiler kadın ve erkek adaylar için kullanılan farklı işe alma ölçütleri belirtmemişlerdir. Kadın ve erkekler için kullanılan

ölçütlerin farklılaşmaması olumlu bir durum olmakla birlikte, buraya kadar ele alınan araştırma bulguları, bankacılık sektöründe ayrımcı uygulamaların olmadığını göstermemektedir. Nitekim yükseköğrenim görmüş kadın personel sayısının daha fazla olmasına rağmen yönetim kademelerindeki kadın personelin az sayıda olması bazı işlerde kadınların, bazı işlerde ise erkeklerin daha yoğun çalıştırılması, düşük eğitim seviyesindeki personel içinde kadın oranının düşük olması ayrımcı uygulamalar olarak görülebilir.

### **Üst Düzey ve Orta Düzey öneticiliğe Yükseltmede Kullanılan Ölçütler**

Bankalarda yükseltme ile ilgili olarak kullanılan ölçütler üst düzey ve orta düzey yöneticilik konumları için farklılaşmaktadır. Üst düzey yöneticilik konumunda “banka içinde kazanılan kıdem”, “tecrübe”, “liderlik özellikleri”, “çalışma disiplini” gibi ölçütler ağırlık kazanırken, orta düzey yöneticilik kademesinde bu ölçütlerle birlikte, özellikle “yapılan sınavda başarılı olma” ölçütü önem kazanmaktadır. Bu konuda, kadın ve erkek personel için farklı ölçütler belirtilmemiştir. Bir ayrımcı uygulama olarak görülmesi mümkün olmamakla birlikte, yapılan yükseltme sınavlarının genellikle belli aralıklarla ve tüm birimlerde yapılmasının hamile ve doğum izninde olan kadınlar açısından bir sonraki sınavı bekleme gibi bir olumsuzluk getirdiği görüşmeler sırasında belirtilmiştir. Bu işleyişin yalnızca kadın çalışanlar açısından olumsuz sonuçları olduğu bir gerçektir. Söz konusu olumsuzluk, kadının geleneksel rollerinin kadının çalışma yaşamına yaptığı olumsuz bir etki olarak değerlendirilmiştir. Yükseltmede esas alınan sınavların daha sık düzenlenmesi gibi çeşitli önlemler alınarak, işyerlerinin bu eşitsizliği giderici önlemlere yönelmesi, ayrımcı tutuma sahip olmayan yöneticilerden beklenebilir. Kadınların yoğun olarak çalıştığı bankacılık sektörü açısından böyle önlemler, çalışmaları güdüleyici verimliliği artırıcı önlemler arasında düşünülmelidir.

### **Bankacılık Sektöründe Kullanılan Ücretlendirme Ölçütleri**

Bankacılık sektöründe kullanılan ücretlendirme ölçütler üst düzey yöneticilik için “amirlerin verdiği sicil raporu”, “kıdem”, “öğrenim durumu”

olarak belirtilmiştir. Bu ölçütler kadın ve erkekler için farklılaşmamakta, sadece önem dereceleri değişmektedir. Örneğin, kadın çalışanlar için birinci derecede önemli olan ölçüt erkek çalışanlar için üçüncü derecede önemli olabilmektedir. Bu ölçütler küçük ya da büyük, kamu ya da özel bankalar için farklılaşmamaktadır. Orta düzey yöneticilerin ücretlerini belirlerken kullanılan ölçütler “amirlerin verdiği sicil raporu”, “kıdem”, “öğrenim durumu”, ayrıca özel bankalarda “sendikalı çalışanların ücretlerindeki artış oranı” orta düzey yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesinde kullanılan en önemli ölçütler arasındadır.

Profesyonel elemanların ücretlerinin belirlenmesinde kullanılan ölçütler, “amirlerin verdiği sicil raporu”, “kıdem”, “öğrenim durumu”, özel bankalar için “sendikalı çalışanların ücretlerindeki artış oranı”dır. Bu ölçütler kamu - özel, küçük ve büyük bankalar açısından farklılaşmamaktadır. Kadın ve erkek personel için aynı ölçütler belirtilmiştir.

Büro ve yardımcı hizmetler kadrosunda çalışanların ücretleri belirlenirken kadın ve erkek personel için aynı ölçütlerin kullanıldığı görülmektedir. Buna göre en önemli ölçütler “kıdem”, “öğrenim düzeyi”, “amirlerin verdiği sicil raporu”dur.

Ücretlendirmede kullanılan ölçütler açısından kadın ve erkekler arasında farklılıklar olmamasına karşın, yöneticilik konumlarına gelme şansı çok düşük olan kadın işgörenlerin, belli yöneticilik kademeleri için geçerli olan ek gösterge, kıdem tazminatı gibi haklardan yararlanamamaları, kadınların piyasanın sağladığı parasal olanakları elde etmekte de erkeklerle benzer olanaklara sahip olmadıkları anlamına gelmektedir.

### **Bankalarda İşten Öncelikle Çıkarılacak Personel**

Bankadan eleman çıkarma söz konusu olduğu zaman öncelikle çıkarılacak personel olarak, bütün kademeler için, “verimliliği düşük kadın personel” belirtilmiştir. Bu bulgu ayrımcılığı açıklayan kuramların bu konudaki tespitleri ile benzerdir. Bu kuramlara göre, işten çıkarma söz konusu

olduğunda öncelikle kadınların çıkarıldığı konusunda bir sav vardır. Bu belirleme, küçük ya da büyük, kamu ya da özel bankalara, erkek ve kadın yöneticilere göre farklılaşmamaktadır. İkinci olarak “verimliliği düşük erkek personel”, üçüncü olarak “deneme süresinde olan kadın personel”in işten çıkarılacağı belirtilmiştir. Verimli çalışmayan kadın personelin ve deneme süresinde olan kadın personelin, aynı durumda olan erkek personelden önce işten çıkarılması, ekonomik değişkenlerden çok, yönetici tutumlarıyla açıklanacak bir durum olarak yorumlanmıştır.

Kadınların öncelikli olarak işten çıkarılmaları onların ailenin temel geçindiricileri olarak algılanmamasından kaynaklanıyor olabilir. Ecevit’in 1985 yılında belirttiği gibi, sanayide işçi çıkarımı yapılırken, vasıflı işçiler ve kilit elemanlardan çok, vasıfsız, yeri kolay doldurulabilen işçiler öncelikle işten çıkarılmaktadır. Özellikle bu tür nitelikleri kadınlar taşıdıkları için bir kriz döneminde çoğunlukla kadınlar işten çıkarılmaktadır. Araştırmanın bu bulgularını Ecevit’in tespiti desteklemektedir.

### **Bankada Çalışan Personelin Verimliliği (Performans) İle İlgili Bulguların Yorumu**

Ankete yanıt veren bütün yöneticilerin %23.1’i erkeklerin, üst düzey yöneticilik konumunda daha verimli olduğunu, %76.9’u ise kadın ve erkeklerin benzer düzeyde verimli olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmanın bulgularından yola çıkarak, verimlilik açısından kadınlarla ilgili olumsuz görüşün bir önyargı olup olmadığını belirlemek güçtür. Bekar ve evli kadınlar için sorunun ayrı ayrı sorulması gibi değişik yollarla konunun daha ayrıntılı olarak incelenmesi gerekmektedir. Fakat, çoğunlukla, yöneticilerin üst düzey yöneticilik konumunda gösterilebilecek performans konusunda eşitlikçi bir bakış açısına sahip oldukları belirtilebilir.

Yöneticilerin %11.1’i kadınların, %7.4’ü erkeklerin orta düzey yöneticilikte daha verimli olduğunu, %81.5’i ise kadın ve erkeklerin benzer verimlilik düzeyinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticilerle

karşılaştırıldığında orta kademe yöneticilik kadınların daha verimli olduğu belirten bir konum olarak belirtilmiş olmaktadır.

Toplam yöneticilerin %3.8'i profesyonel eleman olarak erkeklerin daha yüksek performans gösterdiğini belirtirken, kadınların ve erkeklerin benzer performans düzeyinde olduğunu belirtenlerin oranı % 96.3'tür. Kadınların daha yüksek performans gösterdiğini belirten yönetici yoktur. Bu bulgu bankalarda profesyonel elemanlarla ilgili olarak eşitlikçi bir bakış açısının egemen olduğu biçiminde yorumlanabilir.

Küçük ve büyük banka ayrımı yapıldığında durum farklılaşmakta; küçük bankalar da, üst düzey yöneticilikte erkeklerin daha yüksek performans gösterdiğini belirtenlerin, orta düzey yöneticilikte ise kadınların daha yüksek performans gösterdiğini belirtenlerin oranı artmaktadır. Büyük bankalarda, üst düzey yöneticilik konumunda, erkeklerin ya da kadınların daha yüksek performans gösterdiğini belirtenlerin oranı azalırken, kadın ve erkeklerin benzer performans gösterdiğini belirtenlerin oranı artmaktadır.

Kamu ve özel bankalarda yöneticilerin büyük çoğunluğu üst düzey yöneticilik, orta düzey yöneticilik ve profesyonel elemanlarda kadın ve erkeklerin benzer performans gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, kamu bankalarında üst düzey yöneticilik konumunda erkeklerin daha verimli olduklarını belirten yöneticilerin oranı ve orta düzey yöneticilik konumunda kadınların daha başarılı olduklarını belirtenlerin oranı % 25'dir. Buna göre eşitlikçi bir bakış açısına sahip olan yöneticilerin dışında kalanlar, kamu bankalarında üst düzey yöneticilikte erkeklerin daha başarılı olduğu, orta düzey yöneticilikte ise kadınların daha başarılı olduğu yönünde bir görüşe sahiptirler.

Kadınların yoğun olduğu büro hizmetlerinde, kadın ve erkeklerin benzer performans gösterdiğini belirten yönetici oranı % 71.4'tür.

Büyük çoğunluğu erkeklerden oluşan yardımcı hizmetler kadrosunda kadın ve erkeklerin benzer performans düzeyinde olduklarını belirtenlerin

oranı %42.9'dur. Bu kademe için erkeklerin daha yüksek performans gösterdiği yönündeki görüş yöneticilerin çoğunluğunca belirtilen görüş olmuştur. Cinsiyet açısından belli ölçüde tercihin söz konusu olabildiği işler büro ve yardımcı hizmetler kadrolarıyla ilgili olmuştur.

### **Bankalarda Kadınlara Tanınan Haklar**

Kadınlara, işyerlerinde, geleneksel rollerini kolaylaştırmak üzere tanınmış bazı haklar bulunmaktadır. Bunlar süt izni, süt yardımı, ücretli doğum izni gibi haklardır. Ayrıca kadınlarla birlikte erkeklere de tanınmış olan kreş olanağı da işyerlerindeki kadın personel sayısına bağlı olarak verilen haklar arasındadır. Küçük bankalarda, süt izninin yüksek oranda kullanılan haklardan olduğu, buna karşın süt yardımının yapılmadığı, kreş ve ücretsiz izin olanaklarının ise düşük oranda kullanıldığı gözlenmiştir. Büyük bankalarda ise doğum öncesi ve sonrası verilen izinler ile ücretsiz izin hakkının isteyen bütün kadın personelce kullanılabildiği, süt izni ve kreş olanağının yaygın olarak kullanıldığı belirlenmiştir. Bankalarda kadınlara tanınan hakların ve bunların kullanılabilmesinin banka büyüklüklerine göre farklılaştığı ve bankanın olanakları ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Bankaların kamu ya da özel banka olmasına göre de kullanılan haklar farklılaşmaktadır. Buna göre kamu bankalarında kreş, süt izni, doğum öncesi ve sonrası verilen izinler, ücretsiz izin gibi hakların kadın personelin tamamına tanındığı, özel bankalarda ise süt izni, doğum öncesi ve sonrası verilen izinler, ücretsiz izin gibi hakların, bankalarda çalışan kadınların tamamına olmasa bile, büyük çoğunluğuna tanındığı tespit edilmiştir. Özel bankalarda kreş hakkı olanağı %25'lik bir oranla düşük düzeyde sağlanmaktadır. Özel bankalardan bazılarında, doğumdan sonra bir defaya mahsus olmak üzere para yardımı yapılması gibi uygulamalar da gözlenmiştir.

Büro ve yardımcı hizmetler kadrosunda çalışanların, doğum öncesi ve sonrası verilen izinler, ücretsiz izin, süt izni gibi haklarını yaygın olarak kullandıkları, diğerlerini ise sınırlı oranda kullandıkları görülmektedir.

Kreş, yuva, ücretsiz izinler, doğum öncesi ve sonrası verilen izinler gibi kadının çalışma koşullarını kolaylaştıran ve kadının verimli çalışmasını sağlayan olanaklardan kadınların yararlanması son derece önemlidir. Bankacılık sektöründe yukarıda belirtilen hakların yaygınlık düzeyi bu araştırma ile tam olarak tespit edilememiştir. Bu hakların bankalarda çalışan personelin ne kadarı tarafından kullanılmakta olduğu başka araştırmalarla tespit edilmelidir. Kadın için tanınan bu haklar ayrımcılığı açıklayan görüşlerden sosyal liberalistlerin önerdiği “pozitif ayrımcı politikalar” kapsamında ele alınmalıdır.

### **Bankalarda Kadın ve Erkeklerin Tercih Edildiği İş ve Yöneticilik Konumları**

Bölge müdürlerinden alınan yanıtlara göre kadın ve erkeklerin tercih edildikleri konumlar, kadınlar için çoğunlukla büro işleri olarak tanımlanan sekreterlik, santral ya da gişe memurluğu, haberleşme, veri girişi yapan memurlar olarak tercih edildiği görülmektedir. Erkeklerin ise bu kademelerle ilgili olarak yardımcı hizmetler kadrolarında tanımlanan güvenlik görevlisi, şoför, evrak dağıtıcısı, temizlik işçisi gibi kadrolarda tercih edilip istihdam edildikleri görülmektedir. Bu durum bankalarda çalışan personelin örgütsel konumlara dağılımı ile ilgili olarak toplanan personel bilgileri ile tutarlıdır. Çünkü kadınların büyük bir çoğunluğunun büro hizmetlerinde, erkeklerin ise yardımcı hizmetler kadrosunda yığıldığı görülmektedir.

Üst düzey yöneticiler arasında da benzer düzeyde bir görüş birliğinin olduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticiler, bölge müdürlerinden farklı olarak, erkeklerin tercih edildiği işler arasında veznedarlık, istihbarat, müfettişlik, teknisyenlik gibi işleri de saymışlardır.

Bölge müdürlerinin verdiği yanıtlara göre, yöneticilik kademesi için kadınların tercih edilmeme durumu %50, erkeklerin tercih edilmeme durumu ise %12.5'dir. Bir başka deyişle bölge müdürlerine göre, bazı yöneticilik konumları için kadınların tercih edilme durumu %50 iken, erkeklerin tercih edilme durumu %87.5'dir. Ankete yanıt veren yöneticilere göre, yöneticilik

konumunda erkekler kadınlara göre daha çok tercih edilmektedir. Bu tespit örgütsel konumlarına göre kadın ve erkek personelin dağılımı bulgusuyla tutarlılık göstermektedir. Üst düzey yöneticiler kadınlar için özellikle halkla ilişkiler ve iletişim gerektiren yöneticilik konumlarında (müşteri temsilcileri, özel bankacılık hizmetleri bölüm yöneticileri, şube müdürleri) kadın yönetici tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu durum, kadınların da belli yöneticilik konumlarında tercih edilmeleri açısından oldukça önemlidir. Yüksek düzeyde eğitilmiş kadın işgücünü istihdam eden bankaların böyle bir tercihlerinin olması anlamlıdır.

Bu araştırma bulguları birlikte değerlendirildiğinde, ayrımcılık ile ilgili olarak bazı uygulamalar belirlenebildiği görülmektedir. Bu araştırmada bankacılık sektöründe işe alma, yükseltme, ücretlendirme ölçütleri açısından kadın ve erkek personel arasında çok belirgin bir farklılaşma olduğu belirtilmemiş ve yöneticilerden ayrımcılığın yapıldığı yönünde yanıt alınamamıştır. Ayrıca, yöneticilerin kadın ve erkek personelin verimliliği ile ilgili olarak, benzer performans düzeyinde olduklarını belirtmeleri eşitlikçi bir tutum olarak değerlendirilmiştir.

Bankada çalışan verimliliği düşük kadın personelin öncelikle işten çıkarılacak grubu oluşturması, erkeklerin kadınlara göre yöneticilik kademelerinde daha çok tercih edilmeleri, kadınların öğrenim düzeyleri erkeklere göre daha yüksek olduğu halde kadınların belli konumlarda yığılmaları, bankacılık sektöründe çok açık olarak bu araştırma ile belirlenmiş ayrımcı uygulamaların olduğunu gösteren bulgulardandır.

Bankalarda, kadınların öğrenim düzeyi erkeklere göre daha yüksek olmasına ve erkelerle aynı ölçütlere göre yükseltildiklerinin belirtilmesine karşın, kadınların belli örgütsel konumlarda (büro elemanı gibi) yığılması bankacılık sektöründe, bu araştırma ile belirlenebilen ölçütlerin dışında, farklı süreçlerin işliyor olabileceğini düşündürmektedir. Türkiye’de yapılmış olan başka bazı araştırmalar bu düşüncüyü güçlendirmektedir. Örneğin Acar’ın bankalar üzerine yaptığı araştırmada, kadınların üst düzey yöneticilik

konumlarına gelmelerinde erkeklerin olumlu tutum sergilemedikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, MPM'nce yapılan araştırmada da kadınların, yönetim kademelerinde hemcinslerinin olmaması, ayrıca aynı araştırmada, anketi yanıtlayan erkeklere göre, kadın çalışanların belli konumlara gelememelerinde 20 yılda emekli olmalarının etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.



## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın bulgularından hareketle ulaşılabilecek sonuçlar şunlardır.

1. Ticari bankalarda çalışan personelin büyük bir çoğunluğu ortaöğretim mezunudur ve kadın personelin öğrenim düzeyi erkek personelden daha yüksektir. Ayrıca, özel bankalarda çalışan personelin eğitim düzeyi kamu bankalarındaki personelin eğitim düzeyinden daha yüksektir.

2. Kamu bankalarına göre özel bankalar özellikle yükseköğretim mezunu kadınlar için daha fazla istihdam yaratmaktadır.

3. Bankacılık sektöründe, gözlenen en belirgin ayrımcı uygulama, çok az sayıda kadın çalışanın yönetim kademelerinde görevlendirilmeleridir.

4. Özel ticari bankalarda, üst düzey kadın yönetici oranı, kamu bankalarına göre daha fazladır.

5. Kadınların üst düzey yöneticilik konumlarında istihdam edilme oranları genel müdürlük, bölge müdürlüğü ve şubelerde farklılaşmaktadır. Bankaların genel müdürlüklerindeki kadın yönetici oranı diğer birimlere göre daha fazladır.

6. Bankacılık sektöründe, işe alma, yükseltme ve ücretlendirme ölçütleri açısından belirtilmiş olan çok belirgin farklılaşmalar yoktur. Ölçütlerde değil, ölçütlerin sıralanmasında farklılıklar belirtilmiştir.

7. Kamu ve özel bankalarda işe alma, yükseltme ve ücretlendirme ölçütleri açısından farklılaşmalar yoktur.

8. Bankalarda kadın çalışanların oran olarak erkeklere en yakın olduğu kadrolar profesyonel elemanların çalıştırıldığı kadrolardır.

9. Bankacılık sektöründe büro işlerinde çoğunlukla kadınlar, yardımcı hizmetler kadrolarında ise erkekler çalıştırılmaktadır.

10. Bankaya eleman alınırken üst düzey yönetici, orta düzey yönetici, profesyonel elemanlarla ilgili işler ve büro işlerinde genellikle fakülte veya dört yıllık yüksekokul mezunları, yardımcı hizmetler kadrolarında ise çoğunlukla genel lise mezunları tercih edilmektedir.

11. Teknoloji değiştiğinde ve olağanüstü hallerde bankalarda öncelikle çıkarılacak olan personel “verimliliği düşük kadın personel”dir.

12. Bankalarda çalışan üst düzey yöneticilerin çoğunluğuna göre, kadın ve erkek personelin verimlilik (performans) düzeyi benzerdir.

13. Kadınlar, yasalarla belirlenen haklardan ve olanaklardan bankanın olanakları (büyük - küçük, kamu - özel) ölçüsünde yararlanabilmektedir.

14. Yöneticilik konumlarındaki görevlendirmelerde çoğunlukla erkekler tercih edilmektedir.

15. Özel bankalarda kadınlara tanınan haklar kamu bankalarına göre yetersizdir.

## **ÖNERİLER**

Bu bölümde, araştırma bulgularından yararlanılarak araştırma ve uygulama önerileri geliştirilmiştir.

### **Araştırma Önerileri**

1. İşgücü piyasasında yer alan bütün sektörlerde ya da işkollarında cinsiyete dayalı ayrımcılığın yapılıp yapılmadığı araştırılmalıdır.

2. İşgücü piyasasında kadının istihdam edilme biçimleri araştırılmalıdır.

3. İşverenlerin ya da yöneticilerin kadın istihdamına ilişkin tutumları araştırılmalıdır.

4. Kadın çalışanların verimliliği ile ilgili olarak iş görenlerin ve yöneticilerin görüşlerini ortaya çıkaran ve kadınların verimliliklerini etkileyen etkenler ayrıntılı olarak araştırılmalıdır.

5. Örnekolay biçiminde planlanmış, kadın personelin ayrımcı uygulamalara ilişkin görüşlerine dayanan ve daha ayrıntılı soruların sorulmasına olanak sağlayan çalışmalar üzerinde odaklanılmalıdır.

### **Uygulamaya Dönük Öneriler**

1. Kadınların yönetim kademelerine yükselmelerini sağlayacak bir yapının kurulması ve gerekirse belli yönetim kademelerinde kadınlar için kota uygulamasına geçilmelidir.

2. Kadın istihdamını artırıcı politikalar ve düzenlemelerin yapılması ve esnek çalışma, yarı zamanlı çalışma geçici çalışma gibi düzenlemelerin sadece kadınlar için gündeme getirilmesinden vazgeçilmeli, kalıcı ve köklü çözümler üretilmelidir.

3. Kadınların iş yaşantısında daha verimli olmalarını sağlayacak uygulamalara daha fazla yer verilmesi ve kreş, yuva gibi hakların yaygınlaştırılması gerekmektedir.

4. Çalışan kadınların annelik ile ilgili görevlerini hafifletebilmek için yasalarla tanınan haklar dışında ek düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

5. Bankacılık sektörü çok hızlı teknoloji değişiminin olduğu sektörlerden birisidir. Bu nedenle, hamilelik, doğum, ve çocuk bakımı gibi gerekçelerle işine ara vermek zorunda kalan kadın çalışanların, işe başladıktan sonra hizmetiçi eğitimden geçirilmeleri gerekmektedir.

6. Kadınlara karşı ayrımcı uygulamaların önlenmesi amacıyla imzalanan uluslararası anlaşmaların, uygulamaya yansıyor yansımadığının ve sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. Cevat. **Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma** (Doktora tezi). İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, 1992.
- Arın, Tülay. "İktisat Kuramının Kadın Sorununa Bakışı", **Türkiye'de Kadın Olgusu**. (Der. Necla Arat) Say yayınları. İstanbul: 1992.
- Arsel, İlhan. **Şeriat ve Kadın**. İstanbul: 1994.
- Aykor, Gül. "Uluslararası Düzeyde Kadın Sorunu ve Türkiye", **Türkiye'de Kadın Olmak**. (Der. Necla Arat) Say yayınları. İstanbul: 1994.
- Balcı, Ali. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeleri**. Ankara.72. TDFO Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti., 1995.
- Bankalar Birliği, **Bankalarımız 1993**. Bankalar Birliği yayınları No:180, Ankara: 1994.
- Bankalar Birliği, **Bankalarımız 1994**. Bankalar Birliği yayınları No:197. Ankara: 1995.
- Bebel, August. **Kadın ve Sosyalizm**. İnter yayınları. İstanbul: 1991.
- Bircan, İsmail. **Türkiye'de Kamu Kesiminde Çalışan Üst Düzey Kadın Yöneticilere İlişkin Bulgular**. DPT, Sosyal Planlama Daire Başkanlığı, Ocak, 1987.
- Çelikel, Aysel. "Uluslararası Sözleşmelerde Kadın", **Türkiye'de Kadın Olgusu**. (Der. Necla Arat) Say yayınları. İstanbul: 1992.
- Çitçi, Oya. **Kadın Sorunu ve Türkiye'de Kamu Görevlisi Kadınlar**. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü yayınları No:200. Ankara: 1982.
- Devlet İstatistik Enstitüsü, **1990'lı Yıllarda Türkiye'de Kadın**. DİE, Ankara: 1996

\_\_\_\_\_. (1985) **Genel Nüfus Sayımı**. Nüfusun Sosyal ve Ekonomik Nitelikleri

\_\_\_\_\_. (1990) **Genel Nüfus Sayımı**. Nüfusun Sosyal ve Ekonomik Nitelikleri

DPT, **Dünya Çalışma Raporu 2**. Uluslararası Çalışma Bürosu: Ankara: 1991.

Ecevit, F.Yıldız. "Kentsel Üretim Sürecinde Kadın Emeğinin Konumu ve Değişen Biçimleri", **1980'ler Türkiye'sinde Kadın Bakış Açısından Kadınlar**. İletişim yayınları. İstanbul: 1993.

Friedrich, Engels. **Ailenin Özel Mülkiyetin ve Devletin Kökeni**. Sol yayınları. (Çev.Kenan Somer) Ankara:1992.

Gök, Fatma. "Türkiye'de Eğitim ve Kadınlar," **1980'ler Türkiye'sinde Kadın Bakış Açısından Kadınlar**. İletişim yayınları. İstanbul: 1993.

Kadın Bülteni. **1995 Pekin Deklarasyonu** , No:9 Ankara:1995.

Karasar, Niyazi. **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**. Beşinci Basım, Ankara: Bahçelievler P.K.33, 1991.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Bahçelievler P.K. 33, 1991.

Kuzgun, Yıldız. "Kadınların Meslek Gelişimi," **Türkiye'de Kadın Eğitimi Birinci Uluslararası Konseyi (23 - 26 Haziran, 1992)**. MEB Mesleki Teknik Öğretim Kitapları, No:130. Ankara: 1992.

Milli Prodüktivite Merkezi. **Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık - Bankacılık Sektöründe Örnekolay İncelemesi**. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (Proje Yöneticisi Serpil Özdamar) Ankara: 1996.

Seçkin, Nezahat. "Yönetim Alanında Kadın," **Türkiye'de Kadın Eğitimi Birinci Uluslararası Konseyi (23 - 26 Haziran, 1992)**. MEB Mesleki Teknik Öğretim Kitapları, No:130. Ankara: 1992.

Süral, Nurhan. "Kadın Konumu ve Hakları Konusunda Türkiye'nin Uluslararası Taahhütleri," **Kadın ve Sosyo - Ekonomik Gelişme**. T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü yayını. Ankara: 1992.

Tan, Mine. **Ekonomik Yaşamda Cinsel Farklılaşma ve Eğitimin Etkisi**. (Doçentlik Tezi) Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1978.

Tatlıdil, Rezzan. "Türkiye'de Kadınların Çalışma Yaşamındaki Yeri ve Sektörel Dağılımı", **Sosyal Değişim ve Sosyal Gelişim Stratejileri**. DPT yayını. Ankara: 1992.

Tayanç, Füsün; Tunç, Tayanç. **Dünyada ve Türkiye'de Tarih Boyunca Kadın**. Toplum yayınevi. Ankara: 1977.

Tekeli, Şirin. **Kadınlar ve Siyasal Toplumsal Hayat**. Birikim yayınları. İstanbul:1982

**Türkiye'de Kadının Durumu**. T.C. Devlet Bakanlığı Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü. Ankara:1994.

Ünal, Işıl. "İşgücü Piyasasında Eğitimsel Niteliklerin Rolü," **A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. Cilt: 24, sayı.2 1991.

Ünal, Işıl. **Eğitim ve Yetiştirme Ekonomisi**. Epar yayınları. Ankara: 1996.

## **ABSTRACT**

This study was carried out to determine the employment patterns relating to women and men personnel working in public and private commercial banks in positions which require different types and levels of education. For this purpose, the research aims at finding out if there is a gender discrimination in the employment, promotion and salary practices of these banks by sex of the managers' perceptions, by size of the bank and by sector the bank is operating in.

In order to realize this purpose and to respond to the subpurposes of the study, a total number of 47 bank managers were reached by a questionnaire. 29 of these were private bank general head office managers, 6 were public bank general head office managers and 12 were heads of the regional offices of some banks in Ankara. 27 of the head office managers in 22 banks and 7 regional office managers in 7 different banks answered. This is the set used to analyse the frequencies and the distribution of the incidents.

Some findings can be summarised like this; The major part of the working personnel in the commercial banks have graduated from secondary schools and the education level of the women personnel is higher than the men personnel. In spite of this, it was found out that the women personnel are not sufficiently represented in the management positions. It was found out that the employment, promotion and salary criteria both in public and in private commercial banks do not differ according to the sex of their managers and by the size of the bank. The differentiation could not be seen in the criteria set by the banks but it could be seen in the ordering of these criteria. Although it was found out that the productivity levels do not differ by sex, the first ones to be laid off were women with low productivity.

The research findings give some clues for some necessary work on amelioration in the position of women and for becoming more productive employees. However, the study concludes by proposing more detailed

research on solutions to the problems women employees meet in a covert gender discrimination environment.



## **EKLER**

### **Ek - 1. Üst Düzey Yönetici Anketi**

#### **Sayın**

Bu araştırma, Türkiye'deki kamu ve özel ticari bankalarda çeşitli işlerde ve konumlarda çalışmakta olan kadın ve erkek işgörenlerle ilgili istihdam koşullarının betimlenmesi amacıyla planlanmıştır. İlişikte bu araştırmayı gerçekleştirmek üzere hazırlanmış anket yer almaktadır.

Soruları yanıtlarken, bankanızdaki uygulamaları gözönünde tutmanız ve doğru yanıtlar vermeniz, gerçekçi bulgulara ulaşabilmek açısından büyük önem taşımaktadır.

Katkılarınız için teşekkür eder saygılar sunarım.

Gülay ASLAN  
A.Ü. Sosyal Bilimler  
Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

## ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ANKETİ

### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Yaşınız.....
2. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
3. Bankadaki Göreviniz: .....
4. Bitirdiğiniz Okul: .....

### ÇALIŞAN ELEMAN SAYISI İLE İLGİLİ BİLGİLER

1. Bankanızın toplam şube sayısı: .....
2. Türkiye genelinde bankanızda çalışan personel sayısı:

| Kadın | Erkek | Toplam |
|-------|-------|--------|
| ..... | ..... | .....  |

3. Türkiye genelinde ve Genel Müdürlüğünüzde çalışan personel sayısının düzeylere ve cinsiyete göre dağılımı:

| Düzeyler       | Üst Düzey Yönetici |       | Orta Düzey Yönetici |       | Profesyonel Meslek Elemanı |       | Büro Elemanı |       | Yardımcı Hizmetler |       |
|----------------|--------------------|-------|---------------------|-------|----------------------------|-------|--------------|-------|--------------------|-------|
| Cinsiyet       | Kadın              | Erkek | Kadın               | Erkek | Kadın                      | Erkek | Kadın        | Erkek | Kadın              | Erkek |
| Türkiye Geneli |                    |       |                     |       |                            |       |              |       |                    |       |
| Genel Müdürlük |                    |       |                     |       |                            |       |              |       |                    |       |

## İSTİHDAM ÖRÜNTÜLERİ İLE İLGİLİ BİLGİLER

1. Bankanızda, üst düzey yöneticilik konumlarına eleman alınırken aşağıdaki yollardan hangisi kullanılmaktadır ?
- ( ) Üst düzey yöneticilik konumlarına bankamız dışından eleman alınmamaktadır.
- ( ) Üst düzey yöneticilik konumlarına dışarıdan eleman alınmaktadır ve aşağıdaki ölçütler öncelikle kullanılmaktadır. (En fazla dikkate aldığınız üç ölçütü önem sırasına göre kadın ve erkek adaylar için ayrı ayrı olmak üzere 1, 2, 3 diye numaralandırınız.)

| ÖLÇÜTLER                                                      | Kadınlar için | Erkekler için |
|---------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| a) Bankacılık tecrübesi                                       | ( )           | ( )           |
| b) Bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi              | ( )           | ( )           |
| c) Öğrenim türü ve düzeyi                                     | ( )           | ( )           |
| d) İnsan ilişkileri ve iletişim becerisi                      | ( )           | ( )           |
| e) Yaş (Böyle bir tercihiniz varsa, en küçük yaşı belirtiniz) | .....         | .....         |
| f) Referans (Mesleki çevreden)                                | ( )           | ( )           |
| g) Referans (Sosyal çevreden)                                 | ( )           | ( )           |
| ğ) Fiziksel görünüm                                           | ( )           | ( )           |
| h) Başka ölçüt (Belirtiniz)<br>.....                          |               |               |

2. Bankanızda, **orta düzey yöneticilik** konumlarına eleman alınırken aşağıdaki yollardan hangisi kullanılmaktadır?

- ( ) Orta düzey yöneticilik konumlarına bankamız dışından **eleman alınmamaktadır.**
- ( ) Orta düzey yöneticilik konumlarına dışarıdan eleman alınmaktadır ve aşağıdaki ölçütler öncelikle kullanılmaktadır. (En fazla dikkate aldığınız **üç ölçütü** önem sırasına göre **kadın ve erkek** adaylar için ayrı ayrı olmak üzere **1, 2, 3** diye numaralandırınız.)

| ÖLÇÜTLER                                                      | Kadınlar için | Erkekler için |
|---------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| a) Bankacılık tecrübesi                                       | ( )           | ( )           |
| b) Bankacılık sektöründeki yöneticilik tecrübesi              | ( )           | ( )           |
| c) Öğrenim türü ve düzeyi                                     | ( )           | ( )           |
| d) İnsan ilişkileri ve iletişim becerisi                      | ( )           | ( )           |
| e) Yaş (Böyle bir tercihiniz varsa, en küçük yaşı belirtiniz) | .....         | .....         |
| f) Referans (Mesleki çevreden)                                | ( )           | ( )           |
| g) Referans (Sosyal çevreden)                                 | ( )           | ( )           |
| ğ) Fiziksel görünüm                                           | ( )           | ( )           |
| h) Başka ölçüt (Belirtiniz)<br>.....                          |               |               |

3. Bankanızda, **profesyonel mesleklere** (mühendis, iktisatçı, hukukçu,...) eleman alınırken öncelikle kullandığınız ölçütleri belirtiniz. En fazla dikkate aldığınız **üç ölçütü** önem sırasına göre, **kadın ve erkek** adaylar için ayrı ayrı **1,2,3** diye numaralandırınız.

| ÖLÇÜTLER                                                      | Kadınlar için | Erkekler için |
|---------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| a) Daha önce bir bankada çalışmış olma                        | ( )           | ( )           |
| b) Mesleksel tecrübe                                          | ( )           | ( )           |
| c) İnsan ilişkileri ve iletişim becerisi                      | ( )           | ( )           |
| d) Yaş (Böyle bir tercihiniz varsa, en küçük yaşı belirtiniz) | .....         | .....         |
| e) Referans (Mesleki çevreden)                                | ( )           | ( )           |
| f) Referans (Sosyal çevreden)                                 | ( )           | ( )           |
| g) Fiziksel görünüm                                           | ( )           | ( )           |
| ğ) Yabancı dil bilmesi                                        | ( )           | ( )           |
| h) Yapılan sınavda başarılı olma                              | ( )           | ( )           |
| ı) Başka ölçüt (Belirtiniz)<br>.....                          |               |               |

4. Bankanızda, aşağıda verilen boş kadrolara **eleman** alırken, hangi **öğretim tür ve düzeyini tamamlamış adayları** tercih edersiniz? (Her sütundaki kadro unvanı için **yalnız bir** seçeneği işaretleyiniz).

| Boş kadrolar<br>Öğretim tür ve düzeyi | Üst<br>düzey<br>yönetici | Orta<br>düzey<br>yönetici | Profesyonel<br>meslek<br>elemanı |
|---------------------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------------|
| 1.Genel lise                          | ( )                      | ( )                       | ( )                              |
| 2.Mesleki ve teknik lise              | ( )                      | ( )                       | ( )                              |
| 3.İki yıllık mes. yük. Okulu          | ( )                      | ( )                       | ( )                              |
| 4.Fakülte veya dört yıllık yüksekokul | ( )                      | ( )                       | ( )                              |
| 5.Yüksek lisans                       | ( )                      | ( )                       | ( )                              |
| 6.Doktora                             | ( )                      | ( )                       | ( )                              |

5. Bankanızda, personeli üst düzey yöneticiliğe yükseltirken kullanılan **üç ölçütü** önem sırasına göre **kadın ve erkek** adaylar için ayrı ayrı **1, 2, 3** diye numaralandırınız

| Ölçütler                                   | Kadınlar<br>için | Erkekler<br>için |
|--------------------------------------------|------------------|------------------|
| a) Üstlerle (amirlerle) formal ilişkiler   | ( )              | ( )              |
| b) Üstlerle (amirlerle) informal ilişkiler | ( )              | ( )              |
| c) Hizmetiçi Eğitim                        | ( )              | ( )              |
| d) Kıdem (bu bankadaki çalışma süresi)     | ( )              | ( )              |
| e) Bankacılık sektöründeki tecrübesi       | ( )              | ( )              |
| f) Yabancı dil bilmesi                     | ( )              | ( )              |
| g) Politik çevrelerin önerileri            | ( )              | ( )              |
| ğ) Eski yöneticinin önerisi                | ( )              | ( )              |
| h) Medeni durumu                           | ( )              | ( )              |
| ı) Sosyal ve iletişim becerisi             | ( )              | ( )              |
| l) Liderlik özellikleri                    | ( )              | ( )              |
| j) Disiplinli çalışma                      | ( )              | ( )              |
| k) Başka bir ölçüt ( belirtiniz )          | ( )              | ( )              |
| .....                                      |                  |                  |

6. Bankanızda, personeli orta düzey yöneticiliğe yükseltirken kullanılan üç ölçütü önem sırasına göre, kadın ve erkek adaylar için ayrı ayrı 1, 2, 3 diye numaralandırınız.

| Ölçütler                                    | Kadınlar için | Erkekler için |
|---------------------------------------------|---------------|---------------|
| a) Üstlerle ( amirlerle) formal ilişkiler.  | ( )           | ( )           |
| b) Üstlerle (amirlerle) informal ilişkiler. | ( )           | ( )           |
| c) Hizmetiçi eğitim                         | ( )           | ( )           |
| d)Yabancı dil.                              | ( )           | ( )           |
| e) Banka içinde çalışanların önerisi.       | ( )           | ( )           |
| f) Politik çevrelerin önerileri.            | ( )           | ( )           |
| g) Eski yöneticinin önerisi.                | ( )           | ( )           |
| ğ) Medeni durumu.                           | ( )           | ( )           |
| h) Sosyal ve iletişim becerisi.             | ( )           | ( )           |
| ı) Liderlik özellikleri.                    | ( )           | ( )           |
| i) Disiplinli çalışma.                      | ( )           | ( )           |
| j) Banka içindeki tecrübe.                  | ( )           | ( )           |
| k) Başka bir ölçüt. (Belirtiniz)            | ( )           | ( )           |
| .....                                       |               |               |

7. Bankanızda (varsa) yalnızca kadın elemanların istihdam edildiği yöneticilik konumları nelerdir?

8. Bankanızda (varsa) yalnızca erkek elemanların istihdam edildiği yöneticilik konumları nelerdir?

9. Bankanızda, üst düzey yöneticilerin, orta düzey yöneticilerin ve profesyonel meslek elemanlarının ücretlerinin belirlenmesinde kullanılan üç ölçütü önem sırasına göre kadın ve erkek adaylar için ayrı ayrı 1, 2, 3 diye numaralandırınız.

| ÖLÇÜTLER                          | Üst düzey yönetici |       | Orta düzey yönetici |       | Profesyonel meslek elemanı |       |
|-----------------------------------|--------------------|-------|---------------------|-------|----------------------------|-------|
|                                   | Kadın              | Erkek | Kadın               | Erkek | Kadın                      | Erkek |
| a) Kıdem                          | ( )                | ( )   | ( )                 | ( )   | ( )                        | ( )   |
| b) Amirlerin verdiği sicil raporu | ( )                | ( )   | ( )                 | ( )   | ( )                        | ( )   |
| c)Üstlerle formal ilişkiler.      | ( )                | ( )   | ( )                 | ( )   | ( )                        | ( )   |
| d) Üstlerle informal ilişkiler    | ( )                | ( )   | ( )                 | ( )   | ( )                        | ( )   |
| e) Yabancı dil.                   | ( )                | ( )   | ( )                 | ( )   | ( )                        | ( )   |
| f) Hizmetiçi eğitim.              | ( )                | ( )   | ( )                 | ( )   | ( )                        | ( )   |
| g) Başka ( Yazınız)               |                    |       |                     |       |                            |       |
| .....                             |                    |       |                     |       |                            |       |

10. Bankanızda , personel çıkarma zorunluluğu olduğunda (kriz dönemi) öncelikle işten çıkarılacakları seçerken, kullanacağınız ölçütler aşağıdakilerden hangileridir?

- ( ) a) En son işe alınmış erkek personel  
( ) b) En son işe alınmış kadın personel  
( ) c) Verimliliği düşük erkek personel  
( ) d) Verimliliği düşük kadın personel  
( ) e) Başka.( Belirtiniz) .....

11. Bankanızda (varsa) yalnızca kadın elemanların çalıştırıldığı işleri listeleyiniz.

12. Bankanızda, (varsa) yalnızca erkek elemanların çalıştırıldığı işleri listeleyiniz.

13. Evlenmeden önce çalışan fakat evlendikten sonra işi bırakmak isteyen deneyimli kadın elemanlarınıza (erkeklerden farklı olarak) bu konuda sağlanan kolaylıklar var mıdır? Varsa nelerdir?

14. Genel olarak aynı işi yapmakta olan kadın ve erkek elemanların verimliliği (gösterilen performans) konusunda her bir personel grubu için aşağıdaki görüşlerin hangisine katılırsınız? (Üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve profesyonel meslekler için ayrılmış sütunlarda, bu konular için uygun bulduğunuz cümlelerin karşısına (X) işareti koyun.)

| Görüşler                                               | Üst Düzey Yönetici | Orta Düzey Yönetici | Profesyonel Meslekler (Mühendislik, İktisatçı) |
|--------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|------------------------------------------------|
| Kadınlar daha yüksek performans göstermektedir.        |                    |                     |                                                |
| Erkekler daha yüksek performans göstermektedir.        |                    |                     |                                                |
| Kadınlar ve erkekler benzer performans göstermektedir. |                    |                     |                                                |

15. Bankanızda, kadınlar doğum ve çocuk bakımı ile ilgili olarak aşağıda belirtilen haklardan hangilerini kullanmaktadırlar? Bunlara ek olarak bankanın tanıdığı başka haklar varsa aşağıda ayrılan yere yazınız.

- ( ) a) Kreş
- ( ) b) Süt izni
- ( ) c) Süt yardımı
- ( ) d) Doğum öncesi ve sonrası verilen izinler
- ( ) e) Ücretli izinler
- ( ) f) Bunlara ek olarak bankanın tanıdığı haklar

## Ek - 2. Orta Düzey Yönetici Anketi

### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Yaşınız.....
2. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
3. Bankadaki Göreviniz: .....
4. Bitirdiğiniz Okul: .....

### ÇALIŞAN ELEMAN SAYISI İLE İLGİLİ BİLGİLER

1. Ankara, merkez şubenizde çalışan personel sayısının düzeylere ve cinsiyete göre dağılımı:

| Üst Düzey Yönetici |       | Orta Düzey Yönetici |       | Profesyonel Meslek Elemanı |       | Büro Elemanı |       | Yardımcı Hizmetler |       |
|--------------------|-------|---------------------|-------|----------------------------|-------|--------------|-------|--------------------|-------|
| Kadın              | Erkek | Kadın               | Erkek | Kadın                      | Erkek | Kadın        | Erkek | Kadın              | Erkek |
|                    |       |                     |       |                            |       |              |       |                    |       |

## İSTİHDAM ÖRÜNTÜLERİ İLE İLGİLİ BİLGİLER

1. Bankanızda, büro işlerine eleman alınırken öncelikle kullandığınız ölçütleri belirtiniz. (En fazla dikkate aldığınız **üç ölçütü** önem sırasına göre, **kadın ve erkek** adaylar için ayrı ayrı **1, 2, 3** diye numaralandırınız.)

| ÖLÇÜTLER                                                      | Kadınlar için | Erkekler için |
|---------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| a) Yapacağı iş ile ilgili mesleksel bilgi ve beceri           | ( )           | ( )           |
| b) Öğrenim tür ve düzeyi                                      | ( )           | ( )           |
| c) Fiziksel görünüm                                           | ( )           | ( )           |
| d) Yaş (Böyle bir tercihiniz varsa, en küçük yaşı belirtiniz) | .....         | .....         |
| e) Yapılan sınavda başarılı olma                              | ( )           | ( )           |
| f) İnsan ilişkileri ve iletişim becerisi                      | ( )           | ( )           |
| g) Güven duygusu yaratması                                    | ( )           | ( )           |
| ğ) Yabancı dil bilmesi                                        | ( )           | ( )           |
| h) Başka ölçüt (Belirtiniz)                                   |               |               |
| .....                                                         |               |               |

2. Bankanızda, yardımcı hizmetler kadrolarına eleman alınırken öncelikle kullandığınız ölçütleri belirtiniz. (En fazla dikkate aldığınız **üç ölçütü** önem sırasına göre **kadın ve erkek** adaylar için ayrı ayrı olmak üzere **1, 2, 3** diye numaralandırınız.)

| ÖLÇÜTLER                                                      | Kadınlar için | Erkekler için |
|---------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| a) Yapacağı iş ile ilgili tecrübe                             | ( )           | ( )           |
| b) Öğrenim tür ve düzeyi                                      | ( )           | ( )           |
| c) Fiziksel görünüm                                           | ( )           | ( )           |
| d) Yaş (Böyle bir tercihiniz varsa, en küçük yaşı belirtiniz) | .....         | .....         |
| e) Yapılan sınavda başarılı olma                              | ( )           | ( )           |
| f) Güven duygusu yaratması                                    | ( )           | ( )           |
| g) Yabancı dil bilmesi                                        | ( )           | ( )           |
| ğ)Sosyal çevreden tavsiye                                     | ( )           | ( )           |
| h) Başka ölçüt (Belirtiniz)                                   |               |               |
| .....                                                         |               |               |

3. Bankanızda, aşağıda verilen boş kadrolara eleman alırken hangi öğretim tür ve düzeyini tamamlamış adayları tercih edersiniz? (Her sütundaki kadro unvanı için yalnız bir seçeneği işaretleyiniz.)

| <b>Boş kadrolar</b><br><br><b>Öğretim tür ve düzeyi</b> | <b>Büro elemanı</b><br>(Evrak işleri,<br>daktilo,<br>bilgisayar<br>kullanımı,<br>dosyalama.. vs). | <b>Yardımcı</b><br><b>hizmetler kadrosu</b><br>(temizlik işçileri,<br>evrak dağıtıcıları,<br>depo bekçileri) |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. İlkokul                                              | ( )                                                                                               | ( )                                                                                                          |
| 2. Ortaokul                                             | ( )                                                                                               | ( )                                                                                                          |
| 3. Genel Lise                                           | ( )                                                                                               | ( )                                                                                                          |
| 4. Mesleki ve Teknik Lise                               | ( )                                                                                               | ( )                                                                                                          |
| 5. İki Yıllık Meslek Yüksekokulu                        | ( )                                                                                               | ( )                                                                                                          |
| 6. Fakülte ve dört yıllık yüksekokul                    | ( )                                                                                               | ( )                                                                                                          |
| 7. Yüksek Lisans Öğrenimi                               | ( )                                                                                               | ( )                                                                                                          |

4. Bankanızda (varsa) büro ve yardımcı hizmetler alanında yalnızca kadın elemanların istihdam edildiği işleri sıralayınız.
5. Bankanızda (varsa) büro ve yardımcı hizmetler alanında yalnızca erkek elemanların istihdam edildiği işleri sıralayınız.
6. Bankanızda (varsa) büro ve yardımcı hizmetler alanında yalnızca kadın elemanların istihdam edildiği yöneticilik konumları nelerdir?

7. Bankanızda (varsa) büro ve yardımcı hizmetler alanında yalnızca erkek elemanların istihdam edildiği yöneticilik konumları nelerdir?

8. Bankanızda, büro elemanı ve yardımcı hizmetler kadrosunda çalışmakta olan elemanların ücretlerinin belirlenmesinde kullanılan üç ölçütü önem sırasına göre kadın ve erkek adaylar için ayrı ayrı 1, 2, 3 diye numaralandırınız.

| Ölçütler                       | Büro Elemanı |       | Yardımcı Hizmetler |       |
|--------------------------------|--------------|-------|--------------------|-------|
|                                | Kadın        | Erkek | Erkek              | Kadın |
| a) Kıdem                       | ( )          | ( )   | ( )                | ( )   |
| b) Amirin verdiği sicil raporu | ( )          | ( )   | ( )                | ( )   |
| c) Üstlerle formal ilişkiler   | ( )          | ( )   | ( )                | ( )   |
| d) Üstlerle informal ilişkiler | ( )          | ( )   | ( )                | ( )   |
| e) Yabancı dil                 | ( )          | ( )   | ( )                | ( )   |
| f) Hizmetiçi eğitim            | ( )          | ( )   | ( )                | ( )   |
| g) Başka ölçüt ( Yazınız)      | ( )          | ( )   | ( )                | ( )   |
| .....                          |              |       |                    |       |

9. Bankanızda personel çıkarma zorunluluğu olduğunda (kriz dönemi) öncelikle işten çıkarılacakları seçerken, kullanacağınız ölçütler aşağıdakilerden hangileridir?

- ( ) a) En son işe alınmış erkek personel  
( ) b) En son işe alınmış kadın personel  
( ) c) Verimliliği düşük erkek personel  
( ) d) Verimliliği düşük kadın personel  
( ) e) Başka ölçüt.( Belirtiniz) .....

10. Evlenmeden önce çalışan fakat, evlendikten sonra işi bırakmak isteyen deneyimli kadın elemanlarınıza (erkeklerden farklı olarak) sağlanan kolaylıklar nelerdir? Sıralayınız.

11. Bankanızda, kadınlar doğum ve çocuk bakımı ile ilgili olarak aşağıda belirtilen haklardan hangilerini kullanmaktadırlar? Bunlara ek olarak bankanın tanıdığı başka haklar varsa aşağıda ayrılan yere yazınız.

- ( ) a) Kreş
- ( ) b) Süt izni
- ( ) c) Süt yardımı
- ( ) d) Doğum öncesi ve sonrası verilen izinler
- ( ) e) Ücretli izinler
- ( ) f) Bunlara ek olarak bankanın tanıdığı haklar

12. Genel olarak aynı işi yapmakta olan **kadın ve erkek** elemanların **verimliliği** (gösterilen performans) konusunda her bir personel grubu için aşağıdaki görüşlerin hangisine katılırsınız? (**Büro elemanı** ve **yardımcı hizmetler kadrosunda çalışan elemanlar** için ayrılmış sütunlarda, bu konular için uygun bulduğunuz cümlelerin karşısına (X) işareti koyunuz.)

| Görüşler                                               | Büro Elemanı | Yardımcı Hizmetler Kadrosu Elemanı |
|--------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|
| Kadınlar daha yüksek performans göstermektedir.        |              |                                    |
| Erkekler daha yüksek performans göstermektedir.        |              |                                    |
| Kadınlar ve erkekler benzer performans göstermektedir. |              |                                    |

### **Ek - 3. İlk Uygulamada Anketi Yanıtlamayan Banka Yöneticilerine Gönderilen Mektup**

Sayın

Türkiye'deki kamu ve özel ticari bankalarda çeşitli işlerde ve konumlarda çalışmakta olan kadın ve erkek işgörenlerle ilgili istihdam örüntülerinin betimlenmesi amacıyla "Bankacılık Sektöründeki İstihdam Örüntüleri ve Kadın İşgücü ile İlgili Farklılıklar" adlı yüksek lisans tez çalışması için bir anket geliştirilmiştir.

Bu anketin 30 özel ve 5 kamu ticari bankada çalışmakta olan personel müdür ve müdür yardımcılara uygulanması planlanmıştır. Anketin, İstanbul'da bulunan 27 özel ve 1 kamu bankasında uygulanabilmesi için Ankara'dan Ekim ayında bir anketör gönderilmiştir. Bu anketör tarafından personel (insan kaynakları) müdür ve müdür yardımcılara doldurulmak üzere bırakılan anketler, geri dönmemiştir. Bu nedenle araştırma sonuçlandırılmamaktadır. Çeşitli sebeplerden dolayı kaybolma ihtimali de gözönünde bulundurularak, size yeni bir anket formu gönderilmektedir.

Araştırmanın sağlıklı bir sonuca ulaşabilmesi ve bu alanda bilgi kaynağı olabilmesi için ilişikte gönderilen anket ile ilgili işlemleri kısa zamanda tamamlayacağınızı umuyor, yoğun işleriniz arasında bilimsel bir çalışmaya yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ediyorum. Saygılarımla.

Gülay ASLAN  
A.Ü Sosyal Bilimler

Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

Adres: MEB Araştırma, Planlama ve  
Koordinasyon Kurulu Başkanlığı  
Bakanlıklar/ ANKARA

Tel : 0(312) 413 14 80  
Fax : 0(312) 418 64 01

**Ek - 4. Üst Ve Orta Düzey Yönetici Anketi Uygulanan Bankalar**

|                                          | ÜST DÜZEY<br>YÖNETİCİ ANKETİ<br>UYGULANAN<br>YÖNETİCİLER | ORTA DÜZEY<br>YÖNETİCİ ANKETİ<br>UYGULANAN<br>YÖNETİCİLER |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>A - KAMUSAL SERMAYELİ BANKALAR</b>    | <b>8</b>                                                 | <b>3</b>                                                  |
| 1. Etibank                               | 2                                                        | -                                                         |
| 2. Sümerbank                             | 1                                                        | -                                                         |
| 3.T.C. Ziraat Bankası                    | 2                                                        | 1                                                         |
| 4.T.Emlak Bankası                        | 2                                                        | 1                                                         |
| 5.T.Halk Bankası                         | 2                                                        | 1                                                         |
| 6.T. Vakıflar Bankası                    | -                                                        | -                                                         |
| <b>B - ÖZEL SERMAYELİ BANKALAR</b>       | <b>19</b>                                                | <b>4</b>                                                  |
| 1. Adabank                               | 1                                                        | -                                                         |
| 2. Akbank                                | -                                                        | 1                                                         |
| 3. Alternatifbank                        | -                                                        | -                                                         |
| 4. Bank Ekspers                          | -                                                        | -                                                         |
| 5. Demirbank                             | -                                                        | -                                                         |
| 6. Derbank                               | 1                                                        | -                                                         |
| 7. Egebank                               | -                                                        | -                                                         |
| 8. Eskişehir Bankası                     | 1                                                        | -                                                         |
| 9. Yurtbank                              | 1                                                        | -                                                         |
| 10. Finansbank                           | 1                                                        | -                                                         |
| 11. Interbank                            | -                                                        | -                                                         |
| 12. İktisat Bankası                      | -                                                        | -                                                         |
| 13. Koçbank                              | -                                                        | 1                                                         |
| 14. Milli Aydın Bankası                  | -                                                        | -                                                         |
| 15. Pamukbank                            | 1                                                        | 1                                                         |
| 16. Şekerbank                            | 2                                                        | -                                                         |
| 17. Tasarruf ve Kredi Bankası            | -                                                        | -                                                         |
| 18. Tekstil Bankası                      | 1                                                        | -                                                         |
| 19. Toprakbank                           | -                                                        | -                                                         |
| 20. Türk Boston Bankası                  | -                                                        | -                                                         |
| 21. Türk Dış Ticaret Bankası             | 1                                                        | -                                                         |
| 22. Türk Ekonomi Bankası                 | 1                                                        | -                                                         |
| 23. Türk Ticaret Bankası                 | 1                                                        | -                                                         |
| 24. T. Garanti Bankası                   | 2                                                        | 1                                                         |
| 25. T. İmar Bankası                      | 1                                                        | -                                                         |
| 26. T. İş Bankası                        | 1                                                        | -                                                         |
| 27. T. Konut ve Endüstri ve Tic. Bankası | 1                                                        | -                                                         |
| 28. T. Tütüncüler Bankası                | 1                                                        | -                                                         |
| 29. Yapı Kredi Bankası                   | 1                                                        | -                                                         |
| <b>TOPLAM</b>                            | <b>27</b>                                                | <b>7</b>                                                  |