

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**MEDENİ DURUMLARINA GÖRE  
KADIN AVUKATLARIN KARIYER SORUNLARI:  
SAKARYA BAROSU ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Begüm GENCER AYTAÇ**

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Enstitü Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Sosyal Siyaset**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Serdar ORHAN**

**EYLÜL-2019**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ




MEDENİ DURUMLARINA GÖRE  
KADIN AVUKATLARIN KARIYER SORUNLARI:  
SAKARYA BAROSU ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Begüm GENCER AYTAÇ

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Enstitü Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Sosyal Siyaset

“Bu tez 18.09.2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Adem UĞUR	Başarılı	
Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY	Başarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Serdar ORHAN	Başarılı	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Begüm GENCER AYTAÇ
Öğrenci Numarası	:	Y146005005
Enstitü Anabilim Dalı	:	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı	:	Çalışma Ekonomisi ve Sosyal Siyaset
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	MEDENİ DURUMLARINA GÖRE KADIN AVUKATLARIN KARIYER SORUNLARI: SAKARYA BAROSU ÖRNEĞİ
Benzerlik Oranı	:	%7

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

18/09/2019  
Öğrenci İmza

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciyeye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere sbtezler@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

18/09/2019  
Öğrenci İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi Serdar ORHAN

Tarih: 18/09/2019

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanması sırasında benden desteğini esirgemeyen hocalarıma ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmalarım boyunca gerekli kolaylıkları sağlayan iş arkadaşlarım Analiz Hukuk ve Arabuluculuk Bürosu ailesi'ne, mülakat çalışmama destek olan meslektaşlarım Sakarya Barosu kadın avukatlarına teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmam esnasında sabır gösterdiği ve bana katlandığı için eşim Evren Aytaç'a, sürekli çalışmama izin verdiği için biricik oğlum Aras Aytaç'a, çalışmalarım sırasında Aras'la ilgilendikleri ve desteklerini esirgemedikleri için canlarım Gencer ve Aytaç ailelerine teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca çalışmam boyunca yardımını esirgemeyen herkese teşekkür ederim.

**Begüm GENCER AYTAÇ**

**Eylül-2019**

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR .....	v
ŞEKİL LİSTESİ .....	vi
ÖZET .....	viii
SUMMARY .....	ix

GİRİŞ.....	1
------------	---

<b>BÖLÜM 1. KARIYER-KARIYER YÖNTEMİ .....</b>	<b>5</b>
---	----------

1.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı.....	5
-------------------------------------	---

1.2. Kariyer Planlaması ve Boyutları.....	7
---	---

1.2.1. Kariyer Planlamasının Amacı.....	9
---	---

1.2.2. Kariyer Planlamasının Faydaları .....	10
--	----

1.2.3. Kariyer Planlamasının Boyutları .....	11
--	----

1.2.3.1. Bireysel Kariyer Planlama .....	11
--	----

1.2.3.2. Örgütsel Kariyer Planlama.....	13
---	----

1.2.4.Kariyer Hedefi .....	15
----------------------------	----

1.2.4. Kariyer Yolu .....	15
---------------------------	----

1.3. Kariyer Geliştirme .....	16
-------------------------------	----

1.3.1. Kariyer Geliştirme Araçları .....	17
--	----

1.3.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi .....	19
--	----

1.4. Kariyer Yönetimi.....	19
----------------------------	----

1.4.1. Kişiler Açısından Kariyer Yönetimi.....	20
--	----

1.4.2. Örgütler Açısından Kariyer Yönetimi .....	23
--	----

<b>BÖLÜM 2. KADINLARIN KARIYER SORUNLARI .....</b>	<b>25</b>
--	-----------

2.1. Kadınların Çalışma Hayatındaki Yeri .....	25
--	----

2.1.1. Dünyada Kadının Çalışma Hayatı .....	25
---	----

2.1.2. Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatı.....	28
---	----

2.2. Kariyer Engelleri .....	29
------------------------------	----

2.3. Kadınların Kariyer Engelleri .....	33
---	----

2.3.1. Eğitimde Eşitsizlik.....	34
---------------------------------	----

2.3.2. İş Bulmada ve Terfide Eşitsizlik .....	35
2.3.3. Ücretlendirmede Eşitsizlik .....	35
2.3.4. İş Hayatı ile Aile Hayatı Arasında Yaşanan Çatışma.....	36
2.3.5. Çift Kariyerli Eşler .....	36
2.3.6. Ev İşleri .....	38
2.3.7. Çocuk Bakım Sorunu .....	38
2.3.8. Ay Işığı Sorunu.....	39
2.3.9. Kariyer Platosu .....	39
2.3.10. Cam Tavan Sendromu ve Boyutları .....	41
2.3.10.1. Erkeklerin Koyduğu Engeller .....	43
2.3.10.2. Kadınların Koyduğu Engeller .....	44
2.3.10.3. Kadınların Kendi Kendine Koyduğu Engeller.....	44
2.4. Medeni Durum ve İstihdam İlişkisi .....	46
<b>BÖLÜM 3. KADIN AVUKATLARIN KARIYER SORUNLARI (SAKARYA</b>	
<b>    BAROSU ÖRNEĞİ) .....</b>	<b>48</b>
3.1. Araştırmanın Yöntemi .....	48
3.1.1. Yöntem .....	48
3.1.2. Araştırmanın Amacı .....	49
3.1.3. Araştırmanın Önemi ve Kapsamı .....	49
3.1.4. Evren ve Örneklem.....	50
3.1.5. Veri Toplama Aracı.....	50
3.1.6. Araştırma Verilerinin Toplanması.....	51
3.1.7. Araştırma Verilerinin Analizi, Çözümü ve Yorumlanması.....	52
3.2. Araştırmanın Bulguları .....	53
3.2.1. Sakarya Barosu Kadın Avukatların Demografik Özelliklerine İlişkin	
Bulgular.....	53
3.2.1.1. Katılımcıların Yaşları.....	53
3.2.1.2. Katılımcıların Mesleki Çalışma Süreleri .....	53
3.2.1.3. Katılımcıların Çalışma Şekilleri .....	54
3.2.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumları.....	55
3.2.1.5. Katılımcıların Avukatlık Mesleğinden Elde Ettikleri Gelir	
Durumları.....	56

3.2.1.6. Katılımcıların Medeni Durumları .....	57
3.2.1.7. Katılımcıların Çocuk Sayıları .....	58
3.2.2. Sakarya Barosu Kadın Avukatlarının Avukatlık Kariyerleriyle ilgili Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	59
3.2.2.1. Katılımcıların Avukatlık Mesleğinin Kadınlar İçin Uygun Olup Olmadığına İlişkin Görüşleri .....	59
3.2.2.2. Katılımcıların Kariyer Hedeflerine İlişkin Görüşleri.....	62
3.2.2.3. Katılımcıların Evli veya Bekar Olma Durumlarının Kariyer Hedefleri ile İlişkisi .....	65
3.2.2.4. Katılımcıların Kariyer Hedeflerine Ulaşmada Avantajlı ve Dezavantajlı Yönlerine İlişkin Görüşleri .....	66
3.2.2.5. Katılımcıların Kariyer Hedeflerine Ulaşmada Kadın ve Anne Olmanın Dezavantaj Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Evli-Bekar Olmalarına Göre İlişkisi.....	68
3.2.2.6. Katılımcıların Hamilelik Döneminin Meslek Hayatına Yönelik Görüşleri .....	70
3.2.2.7. Katılımcıların Çocuklu Olmasının Meslek Hayatına Etkisine Yönelik Görüşleri .....	72
3.2.2.8. Katılımcıların Bağlı Oldukları Meslek Örgütü Olan Barodan Kariyer Sorunlarına Yönelik Beklentilerine İlişkin Görüşleri.....	76
3.2.2.9. Katılımcıların Bağlı Oldukları Meslek Örgütü Olan Sakarya Barosu'ndan Kariyer Sorunlarına Yönelik Beklentileriyle Evli ve Bekar Olmaları Arasındaki İlişki .....	79
3.2.2.10. Katılımcıların Çalışma Ortamlarındaki Çocuklara İlişkin İyileştirmelerin Kariyer Gelişimine Etkisine Yönelik Görüşleri .....	80
3.2.2.11. Katılımcıların Çalışma Ortamlarındaki Çocuklara İlişkin İyileştirmelerinin Kariyer Gelişimine Etkisine Yönelik Evli ve Bekar Olmalarına İlişkin Görüşleri.....	83
<b>SONUÇ .....</b>	<b>85</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>91</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>101</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>102</b>

## KISALTMALAR

- BM** : Birleşmiş Milletler
- KSSGM** :Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü
- OECD** :Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
- EUROSTAT**:Avrupa İstatistik Ofisi
- TDK** : Türk Dil Kurumu
- TÜİK** :Türkiye İstatistik Kurumu
- YY** :Yüzyıl
- Vb** :ve benzer

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Sakarya Barosu Kadın Avukatların Yaşları.....	53
<b>Şekil 2:</b> Sakarya Barosu Kadın Avukatların Mesleki Tecrübe Dağılımı .....	54
<b>Şekil 3:</b> Sakarya Barosu Kadın Avukatların Çalışma Şekillerine göre Dağılımı .....	55
<b>Şekil 4:</b> Sakarya Barosu Kadın Avukatların Eğitim Durumuna göre Dağılımı.....	56
<b>Şekil 5:</b> Sakarya Barosu Kadın Avukatların Aylık Gelirlerine göre Dağılımı .....	57
<b>Şekil 6:</b> Sakarya Barosu Kadın Avukatların Medeni Durumları .....	58
<b>Şekil 7:</b> Sakarya Barosu Kadın Avukatların Çocuk Sayısı .....	58
<b>Şekil 8:</b> Sakarya Barosu Kadın Avukatların Mesleklerinin Kadınlara Uygun Olup Olmadığına İlişkin Frekansı .....	59
<b>Şekil 9:</b> Sakarya Barosu Kadın Avukatların Kariyer Hedeflerinin Olup Olmadığı ve Varsa Bu Hedeflerinin Neler Olduğuna İlişkin Frekansı .....	63
<b>Şekil 10:</b> Sakarya Barosu Kadın Avukatlarının Evli veya Bekar Olma Durumlarının Kariyer Hedefleri ile İlişkisi.....	65
<b>Şekil 11:</b> Sakarya Barosu Kadın Avukatlarının kariyer hedeflerine ulaşmada dezavantajlı yönlerinin neler olduğuna İlişkin Frekansı .....	66
<b>Şekil 12:</b> Sakarya Barosu Kadın Avukatlarının kariyer hedeflerine ulaşmada kadın ve anne olmanın dezavantaj olduğuna ilişkin görüşlerinin evli-bekar olmalarına göre ilişkisi .....	69
<b>Şekil 13:</b> Sakarya Barosu Kadın Avukatlarının Hamilelik Döneminin Meslek Hayatına Yönelik Görüşleri.....	70
<b>Şekil 14:</b> Sakarya Barosu Kadın Avukatlarının Çocuklu Olmasının Meslek Hayatına Etkisine İlişkin Frekansı.....	73
<b>Şekil 15:</b> Sakarya Barosu Kadın Avukatlarının Bağlı Oldukları Meslek Örgütü Olan Barodan Kariyer Sorunlarına Yönelik Beklentilerinin Frekansı.....	76
<b>Şekil 16:</b> Bağlı Olunan Meslek Örgütünden Kadın Avukatların Kariyer Sorunlarına Yönelik Beklentilerinin Evli ve Bekar Olanlara Göre İlişkisi .....	80

<b>Şekil 17:</b> Sakarya Barosu Kadın Avukatlarının Çalışma Ortamlarındaki Çocuklara İlişkin İyileştirmelerin Kariyer Gelişimine Etkisine Yönelik Frekansı.....	81
<b>Şekil 18:</b> Çalışma Ortamlarındaki Çocuklara İlişkin İyileştirmelerin Kariyer Gelişimine Etkisine Yönelik Sakarya Barosu Kadın Avukatların Evli ve Bekar Olmalarıyla İlişkisi .....	83



**Sakarya Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Özeti**

<b>Yüksek Lisans</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Doktora</b> <input type="checkbox"/>
<b>Tezin Başlığı:</b> Medeni Durumlarına Göre Kadın Avukatların Kariyer Sorunları: Sakarya Barosu Örneği	
<b>Tezin Yazarı:</b> Begüm GENCER AYTAÇ	<b>Danışman:</b> Dr. Öğr. Üyesi Serdar ORHAN
<b>Kabul Tarihi:</b> 18.09.2019	<b>Sayfa Sayısı:</b> ix (ön kısım) + 102 (tez)
<b>Anabilim Dalı:</b> Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	<b>Bilim Dalı :</b> Çalışma Ekonomisi ve Sosyal Siyaset
<p>Bu araştırma, Sakarya Barosu kadın avukatlarının kariyerleriyle ilgili durumlarına ışık tutmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma, Sakarya Barosu'na kayıtlı kadın 28 avukatın, avukatlık mesleğinde bir kadın olmayı nasıl değerlendirdiklerini, bireysel kariyer hedeflerini, bu hedeflere ulaşmalarında kendi durumlarında avantajlı ya da dezavantajlı buldukları yönleri, mesleklerini icra ederken yaşadıkları kariyer sorunlarını ve kariyer hedeflerine ulaşmalarında çalışma ortamından beklentilerinin neler olduğunu inceler. Mevcut çalışma özellikle, evli, bekar veya çocuklu olma durumunun kadınların avukatlık kariyerleriyle ilişkin görüşleriyle ilişkisini ortaya koymaya çalışmaktadır.</p> <p>Sakarya Barosu'na mensup 28 kadın avukat ile yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği kullanarak, çalışma kadın avukatların kariyer durumları ve kariyer durumlarının evli, bekar, çocuklu veya çocuksuz olması arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır.</p> <p>Çalışmanın sonuçlarına göre, katılımcıların çoğunluğu avukatlık mesleğinin kadınlar için uygun olduğu görüşündedirler ve herhangi bir meslekle ilgili uygunluğun kadın erkek olmanın dışında değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar, kariyer hedefi olarak mesleği en iyi şekilde icra etmeyi hedef edinmişlerdir. Kadın avukatların bekar ve evli olmalarına göre kariyer hedeflerinde ciddi farklılıklar mevcuttur. Bekar kadın avukatların birçoğu sadece mesleklerini düzgün bir şekilde icra etmeyi hedeflerken, bazılarının belirgin bir kariyer hedefi yoktur. Evli kadın avukatlar ise mesleklerini düzgün bir şekilde icra etmeyi hedeflemenin yanında mesleklerine ilişkin eğitim ve seminerlere katılarak uzmanlaşmayı hedeflediklerini ayrıca alanlarında yüksek lisans yapmak istediklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların çoğu, çocuklu olmanın meslek hayatına olumsuz etkisi olduğunu dile getirmişlerdir. Ayrıca çalışma, kadınların avukatlık mesleğini icra ederken çocuklu olmalarından kaynaklanan olumlu olumsuz etkileri konusunda bilgiler sağlamıştır.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Kariyer, Kadın Avukatlar, Kariyer Problemleri.	

**Sakarya University**  
**Institute of Social Sciences Abstract of Thesis**

<b>Master Degree</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Ph.D.</b> <input type="checkbox"/>
<b>Title Of Thesis:</b> Career Problems of Female Lawyers According to Their Marital Status The Case of Sakarya Bar Association	
<b>Author of Thesis:</b> Begüm GENCER AYTAÇ	<b>Supervisor</b> : Assist. Prof. Serdar ORHAN
<b>Accepted Date:</b> 18.09.2019	<b>Number of Pages:</b> ix (pre text) +102 (main)
<b>Department:</b> Labour Economics and Industrial Relations	<b>Subfield</b> : Labour Economics and Social Policy
<p>This research aims to shed light on the career situation of women lawyers of Sakarya Bar Association. This study examines how 28 female lawyers, registered to the Sakarya Bar Association, evaluate their status as a woman in the legal profession, their individual career goals, the aspects they find advantageous or disadvantageous in achieving these goals, the career problems they face while performing their professions, and their expectations from the working environment in achieving their career goals. In particular, the present study seeks to demonstrate the relationship between being married, single or having children and women's views on their legal careers.</p> <p>Using the semi-structured interview technique, conducted with 28 female lawyers from the Sakarya Bar Association, the study focuses on the relationship between the career status of female lawyers and their being married, single, with or without children.</p> <p>According to the results of the study, the majority of the participants think that the profession is suitable for women and that the suitability of any profession should be evaluated by considering some other factors rather than being a woman or man. As a career goal, the participants aim to perform the profession in the best way. There are serious differences in career goals according to the fact that female lawyers are single and married. While many of the single female lawyers only aim to perform their jobs properly, some do not have a clear career goal. On the other hand, married female lawyers stated that they aim to specialize by participating in training and seminars related to their profession as well as aiming to perform their profession properly and also they want to do master's degree in their fields. Most of the participants stated that having a child has a negative effect on their professional life. In addition, the study provides information on the positive and negative effects of having children while practicing law.</p>	
<b>Keywords:</b> Career, Female Lawyers, Career Problems	

## GİRİŞ

Kariyer ve kariyer yönetimi günümüz iş hayatının sıkça ele alınan konularındandır. Kariyer, bir kişinin yaşam boyu devam eden işler serisidir ve bireyler yaşam şartlarına ve yaşadıkları ortama bağlı olarak kendi kariyerleri ile ilgili çeşitli seçimler yapmak durumundadırlar. Çalışma hayatı ve iş gücünde yaşanan gelişmeler kariyer yönetimi konusuna da yansımıştır.

Günümüzde, kadınlar dünya nüfusunda pay sahibi olmalarına rağmen iş hayatında yeterince yer alamayabilmektedirler. Tarihi süreç içerisinde, birçok toplumda, özellikle evli veya çocuklu kadının öncelikli işinin ev işleri ve çocuk bakımı olması sebebiyle, kadınlar iş hayatında yeterli olarak temsil edilmemiştir. Bu sebeple, kadınların kariyer planları daha çok ek gelir amaçlı ya da aile yaşamına daha çok vakit ayırma amaçlı olabilmektedir.

Özellikle, Sanayi Devrimi'nden sonra kadınlar çalışma hayatına daha çok girmeye başlamış ve gittikçe iş hayatındaki yerlerini genişletmeye çalışmışlardır. Yine de kadınlar, yöneticilik veya politika gibi alanlarda erkekler kadar ön plana çıkamamışlardır. Her ne kadar iş yaşamında kadınların rolleri genişlese de toplumdaki düzen açısından kadın çalışanların bir yandan iş yaşamının gerekliliklerini yerine getirmesi ve aynı anda evdeki kadın ve anne rolünün yoğun taleplerini dengede tutmak zorunda olması, her iki tarafta da sorumluluklarını yerine getirme konusunda çeşitli zorluklar yaşamasına sebep olmaktadır

Hamilelik dönemi de kadınların kariyer sürecinde, fiziksel ve zihinsel açıdan yoran ve değişiklikler yapmaya zorlayan bir dönemdir. Örneğin, hamilelik döneminde kadınlar zorunlu olarak bir süre mesleğine ara vermek durumunda kalmakta, hamilelik döneminin zorluklarına bağlı olarak bu süre uzayabilmekte ve doğumdan sonra ise emzirme işlemini gerçekleştirmek için belli saatlerde işine ara vermek durumunda kalabilmektedirler. Avukat kadınlar açısından ise aynı durum söz konusudur hatta hamilelik ve doğum sürecinde müvekkil kaybı yaşayan kadın avukatlar olabilmektedir. Çalışma ortamları ve ailesi tarafından desteklenen, daha iyi yaşam koşullarına sahip kadınlar bu dönemleri kariyerlerine zarar gelmeyecek şekilde atlatabilirler.

Cinsiyet farklılıkları da kariyer planlamasında farklılıklar doğurmaktadır. Bazı meslekler, erkek işi, bazıları kadın işi olarak adledilebilmektedir. Çoğu kültürde kadınlar iş yaşamında, daha duygusal kararlar veren ve paylaşım odaklı bireyler olarak görülürken, erkeklerin ise daha atak ve bağımsız davrandığı kabul edilmektedir.

Diğer mesleklerde olduğu gibi, kadınların avukatlık kariyerindeki bazı seçimlerinin, bekar, evli, çocuklu, çocuksuz ve kadın olmalarına bağlı olarak şekillendiği görülür. Mesala, kadın avukatların, evdeki rollerine daha çok vakit ayırmasını kolaylaştırması sebebiyle, özel şirketler yerine daha çok serbest ya da kamu kuruluşlarında çalışmayı tercih etmeleri buna örnek olarak gösterilebilir. Buna örnek olarak, bazı tür adli vakalarda, erkeklerin daha fazla yer aldığı emniyet, jandarma, savcılık gibi birimlerdeki meslek mensupları ile bağlantılı olunması gerektiği durumlarda, erkek avukatların bu mesleklerden kişilerle bağlantı kurma konusunda daha avantajlı oldukları ya da daha kolay kabul gördüğünü gözlenmelenebilmektedir.

Bunun yanı sıra kadınlar açısından avukatlık mesleğini icra etmede avantajlı oldukları noktalarda mevcuttur. Bu noktalardan bazıları kadınların mücadelecisi ruhu, işlerinde titiz ve düzenli olmaları, sabırlı olmaları, taraf oldukları dosyalarda daha kolay empati yapmaları olabilmektedir.

### **Çalışmanın Konusu**

Dünyada ve Türkiye’de kadın çalışanların iş hayatında yukarıda kısaca değinilen kariyer durumlarını yaşamaları sebebiyle, mevcut çalışmanın konusu; genel bağlamda kariyer, kariyer planlaması, kariyer yönetimi ve kadın çalışanların kariyer planlamasını etkileyen faktörler, kadınların karşısına çıkan kariyer engelleri iken; özelde ise Sakarya Barosu kadın avukatlarının evli, bekar, çocuklu yeya çocuksuz olmalarının kariyer hedeflerine etkisi ve karşılaştıkları kariyer sorunlarının incelenmesidir. Sakarya Barosu kadın avukatlarının, avukatlık mesleğinin kadınlar için uygun olup olmadığı ile ilgili görüşleri, kariyer hedefleri, evli ve bekâr, çocuklu ya da çocuksuz olmanın kariyer hayatında karşılaştıkları sorularla ilgili görüşlerine etkisi araştırılmıştır. Sakarya Barosu kadın avukatlarının bu konulardaki görüşleri verecekleri yanıtlarla ölçülmektedir.

## **Çalışmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, Sakarya Barosu kadın avukatlarının iş ve aile yaşamını beraber irdeleyerek evli ve bekâr, çocuklu ya da çocuksuz olmanın kariyer sorunlarına etkisini tespit etmektir.

Bu amaç doğrultusunda, doğrultusunda cevap bulmaya çalışılan sorular şunlardır;

- 1) Kadın avukatların, medeni durumlarına çerçevesinde avukatlık mesleğine uygun olup olmadıkları konusundaki görüşleri nelerdir?
- 2) Kadın avukatların kariyer hedeflerinde medeni durumlarının etkisi nelerdir?
- 3) Kadın avukatların medeni durumlarına göre avukatlık mesleğiyle ilgili yaşadıklarını belirttikleri sorunlar nelerdir?
- 4) Kadın avukatların Sakarya Barosu'ndan ve Türkiye Barolar Birliği'nden beklentileri nelerdir?
- 5) Kadın avukatların, kadınların avukatlık mesleğine uygun olup olmadıkları konusundaki görüşleri, yaşadıklarını belirttikleri sorunlar ve mesleki beklentileri, medeni durumlarına göre farklılık gösteriyor mu?
- 6) Kadın avukatların, kadınların avukatlık mesleğine uygun olup olmadıkları konusundaki görüşleri, yaşadıklarını belirttikleri sorunlar ve mesleki beklentileri, hamile, çocuklu ya da çocuksuz olma durumlarına göre farklılık gösteriyor mu?

Bu sorulara yanıt sağlayarak mevcut çalışma, kadın avukatların kariyer sorunlarını ve kariyerlerini geliştirmekle ilgili beklentilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

## **Çalışmanın Önemi**

Kadınların çalışma hayatında yer almasıyla çeşitli zorluklar ortaya çıkmıştır. Kadınlar, aile hem iş yaşantısını idare etmek durumundadır. Bu bağlamda medeni durumları da ele alınarak kadınların kariyer engellerinin ve kariyer sorunlarının tespit edilmesi çalışmanın önemini oluşturmaktadır.

Yapılan her bilimsel çalışma gibi bu çalışmanın da literatüre kavramsal, metodolojik ve pratik katkı sağlaması beklenmektedir.

Öncelikle kadınların kariyer sorunlarının değerlendirildiği diğer çalışmaların aksine bu çalışma ülkemizde spesifik bir meslek grubu olan avukat kadınların kariyer sorunlarına ışık tutmaktadır. Kadın avukatların medeni durumlarına göre kariyer sorunları, akademik bir tez çalışmasında ilk defa ele alınacaktır.

Kadın avukatların kariyer sorunları değerlendirilirken kadın avukatların yaşları, medeni durumları, çalışma şekilleri, çocuklu-çocuksuz olmaları dikkate alınmıştır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Sakarya barosuna kayıtlı kadın avukatların kariyer durumlarını, sorunlarını ve kariyerleriyle ilgili hedef ve beklentilerini derinlemesine ortaya koymak için yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır.

Mülakat tekniği için ilk önce çalışmanın amacına uygun sorular düzenlenmiştir. Mülakat yapılan kadın avukatlara yaşı, çalışma şartları, medeni durumları ve avukatlık meslek yaşamında kariyer durumlarına ilişkin sorular sorulmuştur. Verilerin analizinde ise kadın avukatların kariyer sorunlarının olup olmadığı irdelenmiştir. Araştırma verilerindeki ifade ve temaların analizi ve yorumlanmasında Nvivo programının 11.sürümü kullanılmıştır.

Mülakatların analizinde kadın avukatların kariyer durumları, kariyer hedefleri daha sonrada bu durumların evli bekar- çocuklu çocuksuz olmalarına göre nasıl bir değişiklik gösterdiği, kadın avukat olarak Sakarya Barosu'ndan ve Türkiye Barolar Birliği'nden beklentileri incelenmiştir.

# BÖLÜM 1. KARIYER-KARIYER YÖNTEMİ

## 1.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı

Kariyer 16. yüzyıldan bu yana bilindik kavram olmasına rağmen, bilimle ilgili olarak kullanılmaya Anne Roe'nun "Meslekler Psikolojisi" kitabı ile başlamıştır. Bu kitap ile beraber kariyer kavramı iş hayatında ve bireyler arasında kullanılmaya başlamıştır. Özellikle kariyer psikolojisi üzerine kitapların yazılmasıyla kariyer kavramı dünyada tartışılmaya başlanmış ve 1970 yıllarından sonra birey üzerindeki tesiri ile bugünkü önemine ulaşmıştır (Şimşek, 2010: 55). 16. YY'dan itibaren, devlet memuru tanımlamasının ortaya çıkmasıyla, kariyer tanımlaması da gün yüzüne çıkmıştır. 1970'li yıllardan itibaren incelenmeye başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi kavramıyla aynı doğrultuda gelişme göstermiş, gündeme gelmiştir. Eğitim ve öğretimin hayatın her dönemine yayılması ve artan rekabet ortamı ile kariyer yönetimi kavramı da daha çok kullanılır olmuştur. Kariyer kavramının gelişmesiyle tanımlarda genişlemiştir. Geniş bir tanımla kariyer; maddi kazanç, itibar, değer, başarı, mükafatlar, iş hayatında yükselmeler olarak nitelendirilir (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 121).

Kariyer kavramı günlük yaşamda farklı farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Kariyer kavramı kullanıldığında akıllara gelen tanımlamalar farklıdır. Kariyer kavramı bazen belli bir uzmanlık alanında çalışmak için kullanılırken, bazen de iş hayatında ilerleme, başarılı olma, hedefe ulaşma anlamında da kullanılabilir (Sabuncuoğlu,2012:210).

Kariyer günümüzde yaygın kullanılan ve geniş kapsamlı bir kavramdır. Artık iş hayatında başarılı ve nitelikli bireyleri işletmeler bünyesinde barındırmak için çaba sarfederler. Bu sebeple büyük küçük demeden bütün işletmeler kariyer kavramına, kariyer yönetimine önem vermekte ve çalışanlarına kariyer yöntemleri belirlemekte ve çalışanları için kariyer programları planlamaktadır.

Latince "Carrus" (at arabası) ve "Carrera" (yol), İngilizce "Career" (meslek), Fransızca "Carrierre" (yarış yolu) kelimesi Türkçemize "Kariyer" olarak girmiştir (Aytaç ve Keser, 2017: 6). Kariyer halk arasında meslek, statü, başarı olarak anlamlandırılrsa da kariyer bir kişinin meslek hayatındaki çetrefilli bir yolculuktur. Türk Dil Kurumu çerçevesinde kariyer tanımı meslekte zaman ve çaba harcamayla elde edilen evre, başarı ve uzmanlık olarak ele alınmıştır (TDK, "kariyer", <http://www.tdk.gov.tr/index>).

Kariyer, kişinin hayatındaki verimli dönemlerini feda ederek, meslek hayatının başından sonuna dek devam eden bir olgudur (Berberoğlu, 1991: 135). Başka bir tanıma göre ise kariyer, çalışmayla ilgili uğraşlar, elde edilen bilgi ve becerilerin sonucunda görülen tutum ve davranışlar olarak betimlenmiştir (İrmiş ve Sabahat, 2001: 179). Kariyeri çalışma hayatı ile sınırlamayan bu tanıma göre tutum ve davranışlar olarak genellemiştir. Başka bir tanımda ise kariyeri, bireyin karşısına çıkabilecek fırsatlar ve ödüller olarak isimlendirilmiştir (Ataol, 1989: 2-3). Bu tanım çerçevesinde kariyerin sonucu fırsat ve ödülleri yakalayarak başarıya ulaşmaktır.

Kariyeri iş hayatıyla özleştiren Griffin'dir. Griffin'e göre "kariyer tanımı meslek hayatı süresince mesleği ile ilgili edindiği tecrübe, davranımların tümüdür" (Griffin, 1993: 623). Kariyeri iş hayatıyla özleştiren diğer bir tanımda ise, kariyer kişinin yaşamı boyunca iş ile ilgili tüm pozisyonları birbiri ardına gerçekleştirmesidir (Dikili, 2012: 474). Kariyer bir başka tanımda bir kimsenin yaşamı süresince işle ilgili edindiği deneyimlerinin aşamalarıdır (Tüz, 2003: 170).

Cascio ise kariyeri, "bireyin hayatı süresince meslek durumlarının sırasıdır" şeklinde dile getirmiştir (İrmiş ve Sabahat, 2001:179-186). Greenhaus ve Schein ise "konuyu daha geniş açıdan ele alıp, kariyeri bireyin örgüt içindeki konumunu belirten ve bireyin örgüt içerisindeki ilerlemesini ve muvaffakiyetini anlatan bir kavram olduğuna değinmiş, bireyin yaşamı boyunca yaşadığı işle ilgili deneyimler bütünü olarak" tanımlamışlardır (Schein ve Greenhaus, 2006: 63).

Hall ise kariyeri, "kişinin yaşadığı süre boyunca, yaşadığı işlerle ilgili deneyimler" olarak tanımlanmıştır. Kariyer kavramı sadece yönetici pozisyonundaki kişileri değil, çalışanların iş yaşamları boyunca yaptıklarını da içine alır (Aytaç ve Keser, 2017: 10). Kariyer, her ne kadar iş hayatıyla bağdaştırılmışsa da ev hanımı, ebeveynler ve toplum liderleri için de kariyer süreci söz konusudur (Can, 1991:303).

Bütün bu tanımlamalar ışığında kariyer sözcüğünün dört özelliği bulunur. Birinci olarak; kariyer sadece yüksek statü ya da hızlı ilerleme olarak düşünülmemelidir. Kariyer demokratikleşmiş bir kavram olması sebebiyle herhangi bir kurum kuruluşu ya da herhangi bir statüde olan herkesi kapsar. Görüldüğü üzere sadece yöneticilerin kariyeri yoktur. Yöneticilerin asistanlarının, sekreterlerin de kariyerleri vardır. Hatta yönetici

çaycılarının bile kariyerleri vardır. İkinci olarak; kariyer sadece dikey hareketliliğin yani bir işletmede sadece üst basamaklara yükselmeyi ifade etmez. İşletme içerisinde yükselmeden de bilgi, nitelik ve beceri kazanılabilir. Üçüncü olarak; kariyer iş bulma olarak düşünülmemelidir. Kariyer işe kabul anlamına gelmez. Farklı deneyim alanlarında farklı faaliyette bulunmuş iş görenler de mevcuttur. Dördüncü olarak; bireylerin kariyeri üzerinde her ne kadar işletmeler söz sahibi gibi gözükse de artık bireylerin kariyeri üzerindeki denetimi kendileri yapmaktadır (Ölçer, 1997: 88-89).

Kariyer tanımını örgütle özleştirmek gerekirse de kariyer, kişinin bir çalışma süresince örgütte ulaşabileceği aşamaların evvelden tespit edildiği yapıdır. Örgütle özdeşleşen kariyer tanımlarından da görüleceği üzere kariyer “sınırsız” (boundaryless) ve “çok yönlü” (protean) kariyer olmak üzere iki şekilde gelişme göstermiştir. Sınırsız kariyer, psikolojik ve fiziksel anlamda değişikliğe açık olan, örgütsel kariyer özelliklerini taşımayan ve bağıllık yoktur iş değişikliği olmazsa olmazdır. Çok yönlü kariyer ise, bireyce yönlendirilen, şahsi amaçlara yönelen, birey hayatının tüm evrelerini barındıran, maddi kazanç ve iş hayatında yükselme gibi başarılar bir yana psikolojik anlamda başarıyı hedefleyen kariyerdir (Seçer ve Efe, 2011: 51-52).

Tüm bu açıklananlar ışığında kariyer kavramını, bir kişinin mesleği yani iş hayatı ile iş hayatı dışındaki hayatını kendi bilgisini, becerisini ve en önemlisi de çalışma azmini kullanarak biçimlendirmesi şeklinde tanımlayabiliriz. Bu tanımda kariyer, bir kişinin yaşam boyu devam eden işler serisidir (Arthur, Khapova ve Wilderom, 2005: 173) ve bireyler bu süreçte kariyeriyle ilgili sürekli seçimler yapmak durumundadır (Gati ve Levin, 2015: 12).

## **1.2. Kariyer Planlaması ve Boyutları**

Kariyer planlaması, kişinin şahsi özelliklerini ve yaşadığı ortamın özelliklerini ele alarak, iş hayatı üzerine hedefler belirlemesi ve bu hedef doğrultusunda faaliyetler geliştirip, önceden planlamasıdır (Uğur, 2008: 248). Kariyer planlaması, kişilerin iş hayatına girmeleri ile başlaya, iş hayatındaki tecrübeleriyle, öğrendikleri ile yoğurulan ve devam eden bir süreçtir. Kariyer planlaması değişkendir. Hiç şüphesiz ki çalışma hayatı sürekli değişen, gelişime açık bir süreçtir. Bu da çalışanların kariyer planına doğrudan etki eder. Çalışanlar bu değişen yapıya deyim yerindeyse ayak uydurmak için devamlı bir planlama

içindedirler. Kariyer planlama; çalışan kişinin kariyer hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için kendi imkânlarını da göz önünde bulundurarak yöntem ve zaman analizi yaparak ev, eğitim, iş, sosyal faaliyetlerini yönetme olarak açıklanabilir (Anafarta, 2001: 3). Kişi kendi maharetlerini, bilgilerini, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek kendisine kısa, orta ve uzun vadede kariyer süreci belirler. Kariyer planlama, sorunların üstesinden gelme ve çözüme kavuşturma aşamasıdır. Kariyer planlama, bireylerin gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını belirleyerek, tecrübeleri ile birleştirmesidir (Barutçugil, 2004: 320).

Kişilere kariyerleri süresince destek olan ana etkenler; ihtiyaçları, davranışları ve kabiliyetlerinin tümüdür. Schein'in 1970'li yıllarda ortaya çıkardığı araştırmada kariyer seçimlerindeki ana etkenleri değerlendirip, beş grupta topladığı görülmüştür (Aytaç, 2005: 21). Schein'in orijinal araştırmasında beş grupta toplanan kariyer değerleri, daha sonraki zaman diliminde eklenen üç kariyer değeri ile sekiz tane olmuştur. (Aytaç ve Keser, 2017: 83). Bu kariyer değerleri şunlardır: **Otonomi değeri**; özerklik olarak da tanımlanır. Bu değerde bireyler bağımlı çalışmayı değil tek başına çalışmayı tercih etmektedir. Kariyerlerindeki en önemli özellikleri serbest hareket edebilmeleridir. Örgütsel sınırlar ile çalışmayı tercih etmezler. Bireyler zaman, transfer, maaş gibi konularda bağlı olmak yerine küçük örgüt çalışanı olmak istedikleri gözlemlenmiştir. Bu kişiler kendi işlerini kurmak isterler. **Güvenlik değeri**; istikrar değeri olarak da bilinir. Bu değerdeki kişiler için iş güvenliği ve sosyal güvenlik önemlidir. Böylece iş ve istihdam güvenliği sağlanmış olur. İnsanlar gelecekte yaşayacakları tehlikelerden, zor durumlardan sosyal güvenlik aracılığıyla korunmak isterler. Bazıları iş güvencesi sebebiyle özel sektörde çalışmak yerine kamuda çalışmak isterler. **Teknik, fonksiyonel yetkinlik**; kişilerdeki teknik becerileri gösterme isteği baskındır. Kabiliyetlerinin gelişmesini isterler. Hatta bu değeri benimseyen kişilerde uzmanlık alanlarının derinlemesine inceleme, örgütte yükselmekten daha önemlidir (Türkay ve Eryılmaz, 2010:182). **Genel yönetsel yetkinlik**; bu değeri benimseyen kişiler yönetici olmayı seçerler. Diğer kişileri ve fonksiyonları yönetmek isterler. Yönetici olmak isteyen bu kişilerde analitik yetenek, duygusal yetenek ve idari yetenek bir arada bulunmalıdır. Duygusal yeteneğin geliştiği üst düzey yönetici konumundaki bireyin karar vermesi güçleşir. **Girişimci yaratıcılık**; bu değerdeki kişilerin amacı yeni ürün, hizmet üretmek, yeni işletmeler kurmaktır. Bu kişiler bilgilerini ve yeteneklerini kullanırken yeniliği amaçlarlar. **Hizmet veya bir olaya**

**kendini adamak;** bu değeri hedef edinenler başkalarına ve kendi sosyal değerlerine saygı duymaya özen gösterirler. Başarı ve başkalarına yardım ön plandadır. **Saf meydan okuma;** bu değeri benimseyenler öncelikle rekabeti, sonucunda da kazanmayı severler. **Yaşam tarzı;** bu kişiler için denge önemlidir. İş yaşamları ile aile hayatları arasında denge kurmayı önemserler. Bu dengeyi kurmak için mücadele ederler (Arifoğlu, 2015: 20-21).

Schein'e göre değerler, kişinin çalıştığı örgütün değerleriyle aynı doğrultuda ilerliyorsa kişi mesleğiyle birbirini tamamlamıştır. Bunun sonucunda birey uygun kariyerine kavuşmuştur (Schein ve Greenhaus, 2006: 19-23).

### **1.2.1. Kariyer Planlamasının Amacı**

Teknolojik gelişmeler, iş ve işgücü ihtiyacındaki değişiklikler örgütler açısından kariyer planlamasının önem kazanmasına neden olmuşlardır (Can,1994:317). Örgüt açısından kariyer planlamasının amacı çalışan kişilerin yetenekleriyle, ihtiyaçlarını mevcut durum içerisinde ya da gelecek süreçte değerlendirmektir (Aytaç, Keser,2017:104). Kariyer planlamasının amaçlarını şu şekilde sıralanabilir: **İnsan kaynaklarının aktif kullanılması;** örgütlerde çalışanlar yeteneklerine ve arzularına göre görevlendirilirler. Örgüt ve çalışan ortak noktada görevlendirme hususunda uzlaşmaya çalışır. Çalışan iyi bir hayat sürdürme ve motivasyonunu yüksek tutmayı amaçlarken, örgüt ise verimliliğin artmasını ve kar etmeyi amaçlar (Kaynak,1988:43). **Yükselme ihtiyaçlarının karşılanması için işgörenlerin değerlendirilmesi;** çalışanlar, işyerinde uzun yıllar çalıştıklarında iyileştirme isterler. Bu çalışanların hem maddi hem manevi tatminliğinin sağlanması açısından önemlidir. Yıllarca çalışanın aynı pozisyonda kalması veriminin düşmesine neden olacaktır. **İşgörenin yeni ve farklı alanda değerlendirilmesi;** bazı durumlarda kişi çalıştığı alandan farklı bir birimde çalışmak isteyebileceği gibi örgütte kişiden başka bir birimde çalışmasını isteyebilir. Bu durumun hem örgüt hem de birey açısından olumsuz sonuçlar doğurmaması için kariyer yönetimi faaliyetlerinden faydalanmaları şarttır. **Kaliteli eğitimin kariyer imkanları ile birleşerek iş başarısının artması;** iş başarısının artması için hem kişilerin eğitilmesi hem de örgüt çerçevesinde verilen kariyer geliştirmeye yönelik eğitimlerden faydalanması gerekir. Yeni işe başlayanlarla yıllardır örgütte var olan çalışanların uyum sağlaması hem bireysel hem örgütsel tatmin açısından önemlidir. **Kişiyeye özel eğitim ve kişinin gelişmesine yönelik**

**ihtiyaçların daha iyi belirlenmesi;** örgüt içerisinde çalışanın seminerlerden faydalanmasının sağlanması örgüt-birey ilişkisinde önemlidir (Uzun, 2003: 3). **Tatmin, sadık olma durumunun ve işe bağlılığın gerçekleşmesi;** öncelikle çalışan için en önemlisi kendisine hayatını devam ettirecek ve emeğinin karşılığına denk gelecek eşit ücret verilmesidir. İyi ücret çalışmanı hem örgüte bağlar hem de çalışan açısından bireysel tatmin sağlar. Diğer bir etken de statüdür. Yani kişi açısından toplum içerisinde değer verilen bir pozisyonda olduğunda hem örgüt hem birey açısından tatmin sağlanır (Aytaç ve Keser, 2017:105).

Görüldüğü üzere kariyer planlamasının amaçları bireyler ve örgütler açısından farklılıklar göstermektedir. Kişiler açısından kariyer planlamasının amacı kişisel yeteneklerini ele alıp, gelecekte de ihtiyaç duyacakları yeteneklerin tespit edilmesidir. Örgütler açısından kariyer planlamasının amaçları kişilerin yeteneklerini bugün ve yarın için örgütün olanaklarıyla eşleştirmektir.

### **1.2.2. Kariyer Planlamasının Faydaları**

Kariyer planlaması yapmanın hem bireylere hem de örgütlere birçok yararı vardır. Kariyer planlaması, bireyin ilgi alanını tespit etmeyi ve örgüt içerisinde bireyin hangi noktaya ulaşabileceğini görmesini sağlar (Aytaç, Keser, 2017: 106). Kariyer planlaması ile işgücü daha verimli hale gelir. İşgücünün daha verimli hale gelmesi ile işten ayrılmalar azalır. Çalışanlar açısından motivasyon artışı gerçekleşir. Hem bireysel hem örgütsel performans artar. Çalışanlar kabiliyetleri doğrultusunda değerlendirilir böylece etkileri artar. Çalışanların işe ve örgüte bağlılığı artar. Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçları tespit edilir. Çalışanların performans değerlendirmesi sonucu içerden yükselmeler yapılır ve işletmelere içerden eleman sağlanır. Çalışanların yeteneklerinden en üst düzeyde faydalanılır. Çalışanların mutluluğu artar (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 197).

Kariyer planlaması işgücüne kaliteyi getirir. İşgücünde çalışanların mutluluğunun artmasıyla işten çıkmalar, devamsızlıklar azalır. Böylece aynı işçilerle yıllarca çalışılır. İşe yeni girecek çalışanlara harcanacak paradan tasarruf edilir (Aytaç ve Kesler, 2017:110)

### **1.2.3. Kariyer Planlamasının Boyutları**

Kariyer planlaması iki şekilde karşımıza çıkar; Kişilerin kendi kariyerlerine yön vermesi bireysel kariyer planlaması, kişilerin kariyerlerine örgüt tarafından yön verilmesi ise örgütsel kariyer planlamasıdır (Aytaç, 1997: 138). Kariyer planlama aslında kişisel amaçlara ulaşmadaki süreci kapsar. Bir kişi kariyerini planlarken çevresindeki fırsatları kullanır. Kişi kendi yetenekleriyle yüzleşir hatta yetenekleriyle tanışma fırsatı doğar. Kişi kendini tanıırken kuvvetli, zayıf yönlerini değerlendirir, becerilerini, kabiliyetlerini keşfeder. Bu çerçevede uygulamalarını değerlendirmek için birey yılda iki defa olmak üzere kendine “neler yaptığını”, “gelişme gösterip göstermediğini”, “amacına ulaşmış mı ulaşılmadığını” sorar (Daft, 1997: 767-768).

#### **1.2.3.1. Bireysel Kariyer Planlama**

Bireysel kariyer planlama, bir kişinin hayatı boyunca çalışacağı işi, iş hayatında geleceği son noktayı, hedeflerini planlayarak kendi kariyer planlamasını yapmasıdır. Bir başka anlatımla ise kişinin sahip olduğu kabiliyet, bilgi, birikimi kullanarak işinde yükselmesi ya da bu yükselmeye yönelik süreci kendisinin planlamasıdır (Taşçı, 2004: 127). Kişi, yaşamındaki deneyimlerden de faydalanarak kariyer yolunu çizmelidir. Böylece kişi planladığı kariyer amacına ulaşmak için bir etabı daha tamamlamış olur. Bireysel yönden kariyer planlaması, kişinin işiyle beraber diğer yaşantısını yani aile hayatını, sosyal hayatını da etkilemesi sebebiyle daha çok para kazanmak için, çevresi tarafından takdir edilmek için yapmış olduğu uzun süreli planlamadır. Kariyer, bireye başarı hazzıyla beraber daha iyi bir yaşam biçimi sunar (Yıldız, 2002: 230).

İnsanlar doğdukları andan itibaren sosyal çevre ile tanışırlar. Önce aileleri ile tanışırlar, sonra eğitim hayatı ile başlayan süreçte okul, kurs arkadaşlarıyla, öğretmenleriyle tanışırlar. Bireyin kendi ailesi ile tanıştığı ilk sosyalleşme aşaması kendiliğinden gerçekleşen birinci sosyalleşme dönemidir. İkinci sosyalleşme dönemi ise okul arkadaşlarıyla öğretmenleriyle tanıştığı dönemdir. Okul hayatı ile sosyalleşme süreci devam eder. Yeni bir sosyalleşme dönemi bireyi beklemektedir. İş hayatına kadar devam eden bu dönem üçüncü sosyalleşme dönemidir. Eğitimini tamamlayarak mesleğine karar veren birey iş hayatındaki konumuna karar verir. Fakat mesleğine karar veremeyen bireyler için ise zorlu dönem başlar (Keser, 2002). Okul dönemini ve sosyalleşme

dönemini bitiren birey, iş ve kariyer fırsatlarını kovalamaya başlar. Karşısına çıkan kariyer fırsatlarını daha da geliştirmek için uğraşır (Bingöl, 2003: 250). Bireysel kariyer planlamasının odağı bireydir. Bireyin hedeflerini ve yeteneklerini değerlendirdiği bir süreçtir. Kariyer, bireylerin hayatında en önemli kararlardan biridir. Bireyin seçeceği kariyer iş hayatındaki başarısını, başarısı sonucunda kazanacağı parayı, kimlerle arkadaşlık kuracağını, nerede veya nerelerde yaşayacağını belirlemesini sağlayacaktır (Aydemir, 1995: 29). Bireysel kariyer planlama iş hayatından çok bireyin kendisine yönelmesidir. Bu yönelme ile birey hedeflerini belirler ve bu hedefleri doğrultusunda beceri ve yeteneklerini geliştirir (Anafarta, 2001: 1). Bireysel kariyer planlama bir süreçtir ve bu süreç hayat boyu devam eder. Bu süreçte önemli olan bireyin beklentileri ile hedeflerinin uyum içinde ilerlemesidir. Bireysel kariyer planlaması sadece mevcut fırsatların planlanmasıyla gerçekleştirilmemelidir (Köktürk ve Yalçın, 2000: 755).

Bireysel kariyer planlaması, kişilerin hedefine ulaşması için birey üzerine yoğunlaşır (Aytaç, 1997: 157). Bireysel kariyer planlaması, bireyin kendini tanımasıdır. Birey kendini bildiği zaman tüm yönlerini fark eder. Böylece ne yapacağını ya da yapabileceğini bilir. Birey kendi kariyer planlamasını planlarken, kabiliyetlerini tespit etmeli, ilgi alanlarının tespitini yapıp, ilgi alanları çerçevesinde yapmak istediklerini belirlemelidir. Kısacası bireyin hayatı boyunca yapacağı iş ve kendini iş hayatında görmek istediği konumu tespit etmesi bireysel kariyer planlamasıdır (Çalık ve Eres, 2000: 76). Başka bir ifadeyle bireysel kariyer planlaması, bireyin ilgi alanlarını tespit etmesi ve sahip olduğu yeteneklerin farkına varması ve bu farkındalık ile hedefler oluşturmasıdır. Bireyin bu farkındalıklarla amacına ulaşmak için yaptığı tespitlerin tümüyle kariyerine yönelik planlama ortaya çıkar (Kocabey, 2010: 98).

Bireysel kariyer planlamasının etkilendiği unsurlar ise; nüfus bilgileri, ekonomi ve sosyal faktörlerdir. Bu faktörler ile belirlenen kanunlar, sosyal ve politik durumlar bireyin kariyer toplamasını oluşturur (Acar, Özdaşlı, 2017: 301-314). Bireyler açısından en iyi olmayı ve donanımlı olmayı amaçlayan bireysel kariyer planlama başarıya giden yolu hazırlama sürecidir (Seçer, 2013: 77-78).

Bireysel kariyer planlaması ile bireyler eksiklerini görebilecek ve bu eksiklerini güçlendirme fırsatı bulabilecektir. Bireylere bu faydaları sağlayan bireysel kariyer planlama örgütleri içinde faydalar sağlayacaktır. Örgütler açısından bireylerin isteklerine

cevap verme noktasında önemlidir (Özden, 2002: 34). Örgütler kariyer planlama programlarıyla bireylere sorumluluk kazandırma açısından “ben kimim?”, “kendimi iş hayatında nasıl tanımlarım?”, “kariyerimde seçeneklerim nelerdir?”, “hedefime nasıl ulaşırım?” gibi sorular belirler. Bu sorularla kişilerin kariyerlerini planlamasını sağlar (Aytaç, 1997: 137).

### **1.2.3.2. Örgütsel Kariyer Planlama**

Kişinin kariyer planını geliştirmesi bireysel kariyer planlaması şeklinde adlandırıldığı gibi, örgütün kariyer planına müdahalesi ise örgütsel kariyer planlaması şeklinde adlandırılır (Aytaç, 1997: 138). Örgütsel kariyer planlaması, örgütün kariyer planlamasını belirlemesi ve uygulamasıyla beraber, bireyin de kariyer planlarını dikkate alıp bunları değerlendirerek kariyer planlamasını şekillendirmesidir (Milkovich ve Gulueck, 1985: 426).

Örgütün bünyesindeki personelin kendisini geliştirmesi için ve hedefledikleri kariyer planlamasına ulaşmaları için gerekli tüm imkânları sağlamak ve bu hususta eğitim, seminer vb. faaliyetlerin organizasyon şeklidir (Bingöl, 2006: 246). Günümüzde personel adayları, maaşlarından ve unvanlarından daha çok, örgütün kariyer planlamasının olup olmadığına bakar. Bireylere yönelik ciddi kariyer imkânları sunan örgütler, daha nitelikli personelleri bünyesine katar (Aytaç, 2010: 403). Örgütün etkin olup olmadığı işgörenin amaçlarına yardımcı olmasıyla ölçülür. Örgüt yönetimi işgörenin hedefine ulaşmasına yardımcı olmaması durumunda örgüt tam gücü ile çalışmamış olur (Hicks, 1972: 54). Her işgören örgüt içinde yükselmeyi hedefler. Böylece işgören örgüt içinde daha çok kendini gösterme imkânı bulacaktır. Yükselme örgüt için önemlidir (Ergun, 1992: 294). Kariyer planlamasında ana hedef örgütün temel amaçlarıyla bireyin hedeflerinin bütünleştirilmesidir (Kaynak, 1996: 164). Örgütle işgörenin bütünleşmesinde birbirleriyle olan yakınlık önemlidir. Kariyer planlamasında örgüt ve işgörenin beraber katılımı etkinliği daha da arttıracaktır. Kariyer planlaması birey ve örgütün tam uyumuyla gerçekleştiği takdirde amacına ulaşmış olacaktır. Bu uyumun gerçekleşmesi ile insan kaynakları etkili kullanılmış olacaktır (Palmer, 1989: 134). Verimli bir rekabet ortamı oluşacaktır. Çalışma yaşamında kalite ve çalışma yaşamından alınan haz artacaktır. İşgörenlere maddi manevi imkânların sağlanmasıyla işe bağlılıkları artacaktır. Bütün bu tanımlamalar ışığında örgütsel kariyer planlaması yapılacağı zaman;

- Örgütlerin kişilerin kariyer planlaması üzerinde etkileri olup olmadığı?
- Örgütlerin insan kaynaklarını kariyer planlarıyla nasıl sentezleyeceği?
- Kişinin kariyer etaplarına planlar adapte edilebilir mi?
- Programın etkin olması için neler yapılır?

Sorularının yanıtları ele alınmalıdır (Huse ve Cummings, 1985: 300).

Örgütsel kariyer planlama da kişisel kararlar da önemlidir. Kariyer planlamadan önce kişinin kendisini keşfetmesi ve yeteneklerine, becerilerine göre planlama yapması gerekir. Kariyer planlama açısından danışmanlık atölyeleri, kurslar, eğitim seminerleri ön plana çıkmaktadır. Ayrıca örgütler tarafından planlanan ve hazırlanan kitaplar ve eğitim materyalleri, beceri ve yetenek testleri de kariyer planlama açısından önemlidir. Ayrıca büyük işletmelerde kariyer planlamaları daha da önemsenmekte ve kariyer danışmanları istihdam edilmektedir. Bu şirketlerde kariyer danışmanlarının önderliğinde kariyer planlama grupları oluşturulmaktadır. Bu bilgilendirme çalışmaları şunlardır: **Fonksiyonel iletişim ile;** çalışanlar eğitim imkanları, iş fırsatlarındaki eşitlik, şirketin mali yapısı, ücret politikası, şirket hedefleri açısından bilgilendirilmelidir. **Danışmanlar ile;** şirket içinde profesyonel kişilerden, yöneticilerden veya rehberlik edebilecek kişilerden faydalanılmalı bir çeşit beyin fırtınası yapılmalıdır. **Grup Çalışmaları ile(Workshops);** kişilerin kabiliyetlerini, ilgi alanlarını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilir. Yapılan grup çalışmaları kişileri kariyer hedeflerine ulaşmada ve plan yapmada cesaretlendirir. **Bireyi geliştiren materyaller ile;** iş alanına uygun kitaplar, kişinin kendini tanımasına yönelik süreli-süresiz yayınlar, kariyer planlama üzerine kitaplar kullanılır. Bu yayınlar kişisel gelişim açısından önem arz eden yayınlardır. **Değerlendirme programları ile;** kişilerin kariyer hedeflerine ulaşması amaçlanır. Bu doğrultuda kişiler açısından tespitler yapılır ve kariyer hedeflerine ulaşma için yol çizilir. Değerlendirme programlarından bazıları birebir görüşmeler, grup görüşmeleri ve projelerdir (Akoğlan Kozak, 2001: 97).

Örgütsel kariyer planlaması başarıya ulaştığı takdirde; örgütte çalışanların daha yüksek tempoda çalışmaları beklenir. Örgütün hedeflerine ulaşması böylece kolaylaşmış olur. Çalışanlar da işlerinden haz duymaya başlarlar. Çalışanlar örgütte kemikleşir. Böylece kişilerin örgüte olan bağlılıkları güçlenir. Kişilerin çalışma arzusu artar, kişilere çalışma

şevki gelir. Çalışan kişilerin bireysel yetenekleri tespit edildiğinden muvaffakiyetlerinde artış olur (Barutçugil, 2004:322).

#### **1.2.4.Kariyer Hedefi**

Kariyer hedefi kişinin elinden gelen çabayı gösterdiği geleceğine yönelik tasarılarıdır. Kariyer hedefi kariyer stratejisinin gerçekleşmesine yardımcı olabileceği gibi, süreci yönetmesine de imkân sağlar. (Sabuncuoğlu,2009: 170)

Kariyer hedefi açısından zaman çerçevesi önemlidir. Örgüt içinde çok fazla çalışan nasıl ulaşacaklarını düşünmeden kariyer hedeflerini örgütün en yüksek mevkisi için belirler. Buna rağmen uzmanlara göre zaman üç bölüm olarak belirlenmelidir. Birincisi, okuldan mezuniyetle beraber iş hayatının ilk yılı olan ilk anlık zaman dilimidir. İkincisi, ilk anlık zaman diliminden sonraki üç ile beş yıl arasındaki süreçtir. Gerçekçi hedefler çoğunlukla bu bölümdedir. Üçüncüsü, şimdiki zaman ile 10 yıl sonrasını kapsayan bölümdür. On yıllık hedefler değişkendir. Bu hedeflerin çoğu önceden tahmin edilemez. Kariyer hedefleri zamanla değişeceği için esnek olunmalıdır (Öner, 2001: 98)

#### **1.2.4. Kariyer Yolu**

Kariyer yolu, bireyin iş başarısının tasarlanmasıdır (Burack, 1988: 39). Kariyer planlamalarının uygulamaya geçirilmesi kariyer yollarının belirlenmesine bağlıdır. Kariyer amacına ulaşmak için kariyer yollarının belirlenmesinde çağa uygun işgücü metodları incelenmelidir. Bireyler işe alınırken işletmenin eğitim, seminer imkânlarından da haberdar olmalı, mesleğindeki gelişmeleri yakından takip etmeyi amaçlamalıdır. İş hayatının odak noktalarından biri de kariyer yollarıdır. Kariyer yolu kişilerin kariyer hedeflerine ulaşmasına ışık tutan konular dizisidir. (Çelik ve Soysal, 2004: 2)

Kariyer yolları, insan kaynaklarını planlama ve hedefe yönelik taktiksel planlar doğrultusunda ele alınmalıdır (Anafarta, 2001: 8). Günümüzde hızla değişen iş dünyasında bireyler işlerine daha sıkı sarılmakta ve örgüt içerisinde ilerlemeyi hedeflemektedirler. Örgütler ise nitelikli elemanlarını ellerinde tutma ve onların daha da gelişmesini amaçlamaktadırlar. Kariyer yollarının planlı olması örgüt açısından birçok yarar sağlar. Bir örgütte kariyer yollarının planlı olması, örgüt içerisinde çalışanların kendisini geliştirmesine ve bu çalışanların örgüt içerisinde yükselmesine olanak sağlar.

Böylece kariyer yolu örgütsel istikrarın sağlanmasına neden olur (Ardıç ve Özdemir,2018:319).

### **1.3. Kariyer Geliştirme**

Kariyer geliştirme; bireylere kabiliyetlerini tanıma, geliştirme olanağı sağlayan bu kabiliyetlerini değerlendirmelerine destek olan süreçtir (Akoğlan Kozak, 2009: 75). Kariyer geliştirme, kişinin kariyer planına ilişkin tüm çalışmaları barındırır. Başka bir tanım çerçevesinde ise kişilerin iş hayatları boyunca kariyer amaçlarına ulaşmaları için örgütte yapılan faaliyetlerdir. Bu çalışmalar bireylerin kariyerlerine yön vermek ve donanımlarını güçlendirmek için örgütler tarafından resmi bir şekilde sunulur (Milkovich ve Gulueck, 1985: 145-147).

Kariyer geliştirme hem kişilerin hem de örgütlerin kariyer planlamalarını gerçekleştirmelerini sağlar. Bu çerçevede kariyer geliştirme, örgütün hedeflediği işgücünü kuvvetlendirmeyi amaçlayan inan kaynakları ile birlik ve beraberlik içinde olmalıdır (Yüksel, 2007: 24). Kariyer geliştirme ile amaçlanan çalışanlardan en üst seviyede faydalanmayı, performans düşüklüklerinin en aza indirilmesini ve örgütün performansının en yükseğe çıkarılmasını kapsar. Kariyer geliştirme birey açısından hem psikolojik hem de ekonomik tatmin sağlar. Birey bu sayede toplumda saygınlık kazanmaktadır. Bireyin kariyer sahibi olmasına ön ayak olan tutum, davranış ve umutlarıdır.

Örgüt kariyer geliştirme ile sadece bugünün verilerini değil geleceğin verilerini de ortaya koyabilmelidir. Aksi halde bireysel planlama gerçekleşemeyecek ve işgörenlerde hayal kırıklıkları, performans düşüklükleri başlayacaktır. Örgütler bireylerin bilgi, beceri ve kabiliyetlerini geliştirmek üzere inceleme yapmalı ve bu incelemeler mutlaka gözler önüne serilmelidir. Ayrıca gelecekteki planlarını somut verilerle ortaya koymalı, işgörenleri bu açıdan da motive etmelidir. Devamlı öğrenmeyi sağlamak kariyer geliştirmenin en önemli etmenlerinden biridir (Stewart, 1997: 225).

Kişiler, kariyer planlarında hedeflediklerine ulaşmak, kendilerini geliştirmek için eğitime tabi tutulmalılardır. Böylece hiyerarşik aşamalarda devamlı ileriye yönelik tırmanma olarak algılanan kariyer geliştirme yolu örgütlerde hızla değişim ve uyumu

gerçekleştiren, yaratıcılığı teşvik ederek bireyi farklılaştıran gelişim programı ve süreci olacaktır.

### 1.3.1. Kariyer Geliştirme Araçları

Örgüt ve bireyler kariyer geliştirmede birbirlerinin yandaşıdır. Örgütler amaçlarına ulaşmak için kariyer geliştirme programları düzenlerler (Aytaç ve Keser, 2017: 196). Kariyer geliştirme araçlarını şöyle sıralayabiliriz;

- **Kariyer Haritaları:** Bir örgütte konumlar arası geçişte ve bir konumdan başka bir konuma sıçrayış için etapları belirlemek için kullanılan tekniktir. Konumların hepsini barındırır. Konumlar arasında geçişlerin ve bu geçiş şartlarının tespit edildiği şemadır (Örücü, 2003: 221).
- **Kariyer Danışmanlığı:** Birey kariyer amaçlarını tespit etmek ve bu amaçlara ulaşmak için farklı kariyer yollarını belirlemelidir. Kariyer danışmanlığı, kişilerin kabiliyetleri kapsamında arzularını da ele alarak, örgüt içerisinde ilerlemeleri için kariyer yollarını tespit etmek amacıyla bilgilendirilmesidir (Aytaç,2010: 409). Kariyer danışmanlığının başarıyı yakalaması için danışman ve çalışanın birbirlerini çok iyi anlaması gerekir. Kariyer danışmanlığı kariyer seçimindeki eksiklik ya da belirsizlik için gerekirken, uygun olmayan kariyer seçiminde ya da ilgi ile tutumlar arasındaki uyumsuzluk için de gerekebilir. Kariyer danışmanı bireyin kendisini tanımasını, seçeceği mesleği ve kariyeri tanımasını ve bunlarla uyumu yakalamasını amaçlar.
- **Kariyer Rehberliği (Mentoring):** Rehber; güvenilir bir kişidir, öğretmendir, danışmandır. Rehberlik, kişilere kariyer geliştirme süreçlerinde önderlik edilmesi ve bu kişilerin deneyimlerinden ve eğitimlerinden faydalanma sürecidir. Rehberlik önemli bir kariyer geliştirme aracıdır. İnsan kaynakları yönetim departmanı üyesi olan rehber, kişilere okumaları gereken kitapları, gitmeleri gereken kursları, kariyer fırsatları için olanaklar sunar. Rehberin amacı iş-birey arasındaki uyumu yakalamak ve bu arada bir boşluk varsa bu boşluğu geliştirme önerileriyle tamamlamaktır (Aydemir, 1995:23).

- **Kariyer Merkezleri:** Değerlendirme merkezi de denilmektedir. Bu merkezler, özellikle örgütsel kariyeri destekleyen örgütsel kariyer geliştirmeye destek veren, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren birimlerdir. Kariyer fırsatları hakkında kişilere yol gösterir. İşyeri içerisinde işyeri ve çalışma hakkında ya da iş yeri dışında çalışma ile ilgili bazı eğitimler verir. Kariyer merkezleri bireylere iş olanakları sağlamanın yanında, örgüt içerisindeki çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmak için atölyeler oluşturur, bu süreçte de bilgisayar programlarından, kitaplardan, internet sitelerinden, dergilerden yararlanır (Akoğlan Kozak, 2001: 83).
- **Koçluk:** Geliştirme araçlarının en yenisi denilebilir. Belirli bir topluluğa, gruba konferans, seminer, ders hazırlamadır. Koç, kişilerin yeteneklerini öne çıkarır. Bireylerin zayıf yönlerini yenmelerini, güçlü yanlarını ortaya çıkarmalarını sağlayan örgütün içinden olmayan danışmandır. Koçluk kişi öğreninceye kadar devam ettiği için zaman gerektiren bir araçtır (Örücü, 2003: 224).
- **Eğitim Faaliyetleri:** Eğitim faaliyetleri, işbaşı ve iş dışı eğitimlerin sonuçları değerlendirilip, güncellemelerin yapılması sonucu ortaya çıkan faaliyetlerdir. Özellikle örgütlerde farklı isimlerle birçok eğitim programı uygulanır. Özel eğitim programları oryantasyon eğitimi, teknik beceriler eğitimi, yönetsel beceriler eğitimi olmak üzere üç gruba ayrılır (Aytaç ve Keser, 2017: 203). Oryantasyon eğitimi işe yeni başlayanlara verilebileceği gibi terfi alan bir çalışana da oryantasyon eğitimi verilebilir. Teknik beceriler eğitimi ise son teknoloji ya da yeniliklerin takibi için verilen eğitimidir. Bu eğitim işyerindeki uzmanlar ya da üniversitelerdeki öğretim üyeleri tarafından verilebilir. Yönetsel beceriler eğitimi ise yöneticilere yönelik programlardır. Başarılı bir eğitim programı bireyin çalışma hayatı boyunca değişen ilgi ve yeteneklerine göre belirlenen programdır.
- **İş Rotasyonu:** Bu yöntem ile her birey örgütün her kademesini görür, her kademesinde aktif görev alır. Rotasyon ile örgüt içindeki etkinlik ve kaynaşma artar. Geleceğin yönetici adayları örgüt içinden hazırlanır. Sosyal bütünlük sağlanır (Güzel, 2005: 119). Rotasyon bireyin değişik pozisyonlarda yer alarak yatay olarak yer değiştirmesidir. İş rotasyonu ile departmanlar arası etkileşim ve bütünlük sağlanır.

- **İş Zenginleştirme:** İş zenginleştirme, belirli bir işin ya da belirli çalışanların yeniden organize edilmesidir. Bu organize sürecinin amacı daha çok işin yapılmasını sağlamaktır. İşi çalışanlara aktaran ve bu süreçte çalışanların başarılarını yükselten ve kişisel gelişim sağlayan, çalışanlara daha çok sorumluluk yükleyen ve işlerin yeniden yapılandırılmasıdır (Örücü, 2003: 224).

Kariyer geliştirmede birden fazla faktör uyum içinde değerlendirilmelidir. Ayrıca kariyer geliştirmeye önem veren örgütler, bireyleri mesleki açıdan hırslandırır. Kariyer geliştirme araçları ile bireylerin ya da örgütte çalışanların kariyer yaşamında karşılaştıkları sorunların üstesinden gelmesini amaçlanır.

### **1.3.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi**

Bireyler ve örgütler kariyer geliştirmeye önem vermektedirler. Örgütler; kariyer geliştirmeye, verimliliği arttırmak, çalışanlardan en üst seviyede yararlanmak, çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde kullanmak amacıyla önem verirler. Bireyler ise; kendilerini geliştirme, daha çok kazanç sağlama ve toplumda saygınlık kazanma amaçlarıyla kariyer geliştirmeye önem verirler (Kırçı, 2007: 33). Kariyer geliştirme, çalışma yaşamının kalitesini arttırdığı gibi, kadın ve erkek çalışanlara eşit iş olanaklarının sağlanmasına da ön ayak olur. Kariyer geliştirme için bireyin sorumluluklarını bilmesi önemlidir. Kariyer gelişimi ile insan kaynakları yönetimi doğru orantılıdır. Her daim birbirlerini desteklerler.

### **1.4. Kariyer Yönetimi**

Kariyer kişinin iş alanında ihtisaslaşmasıdır. Kariyer yönetimi ise kişinin işe alınma, işte yükselmesine ve işyerinde konumunda olan değişiklikleri kapsar. Yani kariyer yönetimi kişinin kariyer faaliyetlerinin yetenekleri ve ilgi alanları kapsamında yoğurulmasıdır. Kariyer yönetimi ile kişiler motive edilir. Şirket içindeki yerini bilir. Kişilerin performansları kariyer yönetiminin bir parçasıdır. Kariyer yönetimi kişinin deyim yerindeyse önünü görebilmesidir. İş yerindeki bir sonraki adımını bir sonraki yerini görmesini ve bu doğrultuda geleceğe yönelik plan yapmasını sağlar. Kariyer yönetimi, kişilerin iş hayatlarını belirli bir program çerçevesinde planlamalarıdır (Fındıkçı, 2009: 342). Kariyer yönetimi hem birey hem örgüt açısından önemlidir. Kariyer yönetiminin amacı, bireylerin ihtiyaçlarını karşılayıp hem bireyin hem örgütün mutlu olmasını

sağlamaktır. Kariyer yönetimi kişinin kendi kariyer planına ulaşabilmesi için bir şekilde desteklenmesidir. Kariyer yönetimi; kariyer planlaması ve kariyer geliştirmenin bir arada yoğurulmasıdır (Aytaç, 1997: 141)

Her ülkenin kariyer yönetimi farklıdır. Örneğin ABD’de bir kişinin ilerlemesinin en yaygın şekli başka şirkette çalışmaya başlamaktır (Kondo, 1999: 63). Avrupa Birliği üye ülkelerinde de ortak bir kariyer yönetimi söz konusu değildir. Kariyer yönetimi için sorumluluk insan kaynakları biriminde ve üst yöneticilerdedir. Almanya, Fransa, İngiltere, Portekiz gibi ülkelerde kariyer yönetimi insan kaynakları departmanı tarafından yürütülmektedir. Üst düzey yöneticilerinde belirli aşamalarda görüşü alınmaktadır. Danimarka, Finlandiya, Norveç gibi Kuzey ülkelerinde ise üst düzey yöneticiler kariyer yönetimini bizzat gerçekleştirmektedirler (Argüden, 1998: 134).

İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimini ele almak gerekirse, kariyer yönetiminin belirgin özelliklerinden biri örgüt içinde çalışanların aktif ve motive olmalarını sağlamaktır (Fındıkçı, 2009: 70-71). Kariyer yönetiminin bir diğer belirgin özelliği ise iş yaşamının daha planlı ve kaliteli olması için eşit iş imkanlarının sağlanması akabinde eğitim seviyesinin artmasıdır (Cascio, 1992: 302-303).

#### **1.4.1. Kişiler Açısından Kariyer Yönetimi**

Kişiler açısından kariyer yönetimi, kişilerin çalışma hayatlarını planlamasıdır. Günümüzde şirketler kişilerin kariyer yönetimine ayrıca önem vermekte ve çalışanları profesyonel kariyer yönetimine yönlendirmektedir. Bireylerin kariyer oluşturma ve kariyer planlamada üzerlerine önemli görevler düşmektedir. Böylece sağlam kariyer yönetimi ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 2010: 135).

Kişiler iş hayatı ile sosyal hayatı uyum içinde yürütmeye çalışırken çeşitli aşamalardan geçerler. Bu aşamalar yaşamın periyotlarını kapsar. Kariyer aşamalarını şöyle sınıflandırabiliriz (Çiftçi, 2007: 143);

- **Keşfetme-Arama (0-25 yaş):** Bireyler açısından en önemli kariyer dönemlerinden biri okul hayatından iş hayatına geçiştir. Bu dönemde başta aile yönlendirmeleri ve ailedekilerin meslekleri önemli rol oynar. Kişinin öğretmenleri, arkadaşları, okul seçimi de bu süreci etkileyen unsurlardandır

(Argon ve Altay, 2004: 256). Kişi kendinin kuvvetli ve zayıf yönlerini tespit ederek, kendini anlamlandırmaya çalışır. Bu dönem bir çeşit araştırma dönemidir. Keşfetme döneminde anne babanın beklentileri, ekonomik durumu, yaşadığı çevre bireyi kariyer seçimi hususunda yönlendirir (Aytaç, Kesler, 2017: 32). Gelişmekte olan ülkelerle gelişmiş ülkelerde bu kariyer seçim dönemi olan keşfetme dönemi farklılık gösterir. Gelişmekte olan ülkelerde anne baba, ekonomik koşullar bireyi hangi üniversiteye gideceğini, ne tür bir eğitim alacağını belirlemede büyük rol oynarken, gelişmiş ülkelerde birey kararını kendi verir. Kişiler bu dönemde eğitimlere, seminerlere katılırlar, fırsat yakalamaya çalışırlar. Bu süreç önemlidir. Bu süreçte kişiler zayıf ve güçlü yönlerine göre kariyer eğilimi gösterirler. Zayıf ve güçlü yönlerini farkedendenler, bilincinde olanlar zayıf yönlerini geliştirecek fırsatları değerlendireceklerdir (Raymond, 1996: 121).

**Kurma (26-35 yaş):** Birey bu süreçte işini seçmiştir. İşle ilgili fırsatları yakalamaya bakar. Birey bu dönemde kariyer planlamasının gereklerini yerine getirirken işle ilgili fırsatları değerlendirmeyi amaçlar (Uğur, 2015: 213). Kişi kendine olan güvenini kazanmasıyla yeni hedefler belirlemeye ve bu hedeflerle ilgili fırsatları kovalamaya başlar. Birey geri bildirimlerle yaptıklarını denetler ve tutumunu bu geri bildirimler çerçevesinde düzenler (Tunçer, 2011:241). Bu evrede iki adım vardır. Biri yerleşim, diğeri başarmadır. Yerleşim, yeni gelenler için örgüt içerisinde işe uyum sağlama sürecini ifade eder. Başarma ise, örgüt yeni gelenleri motive etmeye çalışır. Bu kişilerde işinde ustalaşır ve örgütün parçası olur. Bu devre birey için önemlidir. Kariyerin en verimli dönemidir bu sebeple kariyer gelişimi yoğundur. Birey başarılı olmadığını düşündüğünde güven duygusunu kaybedecektir. Burada örgüt ve birey iş birliği yapmalı, birbirini tanımalı, kariyer hedefleri ve örgütün beklentileri dengelenmelidir (Ardıç ve Özdemir,2018:348)

- **Kariyer Ortası (36-50 yaş):** Bu sürece ulaşan kişi artık kariyerinde belli bir noktaya gelmiştir. Sorumlulukları ve görevleri artmıştır, deyim yerindeyse uzmanlaşmıştır. Bu süreçte kişi kariyer hedeflerini ve planlarını değerlendirir. İşinde devam etme kararı alabilir ya da yeni bir iş arayışına da girebilir. (Dündar, 2009: 270). Bu süreçte bireyin öğrencilik dönemi biter. Artık birey açısından

güvenlik ve emniyet geri planda kalırken, birey açısından işinde hür olmanın ve takdir edilmenin önemi ortaya çıkmaktadır. Kişi açısından artık sorumluluk ve üstünlük özelliklerini taşıyabileceği işleri seçme dönemi başlar. Sorumluluk bilincinin artmasıyla başkalarına önderlik etme isteği de artar. Bu dönemde mesleğinde ilerleyen kişi artık yönetici basamaklarına tırmanmak ister. Kişisel gelişim açısından da orta yaş dönemi başlar. Kişiler kariyer hedeflerini bir kez daha ölçüp biçme ihtiyacı hissederler Başarılarını değerlendirdikleri gibi eksiklerini de bulmaya ve düzeltmeye çalışırlar. Bazı kişilerde kariyer hedeflerinde değişikliğe gitme ihtiyacı hissederler ve yeni iş aramaya başlarlar (Çiftçi, 2007: 144). Bu süreçteki kişiler aslında daha az üretirler verimleri daha azalır. Bu sebeple de mutsuzluk başlar. Aslında bu dönem kariyerlerini koruma dönemidir. Kişilerin çoğu bu döneme kadar kariyerlerinde kriz yaşamazlar. Bu krizler iş hayatından veya sosyal hayattan kaynaklanabilir. Aslında bu dönem işin dışında ilgi alanlarının doğduğu ve geliştiği ve ikinci kariyer planlamalarının başladığı dönemdir.

- **Kariyer Sonu (51-65 yaş):** Geç kariyer dönemi olarak da adlandırılır. Kişinin tecrübesinden faydalandığı dönemdir. Bu süreçte kişi kariyerindeki gerçeklerle yüzleşir (Argon ve Altay, 2004: 257). Kariyerin en uzun dönemlerinden biridir. Kimileri açısından çalışma dönemindeki en üst seviyeye ulaşılan dönemdir. Kariyer ortası sorunları bu dönemde de görülebilir. Kişiler bu dönemde iş hayatındaki yerlerini korumaya çalışırlar. Bu dönemde kişiler açısından saygınlık önemlidir. Bireylerin kişiliklerine yönelimleri örgüte yönelimlerinin önüne geçer. Kişilerin artık performansları azalmıştır ve bunu farketmeye başlarlar.
- **Azalma/Emeklilik (65-75 yaş):** Artık bu süreç çözülme olarak adlandırılır. Gerileme dönemi başlar. Emeklilik döneminin yaklaşmasıyla bireyin gücü azalır. Emeklilik kariyerin son bulmasıdır. Bazı kişilerde bu şok etkisi yaratır. Bazıları emeklilik dönemi için planlar yaparken bazıları örgüt içinde kalmayı tercih ederek tecrübelerini gençlerle paylaşmayı hedeflerler. Kişi bu süreçte emeklilik ve seyahat planlar. Emeklilik, birey için yepyeni bir süreçtir. Yeni kariyer hedeflerinin başladığı dönemdir (Tunçer, 2011:241). Bireylerin iş kimliklerini kaybetmesi kendilerini yararsız hissetmelerine yol açacaktır. Kariyerde yaşanan

bu azalma ile iş tatmini de azalır.

Tüm bu dönemlerde de görüldüğü gibi kişiler yaşam boyunca kariyer aşamalarına etki ederler. Kişi her yaş döneminde farklı pozisyonlarda olabileceği gibi bazı yaş dönemlerinde aynı konumlarda olabilir. Yaşlılık dönemi ile kariyer süreci artık sona erer. Bireylerin kariyer süreci sona erse de gelişimleri yaşam boyu devam eder. Bir kişinin öğrenme ve olgunlaşmasıyla çevreye uyum sağlaması daha kolaylaşır ve böylece gelişim süreci tamamlanır (Erdoğan, 2003: 21).

#### 1.4.2. Örgütler Açısından Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi örgütler açısından önemlidir. Örgütsel kariyer yönetimi; çalışanların kariyerleriyle ilgili beklentilerini karşılamada, terfilerde, kabiliyetlerinin ortaya çıkmasında, özellikle işten ayrılma ve iş rotasyonunda faydalı yönetsel kararlar alınmasını sağlayarak işletmeye fayda sağlar. Örgütlerde kariyer yönetimindeki etkiyi sağlayabilmek için; öncelikle kariyer planlama örgütteki tüm bireyleri kapsamalıdır. Kariyer şeması oluşturulmalıdır. Tüm konumların ana hatları belirlenmeli buna göre dağılım yapılmalıdır. Kariyer danışmanları seçilmelidir. Bu danışmanlar konusunda uzman örgüt dışından kişiler olabileceği gibi örgütün içinden tecrübeli kişiler yani yönetici danışmanlar da olabilir. (Şimşek M. Ş., 1998: 336-337). İşletmelerde kariyer yönetimi ile sağlanan faydalar şunlardır: **İşgücü yelpazesinin gelişmesine destek olmak;** kariyer planları ile çalışanların meslek içi formasyonları artar. Bireyler kendilerini böylece geliştirmiş olur. **İş sadakatini sağlamak;** bireylerin işe olan ilgisinin artması kurumsal sadakat açısından önemlidir. **Yerleştirme ve kurumsal yedeklemeyi sağlamak;** bireysel kariyer planlaması ile örgütsel kariyer planlaması doğru orantılı ilerlerse yetenekli elemanlar keşfedilir ve bu elemanlar işletmenin stratejik noktalarına yerleştirilir. Böylece içerden eleman yetiştirilmiş olur. **Terfi edeceklerin belirlenmesi;** kariyer yönetimi ile boş kadrolar tespit edilir ve yetenekli elemanlar tarafından boş kadrolar doldurulur. **Hedef belirlemeyi kolaylaştırmak;** geleceğe yönelik planlar, doğru kariyer yönetimiyle kolaylaştırır. **Kurum içinde aktif olunması;** kurumdaki tüm çalışanların yatay ve dikey hareket olanağı yaratmasını hedefler. **Çalışanların gerçekleşme ihtimali olmayan beklentilerini açığa çıkarmak;** kariyer yönetimi uygulamalarıyla çalışanların gerçekçi olmayan beklentilerinin önüne geçilmiş olur. **Performans Değerlendirme çalışmaları, çalışanlara verilen eğitimler ve**

**ücretlendirme politikası üzerine sistemin nasıl işlemesi gerektiği hakkında yönetime yol göstermek;** kariyer yönetim faaliyetleri sonucu elde edilen veriler, yönetsel kararların alınmasında yönetime yardımcı olur (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 196).

Çalışanların kariyer geleceğine umutla bakmasını ve örgütle bütünleşmesini ve motivasyonun artmasını sağlar (Kılıç ve Öztürk, 2009: 46). Örgütsel kariyer yönetimini başarıya götüren dört ana etmen şunlardır; kariyer süreci planlı ve programlı olmalıdır, üst yönetim, planlanan kariyer sürecini desteklemelidir, yöneticiler kariyer sürecini ve kariyer sürecine yönelik programları göz ardı etmemelidir, kariyer uyumuna önem verilmelidir (Burack,1988:30). Bu etmenlerle de görüleceği üzere örgütsel kariyer yönetiminin başarısında en önemli nokta, bireysel kariyer planlarının örgüt tarafından desteklenmesi ve birey ile örgütün uyum içinde olmasıdır.

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmelerle çalışma hayatının etkilendiği gibi örgüt yapıları da etkilenmiştir. Örgütler çalışanlarına yönelik kariyer vaatlerini arttırmışlar ve çalışanlarının doyuma ulaşmalarını sağlayarak iş hayatında üstünlük sağlamışlar, böylece iş hayatının rekabet kısmında güçlü olmayı hedeflemişlerdir (Şimşek, 2016: 171).

## **BÖLÜM 2. KADINLARIN KARIYER SORUNLARI**

### **2.1. Kadınların Çalışma Hayatındaki Yeri**

#### **2.1.1. Dünyada Kadının Çalışma Hayatı**

Kadınların kariyer planları daha çok maddi getiri amaçlı ya da aile yaşamına daha çok vakit ayırma amaçlı olmaktadır (Tilly ve Scott, 2016: 210). Kadınlar Sanayi Devrimi'ne kadar ev içi işlerde rol üstlenmiş, Sanayi Devrimi ile beraber ev dışı işlerde de çalışmaya başlamışlardır. Sanayi Devrimi ile kadın çalışma hayatında aktif rol almış ve çalışma hayatında kendisine yer edinmiştir. Kadınlar için de çalışmak, kendi ayakları üzerinde durmak hem kendini hem ailesini maddi açıdan garanti altına almak kesin bir ihtiyaçtır. Hatta insanlık hakkıdır (Altan, 1980: 76-77).

Kadınların çalışma hayatındaki yeri eskilere dayanmasına rağmen ücretli olarak çalışması Sanayi Devrimi sonrasıdır. Kadınların iş hayatında aktif rol almaları Sanayi Devrimi ile başlamış, kadınlar ilk kez emekleri karşısında kazanç elde edip, erkekler gibi işçi statüsü kazanmışlardır. Sanayi Devrimi gibi II. Dünya Savaşı ve son dönemlerde küreselleşme süreci de kadınların iş dünyasındaki pozisyonlarında ciddi değişikliklere ve ilerlemelere neden olmuştur (Bozkaya, 2013:71).

Sanayi Devrimi ile beraber kadın ücret karşılığında başkası adına çalışmaya ve üretmeye başlamıştır (Haşit, 2015: 4). Sanayi Devrimi, kadını ev işleri dışında aktif işlerde rol almaya yönlendirmişse de geleneksel rol ayrımı etkileri, toplumun kadının yükünü azaltacak gelişmeleri gösterememesi kadının toplumdaki statüsünün gelişmesini geciktirmiştir. Kadın işgücü piyasalarına dahil olurken aynı zamanda kadın iş gücüne dayalı sömürüyü de beraberinde getirmiştir. Bu sebeple kadının meslek kariyerinin gelişmesinde de gecikmeye yol açmıştır (Negiz ve Yemen, 2011:196).

Kadın açısından maddi kazanç elde etmek, erkeklerle eşit düzeyde olmayı, ekonomik anlamda hür olmayı ve sosyal açıdan da daha sorumluluk sahibi olmayı sağlamıştır. Özellikle Sanayi Devrimi ile başlayan süreçle kadınlar çalışma hayatında boy göstermeye başlamış, günümüzde ise erkekler ve kadınlar iş hayatında eşit pozisyonlarda yer almaya başlamıştır (Pinchbek, 2013: 286). Çalışan kadınların yoğun iş temposuna ev işleri ve çocukların sorumluluğu da eklenince fiziksel ve zihinsel yükleri artmıştır. Buna rağmen

kadının işgücü piyasasında yer alması aile ekonomisine katkı sağlayan bir gerçektir (Önder, 2013: 43-44).

Kadınlar dünya nüfusunun yarısında pay sahibi olmalarına rağmen iş hayatında aynı oranda yer alamamışlardır. Tarihi süreç içinde toplum yaşantısındaki asıl yerinin ailesi ve evi olduğu görüşü nedeniyle kadınlar, bireysel kazanç elde etmeye yönelik iktisadi faaliyetlerin dışında, doğal bir iş bölümü algısı bağlamında ev odaklı işleri yapmak zorunda kalmıştır (Karabıyık, 2012: 232). Kadınların uğradığı ayrımcılıkların tek nedeni sınıf farklılıkları değildir. İş hayatında kadınların karşılaştıkları sorunlar kırsal kesimde yaşayanlar ve kentte yaşayanlara göre farklılık göstermektedir. Kırsal kesimde yaşayan kadınlar ataerkil yapı içinde cinsiyet sebebiyle ayrımcılıkla karşı karşıya kalırken, kentte yaşayan eğitimli iyi maaşlarla çalışan kadınlar da birçok eşitsizlik ve adaletsizlikle karşı karşıya gelmektedir (Bingöl, 2014: 108-114).

II.Dünya Savaşı ile birlikte erkeklerin savaşa gitmesi ile beraber kadınların işgücüne katılımı artmıştır. Amerika Birleşik Devletleri ile başlayan bu katılım dünyaya yayılmıştır. Bu akım ile kadınların işgücüne katılımı gelişmiş ülkelerde hızla artmış, gelişmekte olan ülkelerde ise zamanla artmaktadır (Standing,1999:592).

II. Dünya Savaşı ile birlikte toplumlarda büyük değişimler yaşanmış, kadının toplumdaki durumu sorgulanmaya başlanmıştır. BM'in kurulmasıyla, 1946 yılında kadının toplum hayatına katılımını tespit etmek amacıyla BM Kadının Statüsü Komisyonu faaliyet göstermeye başlamıştır.Ayrıca II.Dünya Savaşı sonrası ev işlerine yardımcı buluşlar küreselleşmenin etkisiyle tüm toplumlara yayılmıştır.Ev işleri kolaylaşan kadının boş vakti artmış böylece işgücü piyasasına katılı hale gelmiştir.Dünya üzerinde kadınların işgücü piyasasında yer bulmasıyla esnek ve kısmi çalışmanın önemi artmıştır.Kadınlar esnek çalışma ve tam gün olmayan mesailerini tercih eder olmuştur.Esnek çalışmayla kadın işgücü oranında ciddi bir artış yaşanmıştır (Özer ve Biçerli,2004, 58-60).

Teknolojide yaşanan gelişmeler ile tüm sektörlerde değişim ve yenilikler başlamıştır. Bu değişimlerle toplumlarda sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ve digital çağ denilen süreç başlamıştır. Alışveriş, devlet işleri bilgisayar ortamında daha kısa sürede, zahmetsiz ve kolay yapılabilmesi digital çağın getirdiği yeniliklerdendir (Dinç, 2017:1762-1764).

Digital çağda da kadının rolü incelendiğinde sanayi devrimi dönemindeki var olma çabasının modernleştiğini erkeklerle işgücü piyasasındaki eşitliğe ise henüz ulaşılmadığı görülmektedir.

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)'nin 2018 Kasım ayı verilerine göre Türkiye'de kadın istihdam oranı %29,1 iken, AB'ye üye ülkelerde ortalama kadın istihdam oranı %45,9 OECD üye ülkelerde ise kadın istihdam oranı %44,4'tür (OECD, 2018).

Avrupa Komisyonu'nun 2018 kadın-erkeklerle ilişkin raporu bunu destekler niteliktedir; kadınlar erkeklere oranla daha düşük düzeyde istihdam edilmekte, düşük ücretlerle çalıştırılmakta ve erkeklere göre daha zor terfi etmektedirler. Erkeklerin kadınlara oranla daha fazla kazanması toplumsal cinsiyet farkına işarettir. Yönetimde, siyasette ve karar alma da erkekler daha fazla varlık göstermektedirler. Digital çağda kadınların daha kısa süreli çalışmaları ve işten ayrılma eğilimleri söz konusudur. Kadınlar eğitim ve kariyer aşamalarından sonra 30-44 yaşları arasında ilk çocuklarını dünyaya getirmektedirler. Böylece çocuğun doğumu sürecinde işten ayrılmalar, kopmalar meydana gelmektedir (Avrupa Komisyonu, 2018).

Eurostat verilerine göre AB ülkelerinde 18-24 yaş arası erkeklerin %13,9'u, 18-24 yaş arası kadınların ise %14,7'si hem eğitim görmüyor hem de çalışmıyor. Bu araştırmanın Türkiye sonucu ise 18-24 yaş arası erkeklerde %18,2 iken 18-24 yaş arası kadınlarda %43,6'dır. Bu verilere göre Türkiye genç kadınların eğitim ve işgücüne katılımında en düşük olduğu ülkedir. Eğitim ve işgücüne katılımında Türkiye'den sonra gelen ülke ise %32,2 ile Makedonya'dır. Avrupa Birliği üye ülkeler arasında ise genç kadınların eğitim ve işgücüne katılımında %25,4 ile en düşük olan ülke ise İtalya'dır (Eurostat, 2018).

ILO araştırmaları çerçevesinde kadınların işgücüne katılım oranı, erkeklerin işgücüne katılım oranından oldukça düşüktür. Yapılan araştırmanın sonucunda 10 erkek istihdamına karşılık, 6 kadın istihdamı söz konusudur. ILO araştırmaları çerçevesinde çocuk sahibi olan kadınlar ile çocuk sahibi olmayan kadınlar arasındaki eşitsizliğin en az olduğu ülkeler ise Kanada ve Güney Afrika'dır. Bu ülkelerde eşitsizlik oranı %1'e kadar gerilemiştir. Türkiye'de çocuklu kadınlar ile çocuk sahibi olmayan kadınlar arasındaki ücret eşitsizliği en fazla olan ülkeler arasındadır. Anne olan kadınlar hamilelik ve doğum

sebebiyle çalışma hayatlarının kesintiye uğraması, çocuğun doğumundan sonrada bakımı sebebiyle çalışma saatlerinin azalması kaynaklı anne olmayan kadınlara göre daha az kazanmaktadır. Türkiye’de çocuklu kadınlar çocuk sahibi olmayan kadınlara göre yaklaşık %30 daha az kazanmaktadır (ILO, 2018).

Türkiye’de doğum izni yani doğum öncesi ve sonrası kullanılacak ücretli izin 16 hafta iken, OECD ülkelerinde bu ücretli izin süresi 18 hafta, AB ülkelerinde ise ortalama ücretli izin 21,8’dir (TÜİK,2018).

### **2.1.2. Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatı**

Kadınlar Türk tarihinde her aşamada aktif olarak yer almışlardır. Türk kadını ilk kez 1843 yılında ebelik ile çalışma hayatında var olmaya başlamıştır. Ebelik mesleğini icra eden kadınları 1897 yılında kadın işçiler takip etmiştir. Kadınlara 1913 yılında çalışma hayatında devlet memuru olma hakkı tanınmıştır. Bunun üzerine esnaf, tüccar olarak çalışma hayatında yer almaya başlamışlardır. Cumhuriyetin ilanı ile 1923 yılından sonra gerçekleşen ilk inkılaplar çerçevesinde reformlarla kadınlar çalışma hayatında erkeklerle eşit koşullarda çalışma hakkı kazanmıştır. Bunun devamında kadınların siyasete girmesine imkân verilmiş, kadınlara seçme seçilme hakkı tanınmıştır (Gül, Yalçınoğlu ve Atlı, 2014: 169-176). Ülkemizde kadın, erkek arasındaki eşitlik kanunlar ile de korunmuştur (Anayasa md.10, 4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu md.188, md.202, 4857 Sayılı İş Kanunu md.5 vd.).

Ülkemizde kadının çalışma hayatında yer alması için çalışması karşılığındaki kazancı aile içerisinde kadına yüklenen çocuk, yaşlı bakımı ve ev işlerinde kadının yerine yapacak kişinin ya da kişilerin ücretini karşılaması gerekmektedir. Kadının ev içerisindeki hizmetlerinin tümüne “rezervasyon ücreti” denmektedir.Bu sebeple kadının çalışma hayatında elde edeceği kazanç ile harcamaları yani rezervasyon ücreti karşılaştırılmaktadır. Şayet kadının elde edeceği kazanç, rezervasyon ücreti denilen ev işleri, kreş masrafı, çocuk ya da yaşlı bakım masraflarından az ise kadın çalışma hayatında yer almaktan vazgeçmektedir (Önder, 2013: 48).

Kadınların işgücüne katılım oranı toplumların gelişmişlik düzeyi ile doğru orantılıdır. Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranı gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında düşüktür

(Karabıyık, 2012: 233). Kadınlar erkeklere kıyasla iş hayatında geri planda kalmışlar ve özellikle yönetici pozisyonlarında yer alamamışlardır (Kaymaz, 2010: 357).

TÜİK 2017 Aralık verilerine göre toplam istihdam oranı %46,9 olup, istihdam edilenlerin %18,3 tarım, %19,5 sanayi, %7,3 inşaat, %55 hizmet sektöründe yer almıştır. 2017 yılında yayınlanan TÜİK verilerine göre ülkemizde 15 yaşından büyüklerde istihdam oranı kadınlarda 28,9 iken, erkeklerde 65,6'dır. İşgücüne katılım oranı ise toplamda %52,4 iken, erkeklerde bu oran %71,7, kadınlarda ise %33,5'tir (TÜİK, Mart 2018 Haber Bülteni).

TÜİK 2018 Eylül verilerine göre toplam istihdam oranı %47,8 olup, istihdam edilenlerin %19,2 tarım, %19,6 sanayi, %6,9 inşaat, %55,7 hizmet sektöründe yer almıştır. 2018 yılında yayınlanan TÜİK verilerine göre ülkemizde 15 yaşından büyüklerde istihdam oranı kadınlarda %38,3 iken, erkeklerde %69,5'dir. Bu verilerle de görüldüğü üzere kadınların istihdam oranı erkeklerin istihdam oranının yarısı bile değildir İşgücüne katılım oranı ise %54 iken, erkeklerde bu oran %73,5, kadınlarda ise %34,9'tir. (TÜİK, Aralık 2018 Haber Bülteni)

TÜİK 2019 verilerine göre toplam istihdam oranı %46,4 olup, istihdam edilenlerin %18,9 tarım, %19,7 sanayi, %5,7 inşaat, %54,3 hizmet sektöründe yer almıştır. İşgücüne katılım oranı ise toplamda %53,3 iken, erkeklerde bu oran %72,4, kadınlarda ise %34,7'tir (TÜİK, 2019 Haber Bülteni). Görüldüğü üzere TÜİK verileri kapsamında işgücüne katılım oranı 2018 yılında toplamda %54 iken, 2019 yılında toplamda %53,3 ile düşüşe geçmiştir.

## **2.2. Kariyer Engelleri**

Kariyer engelleri, kişilerin kariyer aşamalarını geçmelerine mani olan görünmeyen duvarlar olarak tanımlayabiliriz. Kişi meslek yaşamında kendisine çeşitli hedefler belirlese de bazen bu hedeflere ulaşmasında önüne çıkan engellerde kariyer engelleridir.

Kadınlar, iş hayatına girmeleriyle ekonomik özgürlüklerini ellerine almışlardır. Ekonomik özgürlüğünü kazanan kadınlar bağımsızlığını ilan etmişler, hayata ve diğer kişilere karşı dik duruş sergilemeye başlamışlardır (Bedük, 2005: 106-117). Kadınlar deyim yerindeyse toplumun gözünde üstlerine yapışmış olan sıfatlardan kurtulmak

istemektedirler. Kadınlar ev hanımı, anne ve eş olarak anılmak yerine “çalışan kadın” olarak anılmayı tercih etmektedirler (Ersöz, 1999: 52).

Kadınların iş hayatındaki konumuyla beraber anne olması ve ev işlerinden sorumlu olması sebebiyle kariyer planlamalarında engeller ve kesintiler meydana gelmektedir. Hatta kadınlar bekarlık döneminde hedefledikleri kariyer planlarından evlenmeleriyle bir anda vazgeçmekte bir nevi kariyer planlarını durdurmaktadırlar. Bunun tam tersi olan kadınlar da mevcuttur. Kadınlar evli ve çocuklu olduklarında daha idealist olmakta ve çocuklarına örnek olmak adına kariyer planlarına önem vermektedirler. Hatta evli ve çocuklu kadınlar daha düzenli yaşadıklarından kariyer hedeflerini de daha kolay programlamaktadırlar. Kadınlar karşılarına çıkan engeller sebebiyle bazı mesleklerde yoğun olarak çalışmaya sürüklenmektedirler. Çoğu toplumlarda meslekler yatay olarak katmanlaşmaktadır. Yani meslekler kadın işi-erkek işi olarak ayrılmaktadırlar. Kariyer seçimini etkileyenler, sosyal geçmiş, kişilik, değerler, bireysel beklentilerdir. Sosyal geçmişten kasıt örneğin ebeveynlerin kariyerleri ile çocuklarının hedefledikleri kariyerler arasında bir ilişki vardır. Genç kızların kariyer seçimlerinde, en belirgin etkenin aile (özellikle babaların) ve ailenin eğitim düzeyi olduğunu belirtmektedir (Adya ve Kaiser, 2005: 242). Ailesinin “erkeksi” bulunduğu alanlarda kariyer yapma oranlarının düşük olduğu sonucu çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur (Jackson ve diğerleri, 1993; Smith, 2000; Gates, 2002; Trauth, 2002).

2509 öğrenci üzerinde yaptığı çalışmasında, meslek seçiminde kızların erkeklere göre meslek seçiminde karasız olduğu, karar vermekte zorlandığı ve meslekler konusunda yeterince bilgi sahibi olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca, meslek seçme aşamasındaki bireylerin kararlarını toplumun ve ailelerinin beklentilerine göre şekildirdiklerini ve bu durumun ailenin meslek seçimlerinde baskın ve müdahaleci olmasından kaynaklandığını öne sürmektedir (Bacanlı,2016: 238).

Seçilen bir mesleği icra etme aşamasında ve kariyer planlamalarında kadınlara yüklenen roller erkeklere yüklenen rollerden farklılık göstermektedir (Barnett ve Hyde, 2001: 784). Çalışma hayatına giren kadın ekonomik özgürlüğünü kazanmış ve kendisine toplumun dayattığı “anne”, “ev hanımı” gibi rollerin dışına çıkabilmiş, bu rollere ek olarak “çalışan” ve “kariyer sahibi” kadın rolünü de kazanmıştır (Ersöz, 1999: 52). Ancak, kadınların çalışma hayatına girmesiyle rollerini genişletmeleri ve topluma anne ve eş olmanın

dışında katkı sağlama özgürlüğünü elde etmesi, sorumluluklarının artması ve rollerini dengelemek zorunda olması gereğini de getirmiştir (Raskin, 2006: 1357). İş hayatındaki kadın, anne, ev kadını rolü ve çalışan kadın rolü arasında dengelemekte zorlanabilmektedir (Hattery, 2001; Stebbins, 2001).

Çalışma hayatında kadın aile içi sorumlulukları ve iş yaşamının gerekliliklerini aynı anda karşılamaya çalışırken, bu sorumluluklar arasında seçim yapmak zorunda kalabilmektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5-6). Hatta iş hayatında ilerlemek için aile ile ilgili rollerini geri plana atmak durmuna gelebilmektedir (Boots, 2004; 59).

Kariyer basamaklarında ilerlemek isteyen çalışan kadın, çocuk sahibi olduğunda ise eş, anne ve çalışan kadın rollerini dengelemekte çok daha fazla zorluk yaşayabilmektedir (Raskin, 2006: 1355). Bu durumda çalışan kadın sahip olduğu tüm roller arasında, bir denge kurmak ve sürekli kararlar vermek durumunda kalır (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 85)

Günümüzde, doğu ve batı toplumlarında hala “evde oturan anne”, daha sağlıklı ve uyumlu çocuklar yetiştirmek için sadece bir norm değil gerekli bir durum olarak görülebilmektedir (Raskin, 2006: 1357). Çalışma hayatı, kadın ve erkekler açısından aile hayatında farklı etkilere sahiptir. Erkeklerin tersine evlenip çocuk sahibi olduktan sonra, kariyer yaptığı alanın beklentileri yüksek ve çalışma saatlerinin fazla olması durumunda, kadınların mesleği bırakması olası bir durumdur. Bu süreçler daha çok kadınların yaşadığı bir durumdur.

Bu durum, ülkemizde kanunlarımıza da yansımıştır. Mülga olan 1475 Sayılı İş Kanunu'nun yürürlükte olan 14.maddesinde evlenen bir kadın için evlendiği tarihten itibaren iş akdini feshetmesi halinde sebep göstermesine gerek kalmaksızın kıdem tazminatı kendisine ödenir. Kanun koyucu bile kadının evlenince işini bırakmasını doğal görmüş başka bir sebep aranmaksızın kıdem tazminatı hakkını kendisine vermiştir. Bu düzenlemelerden de anlaşılacağı üzere, kadınların evlenince iş hayatıyla evliliği birlikte yürütemeyeceği, hele de çocuğu olunca çalışmakta zorlanacağı düşünülmüştür.

Ülkemizde, hukuk alanında kadınların durumların bakıldığında, diğer bazı alanlarda olduğu gibi, erkeklere oranla daha az yer aldıkları görülmektedir (Berk, 2013:85). 31 Aralık 2017, tarihi kayıtlarına göre, Türkiye Barolar Birliği'ne kayıtlı, toplam 106.496

kişinin, 46.136'sını kadın ve 60.360' ını erkek avukatlar oluşturmaktadır (Türkiye Barolar Birliği, 2017).

Diğer mesleklerde olduğu gibi, kadınların avukatlık kariyerindeki bazı seçimlerinin toplumsal rolleriyle şekillendiği görülür. Ev kadını ve anne olma sorumluluklarını yerine getirirken daha uygun şartları olası sebebiyle, özel şirketler yerine daha çok serbest ya da kamu kuruluşlarında çalışmayı tercih etmeleri buna örnek olarak gösterilebilir (Seron, 1997: 37). Hukukçular arasında da ailece ya da karı koca avukatlar ile karı koca hâkim savcılar sıkça rastalanan bir olgudur. Kadın avukatların, genelde en az kendileri kadar, hatta çoğunlukla kendilerinden daha fazla kazanan erkeklerle hayatlarını birleştiriyor olmaları da, hukuk mesleğindeki kadınların aile içi ilişkilerinde hakim toplumsal cinsiyet rollerinin devam ettiğine ilişkin bir başka önemli göstergedir (Berk, 2013:87).

Kadınların kariyer sürecindeki temel sorunlardan biri içinde buldukları toplumdaki cinsiyet ve meslekle ilgili kalıplardır. Örneğin, matematik erkeğe özgü bir alan olarak kalıplaştırılmıştır ve bu kalıp yargı kadınları matematikle ilgili herhangi bir kariyerden uzak durmalarına sebep olabilmektedir (Beise ve diğerleri, 2003: 52; Beyer ve diğerleri, 2002: 50). Yaklaşık 11-17 yaşları arasında, kızlar kariyer seçimlerinin onlar için uzun vadedeki sonuçları hakkında yeterince bilgi sahibi değildir ve çoktan matematik, fen bilimleri, tıp ve teknolojiyle ilgili mesleklere karşı önyargı geliştirmişlerdir (American Association of University Women, 2000; 43).

Halbuki, kızlar (15-16 yaşlarında) büyük çaplı sınavlarda fen bilimlerinde erkeklerden çok daha fazla puan almalarına rağmen, fen bilimlerindeki kariyer yapma oranı erkeklerden çok daha düşüktür (Trauth, 2002: 100). Geçmiş araştırmalar, eğitim hayatlarında bazı alanlarda kadınların erkeklerle aynı oranda başarılı olmalarına rağmen, bu alanlarda kariyer yapmayı seçmek istemediklerini ortaya koymuştur (Eccles, 1987: 140). Bu durum, kadınların bazı alanlarda kariyer yapmakta yetkin olmadıkları fikrini içselleştirdiklerini ve toplumda cinsiyetçi kalıplaştırmaları benimsediklerini gösterebilir (Bouchard ve St-Amant, 2000: 203).

Kadınların kariyer sorunlarına çözüm üretmek için en başta yapması gereken “masaya oturmak” tır. Yani kendi potansiyelleri olduklarına inanmaları ve yeteneklerini cinsiyetin ötesinde bir birey olarak geliştirmeleri ve kendilerine işlerinde veya işyerinde bir

sorumluluk verilmeden inisiyatif almalarıdır (Sandberg, 2013: 26). Kadınların diğer yapması gereken “hırs eksikliği” ni yenmeleri gerekliliğidir. Okul dönemlerinde kızlar erkeklerden daha başarılı olmalarına rağmen kariyerde ilerlemelerine yardımcı olmuyor. Çünkü kariyerde ilerlemenin temelinde risk alma ve kendini savunma üzerine kuruludur. Erkekler kadınlara göre kendilerini daha “hırslı” olarak tanımlarlar. Bu da kariyer basamaklarını hızla tırmanmalarına yardımcı olur. Profesyonel hırs erkeklerden beklenen bir özellik iken kadınlar için çoğu zaman olumsuz bir özelliktir. “Şu kadın çok hırslı” demek bizim kültürümüzde iltifat değildir. Saldırgan ve gayretli kadınlar alkışlanmazken, hırslı, saldırgan erkekler alkışlanır (Sandberg, 2013: 33).

Kadınların kariyer yapamamasının ya da yönetici pozisyonlarında bulunamamalarının altında yatan temel sebeplerin başında toplumsal önyargılar gelmektedir. Kadınların kariyerini etkileyen durumlardan biri de toplumdaki cinsiyet rolüdür. Meslek gruplarının deyim yerindeyse erkeklere ya da kadınlara aitmiş gibi sınıflandırıldığı sistem cinsiyet rolünün sonucudur. Ülkemizde de geleneksel yapı olarak, erkek egemen toplumsal yapının benimsendiği ortadadır (Parlaktuna, 2010: 1226). Doğumdan itibaren erkeklere ve kızlara farklı davranılır. Kızların daha çok yardıma muhtaç oldukları düşünülür. Hatta markalarda bu farklılığa ortak olmaktadır. Örneğin “Gymboree” isimli markada erkek bebekler için “babam gibi akıllı”, kız bebekler için “annem gibi güzel” bebek tulumları satılmıştır (Sandberg, 2013: 37). Başarılı ve sevilebilir olma erkekler açısından doğru orantılı, kadınlar açısından ters orantılıdır. Bir erkek başarılıysa herkes tarafından sevilir, takdir görür. Bir kadın başarılıysa hem erkek hem kadın tarafından daha az sevilir. Kadınlar için başarıları kabul edilse bile olumsuz damga yapıştırılır. Dünyadaki kadın liderlerden örnek verecek olursak; İsrail’in ilk kadın başbakanı Golda Meir’e “kabinedeki tek erkek”, Almanya’nın başbakanı Angela Merker’e “demir madam” denmektedir (Sandberg, 2013: 63).

### **2.3. Kadınların Kariyer Engelleri**

Kadınların iş yaşamındaki varlığı arttıkça kariyer ile annelik arasında da gitgeller başlamıştır. Annelik yaratıcılık, mucize, soyun devamı, toplumun geleceği gibi çeşitli anlamlarla donatılmış, kadın için vazgeçilmez kimlik, varoluş olarak görülmüştür. Birçok toplumda anneliğe kadının yerine getirmesi gereken bir görev olarak bakılmaktadır. Bu sebeple annelik ile kariyer arasında çatışma meydana gelmiştir.

Kadınlar erkeklere kıyasla işlerini daha kolay kaybetmektedirler. OECD 1982’de bu konu üzerine yaptığı araştırma günümüzde de genellikle geçerliliğini korumaktadır. Bu çalışmaya göre sıralama şöyledir;

- Uzmanlaştırmayı gerektiren ya da makinelerin de yapabileceği işlerde çalışmaları,
- Sendikal haklardan uzak tutulmaları,
- Çoğunlukla çağrı usulü veya kısmi süreli işlerde çalışmaları,
- Doğum nedeniyle işten ayrılmak zorunda kalmaları ya da işten çıkarılmaları ve sonrasında çocuklu olmalarından dolayı iş bulamamalarıdır.

1982’de yapılan bu araştırmanın günümüzde dahi bazı maddelerinin geçerliliği vardır. Kadınlar hala geleneksel ve toplumsal baskılara karşı savaş vermektedirler (Aktaran, 1982: 70).

Dünyada ve Türkiye’de halen kadın çalışanlar iş hayatında çeşitli zorluklarla karşılaşmakta, kadınların önceliği aile hayatı olarak düşünülmekte ve iş hayatı kadınların kariyer hedeflerinde ikinci planda olmaktadır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 154). Ülkemiz gibi erkek egemen olan toplumlarda kanun önündeki eşitlik iş hayatına tam anlamıyla yansımamıştır (Adak, 2007: 141).

### **2.3.1. Eğitimde Eşitsizlik**

Kadınların kariyer engellerinden biri de eğitimdeki cinsiyet eşitsizliğidir. Günümüzde ciddi iyileşmeler yaşansa da kız çocukları halen eğitim hayatlarının devam etmesinde sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Eğitim hayatı sekteye uğrayan kadın ücretsiz işlerde çalışmakta ya da deyim yerindeyse yedek iş gücü olarak görülmektedir. Kadınların eğitim hayatının erkeklerin eğitim hayatına göre geri kalmasının en önemli sebeplerinden biri kısıtlı olanaklarıdır. Aileler bu kısıtlı olanaklarını erkek çocukları için kullanmayı seçmektedirler (Bozkaya, 2013: 76).

2018 yılında yayınlanan TÜİK verilerine göre ülkemizde 25 yaşından daha büyük olanların en az bir eğitim düzeyini tamamlama oranı kadınlarda 83,6 iken, erkeklerde bu oran 95,5’dir. Ayrıca yüksek öğretim kurumlarından mezun olma durumu 2008 yılından bu yana kız öğrenciler lehine artış göstermiştir (TÜİK,2018).

### **2.3.2. İş Bulmada ve Terfide Eşitsizlik**

Kadınların iş hayatındaki aktiflik oranı erkeklere oranla daha düşüktür. Kadınlar her zaman ev işleri ve aile hayatıyla özdeşleştirilmiştir. Erkekler ise evin gelir kaynağı olarak görülmüştür. Genellikle erkek egemen toplumlarda görülen kadını evin bütünleyici parçası gibi gören ve kadınların asıl görevini ev işleri ve çocuklarla ilgilenme olarak tanımlayan düşünceler kadınların iş bulma ve terfi sürecini çoğunlukla olumsuz etkilemektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 206).

Erkekler iş hayatlarında kadınlara oranla daha yüksek pozisyonlarda yer alır. Bunun sebebi de iş hayatlarına daha çok vakit ayırabilecekleri düşüncesidir (Alparıslan, Bozkurt ve Özsöz, 2015: 70).

Kadın denildiğinde ilk olarak akla ev işleri ve çocuklar gelmektedir. Bu sebeple kadınlar eş ve anne olarak anılırlar. Anelik ve eş sıfatları kadınların iş hayatında diğer sıfatlar kazanmasının önüne geçer. Bu sebeple kadınların yöneticilik sıfatını kazanması erkeklere nazaran daha zordur (Korkmaz, 2014: 8).

### **2.3.3. Ücretlendirmede Eşitsizlik**

Kadınların karşılaştıkları sorunlardan biri de ücret hususundaki eşitsizliktir. Kadınlara ödenen ücretler erkeklere ödenen ücretlerden genellikle daha düşüktür (Erol, 2015: 7).

Kadınlara verilen işlerin genellikle geçici olması, kadınların yaptığı işlerin deyim yerindeyse pazar parası yani ek gelir sayılması ücretlendirmedeki eşitsizliğin en önemli sebebidir.

Kadınlar sendikal haklardan mahrum bırakılmakta ve çalışan kadınların çoğu kayıt dışı çalışmaya devam etmektedir.

Kadınların çoğu evdeki işlerinin devamı niteliğindeki işler yapmaktadırlar. Kadınlar çalışma hayatında kendilerine yer edinmeleri ev işlerine benzeyen işlerde çalışmalarınıyla başlamıştır. Bu durum da kadınların genellikle kısmi süreli ve kayıt dışı çalışmalarına neden olmuştur. Kadınlar kayıt dışı ya da kısmi süreli çalışmaları nedeniyle çoğunlukla sigortasız çalışmaktadırlar. Kadınların sigortasız çalışması da sosyal güvenlik

haklarından, emeklilik haklarından faydalanamamalarına neden olmaktadır (Erol, 2015:10-12).

#### **2.3.4. İş Hayatı ile Aile Hayatı Arasında Yaşanan Çatışma**

Kadınlar çalışma hayatında kendine yer edinseler de kendilerini iş hayatı ile aile hayatı arasında sıkışıp almış halde bulurlar. İş hayatında ve aile hayatındaki sıfatlar bireylerin en önemli rolleridir. Bu roller bireylerin toplumdaki konumunu da belirler. Kadınların aile ve iş hayatındaki rollerini aynı anda yerine getirmesi gerekebilir. Kadının aynı anda aile ve iş hayatındaki rolleri yerine getirmesi söz konusu olmadığında bu roller arasında bir tercih yapması gerekecektir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5-6).

Kadın açısından zaman sıkıntısı söz konusudur. Hem aile içindeki sorumluluğunu hem de iş hayatındaki sorumluluğunun üstesinden gelmeye çalışır. Bu durumda kadın çoğu zaman roller arasındaki dengeyi kurmaya çalışırken zorlanır ve zamana yenik düşer (Turunç ve Çelik, 2010: 212-213)

Uzun çalışma saatleri, fazla mesailer, hafta sonu çalışmaları, bunun karşılığında verilen ücretin yetersizliği, üst yönetimin olumsuz tavırları gibi durumlar iş ve aile arasındaki dengeyi kurmaya engel olur (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 6)

İş aile çatışmasında aile çoğu zaman ikinci plana atılabilmektedir. Ailenin ikinci plana atılmasının en önemli sebebi kişinin ailesinin geçindirmek için çalışmak zorunda olma durumudur. Bu durumda kadın iş hayatının rollerine uygun davranırken, aile hayatının rollerini yok saymaktadır (Aras ve Karakiraz, 2013: 2-3).

#### **2.3.5. Çift Kariyerli Eşler**

Çift kariyerli eşler iş hayatıyla ev hayatını paralel götürmeye çalışan çiftlerdir. Çift kariyerli eşler kavramı 1969 yılında Rhona ve Robert Rapoport isimli çift tarafından ilk defa kullanılmıştır (Betz ve Fitzgerald, 1987: 211). Çift kariyerlilik, iki eşin de kendi kariyer hedeflerinin olması ve her iki eşin bu hedeflerinin peşinde gitmesidir (Griffin, 1993: 700). İki eşin de kendi kariyer hedeflerinin olması ve bu hedefler için odaklanması durumunda çeşitli sıkıntılar ortaya çıkmaktadır. Bunların başında aynı ilde ya da aynı ilçede iş bulma sıkıntısı, çocukların ihtiyaçlarının kim tarafından karşılanacağı sorunu, alışveriş, tatil gibi programların yapılamaması yer almaktadır (Tunçer, 2012: 223-224).

Çift kariyerlilik kavramının ortaya çıkma sebebi kadının eğitim düzeyinin yükselmesi ve kadının çalışma hayatında kendine yer bulmasıdır. Kadınların çalışma hayatında yer alma sebebinin başını ekonomik etkenler çekse de kadınlar zamanla kariyer yönelimli işlerde de kendilerine yer edinmişler, yönetici pozisyonlarında yer almışlardır (Karadoğan, 2009: 129-140).

Çift kariyerli eşler arasında ve çift kariyerli eşlerin işverenleri ile sorunlar yaşanmaktadır. Çift kariyerli eşler açısından sıkıntı sadece kendi aralarında olmayıp, çift kariyerli eşlerin işverenleri açısından da sıkıntı doğurmaktadır. Kimi işveren aynı işyerinde çift kariyerli eşlerin istihdamına karşı çıkmaktadır. Bazı işverenler ise daha duyarlı davranmakta ve çift kariyerli eşler için çözüm yolları üretmektedirler. Bahsi geçen bu şirketler esnek çalışma saatleri, evde çalışma, çocuk bakım hizmeti gibi birçok çözüm yolu üretmişlerdir (Mathis ve Jackson, 1994: 564). Çift kariyerli ailelerde engelleme söz konusudur. Bu engelleme bazen çiftlerin çalıştığı işyerinden de kaynaklanabilir. Aynı işyerinde tanışıp evlilik kararı alan çiftten biri çalıştıkları şirket politikası gereği işini bırakmak zorunda kalabilir. Genellikle bu durumda işi bırakan taraf kadındır. Yine çift kariyerli eşlerde nakil ve atama durumlarında da kariyeri engellenen taraf genellikle kadındır.

İş ve aile hayatı arasında denge kurmak önemlidir. Önemi olan her iki tarafa da eşit şekilde ilgi alaka göstermeye çalışmak gerekir. Bazen bir tarafın ihmal edildiği düşüncesine kapılır. Bu durum kısa vadede sorun yaratmasa da zamanla iş ve aile hayatı arasında çatışmaya sebep olmaktadır. Çift kariyerli eşler açısından kariyer hedefleri için çalışma hayatları ile birlikte, aile hayatlarına da gerekli ilgili ve özeni göstermeleri gerektiği her fırsatta vurgulanmıştır. İş hayatında kadın ve erkekler tarafından alınan sorumluluklar farklılık göstermektedir. Kadınların aile içerisindeki sorumluluklarının fazla olması daha çok talebe cevap vermeleri gerekliliği, iş hayatına nazaran aile hayatına daha çok ilgi göstermelerine neden olmuştur. Erkeklerin iş hayatına göstermiş oldukları ilgi ise, aile hayatına göstermiş oldukları ilgiden daha fazladır (Giray ve Ergin, 2006: 101).

Çift kariyerli eşler, çift gelirli ailelerden farklıdır. Bu eşlerde her birey kariyerleri açısından bağımsızdır. Bu bireylerin ekonomik açıdan sıkıntıları yoktur. Hayatı eşit olarak paylaşmaya çalışırlar. İş hayatındaki yoğun tempoları sebebiyle birbirlerine ayırdıkları vakit kısıtlıdır (Yılmaz,2009: 137).

### **2.3.6. Ev İşleri**

Kadınların çalışma hayatında kendisine yer edinmesi bir o kadar hızlı gelişme gösterirken, erkeklerin kadınlara ev içi işlerde yardımcı olması, sorumluluk alması bir o kadar yavaş ilerlemektedir. Kadınlar çoğu zaman ailenin geçimine katkı sağlarlar. Erkekler ise çoğu zaman bu katkıya karşılık vermez ve ev işlerinde, çocuk bakımında kadınlara destek olmazlar. Kadınlar erkeklerle aynı mesai saatlerini paylaşmasına rağmen evlerine geldiklerinde de ev içi işlerde çalışmaya devam etmektedirler (Kuzucu, 2011: 80).

Türkiye’de kadınların işgücüne katılamamasında ev işlerinin payı büyüktür. Ev işleri ile kastedilen çocuk bakımı, yemek yapma, ütü, sofranın kurulup kaldırılması, günlük yiyecek içecek alışverişi, vb. işlerdir. Bu işler kadınların zamanını büyük ölçüde kısıtlayan ve yoran işlerdir. TÜİK 2016 yılı verilerinde kadınların %57,3, iş gücüne katılamama nedenini “ev işleri ile uğraşıyor” olmaları gösterilmiştir (Katkat, 2017:56). Kadınların TÜİK 2018 verilerine göre istihdama katılmayıp, ev işiyle meşgul olanlar %54,5, TÜİK 2019 verilerine göre ise istihdama katılmayıp ev işiyle meşgul olanlar %55,8’dir.

### **2.3.7. Çocuk Bakım Sorunu**

Kadınların çalışma hayatında erkeklerden farklı olmasının bir sebebi de kadınların anne olmasıdır. Kadın, çocuğun ana rahmine düştüğü andan itibaren annesidir ve sorumluluğu başlar, böylece çeşitli sıkıntılar sorunlar da başlamış olur. Kadının çalışma hayatına aktif bir şekilde katılması ile çocuk sahibi olma ve bakımını üstlenme durumu giderek sorun halini almıştır (Makal, 2010: 32).

Ülkemizde çalışma yaşamı ile aile yaşamını uyumlaştıracak düzenlemelere rastlanmamaktadır. Çocuğun doğumu ve bakımı sebebiyle işinden kısa süreli olsa da ayrılan kadın çocuğuna kıyamaması ve bakacak birini bulamaması sorunları ile karşı karşıya kalır ve kısa süreli ayrılma ücretsiz izin alınması ile uzar. Bu durumda kadın iş hayatından ciddi bir süre olması sebebiyle kopmuş olur. Avrupa ülkelerinin aksine ülkemizde doğum izni sadece kadın içindir. Bu durum bile kadınlar üzerindeki baskıyı gözler önüne sermektedir (Bozkaya, 2013: 80-81).

TÜİK 2018 verilerine göre çalışıp, çocuk bakımını eşi ile birlikte yürüten kadınların oranı%62,3, çocuk bakımını büyükbaba ve büyükanne ile yürütenlerin oranı%15, çocuklarına kendi bakan kadınlar%14,8, %12,2 'si de bakım hizmetlerinin pahalı olduğunu belirtmiştir (TÜİK,2018). Görüldüğü üzere çocuk bakımı kadının kariyeri açısından ciddi engeldir.Ülkemizde bu engelin önüne geçmek adına Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nın ciddi çalışmaları vardır.4857 Sayılı İş Kanunu'nun 74.maddesi ile yürürlükte olan doğuma veya evlat edinmeye bağlı izin haklarına 10.02.2016 yürürlük tarihli, 6663 Sayılı Kanun'un 22.maddesi ile 2.fıkrası eklenmiş, doğum sonrasında kullanılan analık hali izin süresine bu sürenin bitiminden itibaren doğum yapan kadına ya da 3 yaşından küçük çocuğu evlat edinen kadın ya da erkek işçiye yarı zamanlı çalışma hakkı tanınmıştır.Bu hak birinci doğumda 60 gün,ikinci doğumda 120 gün,sonraki doğumlarda ise 180 gündür.Çoğul doğumlarda bu sürelerde artış söz konusudur. Yarım çalışma ödeneği ile de ücret kaybı engellenmeye çalışılmıştır. Bu düzenleme ile kadınların kariyer engellerinden olan çocuk bakım sorununa bir çözüm üretilmiştir (Yetik, 2016).

### **2.3.8. Ay Işığı Sorunu**

Bir şirkete bağlı olarak çalışan bir kişinin, kazanç azlığı, kendini geliştirme ihtiyacı, serbest hareket etme gibi çeşitli sebeplerle şirket dışında kendi nam ve hesabına çalışması ay ışığı sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır (Kılıç, 2013: 216). Bir doktorun hem kendi muayenehanesinde hem de sağlık kurumunda çalışıyor olması bu soruna örnek olarak verilebilir. Bu durumlarda bireyin işteki temposu yavaşlar. Zira; çalışan işçi açısından işe bağlılık azalır. Bu durumda çalışan kişi enerjisini başka bir iş için harcamaktadır. Bu durum kadınlar için de aynıdır. Çalışanları bu duruma iten gelir azlığıdır (Özdaşlı ve Arslan, 2009: 155).

### **2.3.9. Kariyer Platosu**

Her birey her zaman gelişim göstermeyebilir. Bazen bireyin yeteneklerinin noksanlığı ya da örgütün bireylere yönelik bir faaliyet sunmadığı durumlarda bireyler açısından ilerleme gerçekleştirmeyebilir. Bu da kişilerin aynı pozisyonda kalmasına ya da ilerlemesinin yavaş olmasına neden olur. İlerleme ihtimalinin süreç içerisinde düşük olduğu nokta kariyer platosudur. Çalışanları çoğu kariyer platosu durmu ile karşı karşıya

kalır. Bu sürece örnek olarak artık emekliliğine yaklaşmış kendi gelişimine ihtiyaç duymayanları anlatır (Stoner ve Freeman, 1992: 578-579).

Kişiler, iş hayatında zaman zaman denge problemi yaşamakta olup, kariyerlerindeki ilerleme imkanından uzaklaşabilirler. Bu sebeple kariyer platosu, ilerlemenin durduğu, sıfırlandığı dönemlerdir (Uzunbacak, 2006: 31). Kariyer platosu diğer bir ifadeyle kişinin kariyer hayatında oluşan duraklamalar, mesleki durgunluktur. Kariyerde durağanlık yaşanan dönemlerde bireyin kendisini geliştirmesi, bireyi kariyer platosundaki planından uzak tutarken aile ve iş hayatında bir düzen kurması ve gelecekte çalışmalarını için enerji depolaması açısından yararlı olduğu düşünülse de kariyer durağanlığının uzun süreli olması istenmez (Gözübenli, Harmancı ve Şahin, 2015: 263). Kadınlar iş hayatıyla beraber ev işleri, çocuk bakımı, yaşlı bakımı gibi çoklu rol üstlenmeleri sebebiyle ya da hamilelik gibi olağandışı dönemlerde kariyer platosu yaşamaktadırlar. Kadınların erkeklere oranla daha yetenekli, eğitilmiş, düzenli olmalarına rağmen iş hayatında daha uzun sürede yükselmelerine neden olmaktadır. Plato durumuna giren bireyin geliştirmekte olduğu kariyer hedefleri hem örgüt hem de birey için önem oluşturmaktadır. Plato sürecinde olan bireyin ihtiyaç ve isteklerini tespit etmek, örgüt açısından ileri süreçte fayda sağlayabilir. Şayet platonun uzun sürmesi hem birey hem örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Aytaç, 2005: 281). Plato döneminin uzun sürmesi büyük örgütlerde daha farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Örneğin bir kişi bürokrasinin söz sahibi olduğu bölümlerden birinde çalışıyorsa bulunduğu konumda uzun süre kalır. Yönetici pozisyonları için aday sayısının fazla olduğu aşikardır. Bu sebeple de bu konumlarda plato dönemi daha hızlı gerçekleşir. Birey her ne kadar daha üst pozisyonlar için kendini hazır hissetse de pozisyonun kilitlenmesinden dolayı ilerleme olmaz ve durağanlık devam eder (Şimşek, Akgeçici ve Çelik, 2004: 194). Kariyer platosu kariyer duraksamasıdır. Kariyerin bir nevi düzleşmesidir. Kariyer düzleştiği durumda birey umutsuz, beklentisiz, heyecansız ruh haline girer. Bu durum daha çok kariyer ortalarında görülür. Kariyer platosunun ana etmenleri şöyle sıralanmaktadır (Noe, 2009: 433):

- Kabiliyet noksanlığı
- Eğitim noksanlığı,
- Başarı ihtiyacının azalması,

- İş sorumlulukları hakkında karışıklık,
- Şirketin yavaş büyümesi, fırsatların çıkmaması,
- Uygun olmayan ödemeler ve yetersiz maaş zamlarıdır.

Kişilerin kariyerlerindeki yükselme talepleri, bu taleplerinin belirli kişi ya da kişiler tarafından engellenmesi durumunda mümkün değildir. Birey kendi algıları yüzünden de durağan döneme girebilir. Bireyler kariyerde plato dönemi yaşamadan yükselme sürecini atlatabilirler. Bu durumda birey açısından plato dönemi daha sancılı geçecektir (Uzunbacak, 2006: 32). Durgunluğun kariyer kaynaklı olması durumunda, bu durağanlığın çözümü için firmalar çalışanlara kariyer danışmanlığı hizmeti sunmaktadırlar. Kariyer danışmanları bireyin her problemine çözüm sunmak için vardır. Bireyin sadece kariyeri yani işyerindeki konumu için yardım alması beklenmez. Aynı zamanda kariyer danışmanından sosyal hayatta karşılaştıkları sorunlar için de destek alması beklenen bir gerçektir (Aytaç, 2001: 31).

### **2.3.10. Cam Tavan Sendromu ve Boyutları**

Kadınların iş hayatındaki sayısı neredeyse erkeklerle eşitliği yakalamış ise de önlerinde hep bir engel vardır. Cam tavan sendromu da bu engellerdendir (Berry, Bell, 2012: 236).

Cam tavan sendromu 1970'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmıştır. Cam tavan görünmez bir engeli ifade eder. İngilizce olarak "glass ceiling" şeklinde ifade edilen cam tavan kavramı, işletmelerde kadınların üst yönetimlerde yer almasını zorlaştırıcı, engelleyici, kadınların belirli bir noktadan sonra kurumsal merdivenden yukarı çıkmasına izin vermeyen şeffaf (maddi olarak var olmayan) engellerdir (Bell, McLaughlin ve Sequeira, 2002). Kadınların çoğu zaman yönetici pozisyonlarına ulaşması önünde engeller vardır. Bu engellerin genel adı cam tavan sendromu olarak karşımıza çıkar. Bu engeller görünmez davranışlardan ve örgüt içindeki durumlardan ve kişilerden kaynaklanan engellerdir (Öğüt, 2006: 58).

Cam tavan kavramı ilk olarak 1986 Wall Street Journal'da "Corporate Women" köşesinde yazan Hymowitz ve Stchellhardt tarafından kadınların yükselmelerini engelleyen görünmeyen engeller için kullanılmış bir kavramdır (Ataay,1998: 243). Cam tavan sendromunun ortaya çıkışı ise şöyledir; Bilim adamları pirelerle bir deney yapmaya

karar verirler. Bu deneyde pireleri seçme nedeni farklı yükseklikte zıplamalarıdır. Bunun üzerine bilim adamları birkaç pireyi toplayıp 30 cm yüksekliğindeki bir cam fanusun içine koyarlar. Bu arada metal zemini de ısıtırlar. Sıcaktan rahatsız olan pireler zıplayarak kaçmaya çalışır ama başlarını tavandaki cama çarparak düşerler. Zeminin de sıcak olması sebebiyle tekrar zıplar, tekrar başlarını cama vururlar. Pireler bu engeli bir türlü anlayamazlar. Defalarca kafalarını cama vuran pireler sonunda 30 cm'den fazla zıplamaları gerektiğini öğrenirler. Deneyin ikinci aşaması ise şöyledir; cam tavan kaldırılır. Zemin bir kez daha ısıtılır. Tüm pireler yine 30 cm zıplar! Üzerlerinde cam engeli yoktur, daha yükseğe zıplama imkanları varken zıplamazlar. Kafalarını vura vura öğrendikleri bu durumu uygulamaya bu çerçevede yaşamaya devam ederler. Hayatları sınırlanmıştır. Pireler artık kaçma imkanları olmadığını zihinlerine yerleştirmiştir. Aslında dış engel kalkmıştır ama kafalarındaki iç engel varlığını sürdürmektedir. Bir insanın gelebileceğine inandığı en üst nokta, kendisinin cam tavanıdır (Sekman,2005: 104)

Cam tavan; devlet, şirket, eğitim kurumu veya kar amacı gütmeyen kuruluş bünyesinde yükselmeyi isteyen ve bunun için emek sarfeden kadınlar tarafından karşılaşılan engellerdir. Cam tavan ile belirtmek istenen karşılaşılan engellerin belli olmamasıdır (Örücü ve diğerleri: 2007,118)

Cam tavan kavramı sadece kadınlar için karşılaşılan bir engel olmamakla birlikte bazen azınlıklar veya erkekler açısından da karşımıza çıkmaktadır (Lockwood, 2004: 32). Bireyler özellikle de kadınlar, kariyer aşamalarını bir bir geçmeye çalışırken örgüt içerisinde kadınlar ya da erkekler tarafından oluşturulan maniler nedeniyle amaçlarına ulaşamamakta ve üst düzey pozisyonlarını uzaktan seyretmek zorunda kalmaktadırlar.

İş dünyasında cam tavan kavramıyla beraber “labyrinth” kavramı da ortaya çıkmıştır. Bu kavram bir hedefe ulaşmak için gösterilen çaba ve gayretlerle beraber karmaşık bir yolculuğa çıkıldığını betimlemektedir (Gönül, 2015: 17). Cam tavan kavramıyla ortaya çıkan yeni kavramlar mevcuttur. Bu kavramlardan bazıları şöyledir;

- **Ters cam tavan:** Kadın çalışanların yoğun olarak çalıştığı iş alanlarında (okul öncesi eğitim, sağlık vb.) erkeklerin de kariyer yapmak istemesi üzerine ortaya çıkan kavramdır.

- **Beton tavan:** Kadınların tümü ırk fark etmeksizin cam tavan engeli ile karşı karşıya kalmaktadır. Fakat azınlık olan yani siyahi kadınlar daha sert engellerle karşılaşır. Azınlıktaki bu kadınların karşılaştığı engellere verilen kavramdır.
- **Cam merdiven:** Kadınların yoğun olduğu sektörlerde erkeklerin kariyer basamaklarını hızla tırmanması üzerine ortaya çıkan kavramdır.
- **Yapışkan zemin:** Kamuya ait kuruluşlarda kadınlar genellikle terfi almaz, kariyer basamaklarını tırmanmak bir yana olduğu yerde kalırlar. Kamu kuruluşlarında kadınların terfi almaması ve yükselmemesi sebebiyle erkeklere oranla ücretleri de düşüktür. Bu kavram böylece ortaya çıkmıştır (Gül ve Oktay, 2009: 427).

Cam tavan sendromunun temelinde kadının iş ve aile hayatındaki rollerin çatışması yer alır. Bu roller arasında bir süre sonra gidip gelmekte bir rol diğerinin önüne geçmektedir. Örneğin başarılı, çalışkan bir avukat ama aynı zamanda evli ve çocuklu bir avukat bir müvekkil görüşmesine gider, görüşme mükemmel geçer fakat işi evli, çocuklu bir erkek avukat alır. Sonuç olarak kadınların iş, aile ve sosyal hayatlarındaki rolleri ve sıfatları kadınlar üzerinde baskı oluşturmakta bu rol çatışması da kadınların kariyer hedeflerine ulaşmasını engellemektedir. (Korkmaz, 2014: 10).

Kariyerlerinde duraksama yaşamak istemeyen kadınlar, genellikle evlenmeyi ve çocuk sahibi olmayı, kariyer hedeflerine ulaşana kadar ötelemeyi tercih ederler (Öztürk, 2011: 36). Bununla birlikte, iş ve iş dışı yaşamda iyi bir denge sağlayabilen kadınlar, kariyerlerinde hedefledikleri yolda başarılı olmakta, kurdukları dengeyle ve hırslarıyla kendilerini göstererek üst kademe pozisyonlara kadar görev alabilmektedirler (Tükeltürk ve Perçin, 2008: 115).

İş yerinde kadının cam tavan sendromuyla karşılaştığı engeller üç boyutla ele alınmalıdır. Şöyle ki;

#### **2.3.10.1. Erkeklerin Koyduğu Engeller**

Bu engellerin alt yapısını kadınlara karşı önyargılar oluşturur. Büyüklerimizin deyimiyle “elinin hamuruyla erkek işine karışma” düşüncesinin modern versiyonudur. Erkek yöneticiler kadınları yetersiz görmekte ve iş hayatlarıyla özel hayatları arasında denge kuramadıklarını düşünmektedirler. Kadınları kararsız bulurlar. Kadınlarla iletişim

kurmakta zorlandıklarını düşünürler. Erkekler kadınların yükseltilmemesi gerektiğini düşünürler. Aslında bu düşüncenin temelinde erkeklere göre kadınları korumak vardır. Fakat bu düşünce kadınların iş hayatındaki yerini riske sokar (Fettahlıoğlu, Çelik vd.;2007:259)

### **2.3.10.2. Kadınların Koyduğu Engeller**

Bu engelde karşımıza “Kraliçe arı” sendromu çıkar. Kraliçe arı; bal arısı kolonilerinde görülen, yetişkin, çiftleşmiş dişi arıdır. Çoğunlukla bir kolonide tek bir kraliçe bulunur ve bu kraliçe arı kolonideki arıların çoğunun annesidir. İş hayatı da arı kovanına benzer. Kraliçe arı olmak için savaşıyor pek çok kadın vardır. Kraliçe arı sendromu, doğa olayının kariyer literatürü ile benzetilmesidir. Kraliçe arı sendromu tek kadın olmak istemek, diğer kadınların başarılı olmasını çekememe durumudur (Ardıç ve Özdemir, 2018 :362).

Kadınlar erkeklerin çoğunlukla egemen olduğu iş hayatında yaşadıkları zorluklar karşısında cinsiyet körlüğü, kıskançlık duygularıyla karşı karşıya kalmışlar ve bu duygu karmaşasıyla hemcinslerini tehdit olarak algılamaya başlamışlardır. Bu algı sonucunda kadın yönetici ya da kadın çalışan diğer kadın çalışanlara karşı baskı uygulamaya başlamışlardır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014:4).

Kadınların birbirine karşı mücadelesi ne kadar anlamsız olsa da halen sürmektedir. Yapılan araştırmalarda da görüleceği üzere kadınlar başarıya ulaştıklarında diğer kadınlar için gözlerini kapadıkları onları önemsemedikleri ortadadır. Bir kadının diğer kadınları engellediğini görmek çok acıdır. Bu noktada, Amerika Birleşik Devletleri Eski Dışişleri Bakanı Madeleine Albright’ın sözünü hatırlamak yerinde olacaktır. Sayın Albright’ın dediği gibi “Diğer kadınlara yardım etmeyen kadınlar için cehennemde özel bir yer bulunur.” Kadınlar birbirlerine karşı cinsiyet ayrımını uyguladıkları anda aslında bir nevi bunu meşrulaştırmış olurlar. Sonuç olarak da kadınlar cinsiyetçiliğin kurbanı olmakla kalmaz faili olurlar (Sandberg, 2013: 208).

### **2.3.10.3. Kadınların Kendi Kendine Koyduğu Engeller**

Kadınlar kariyer basamaklarını çıkarken aile hayatlarının sekteye uğramasından korkarlar. Anne-eş ve iş kadını sıfatları arasında kalırlar. Bu sebeple de kendi kendilerine engeller koyarlar. Kadın hem aile içerisinde hem de iş yaşamında rollerini en iyi şekilde

yerine getirmeye çalışması, yoğun tempoyu gerektirmektedir. Bu durumda kadınların kariyer gelişiminde engel teşkil eder. Kadınlar kariyer basamaklarını çıkarken aile hayatlarının sekteye uğramasından korkarlar. Anne-eş ve iş kadını sıfatları arasında kalırlar. Bu sebeple de kendi kendilerine engeller koyarlar. Kadın hem aile içerisinde hem de iş yaşamında rollerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışması, yoğun tempoyu gerektirmektedir. Bu durum ise kadınların kariyer gelişiminde engel teşkil eder (Tunç, 2016: 61).

Kadınların kariyer sorunlarına karşı Amerika'da birçok işveren kadınların aile ve iş yükünün azaltılması ve özellikle kariyer basamaklarını hızla tırmanması için çalışan annelerle ilgili esnek programlar (Mummy Track) tasarlamıştır. (Boone ve Kurtz, 1992: 562). Henüz kariyerinin başında olan kadınlara bakıldığında bu kadınların ya çocuklarının olmadığı ya da çocuklarının küçük yaşta oldukları, büyükanneler veya bakıcılar tarafından bakıldıkları söylenebilir. Bu kadınlar kariyer basamaklarını tırmanmak için çalışmaktadırlar. Ya da Amerika'da Mummy Track kavramıyla tanımlanan, çocuklarının gerisinde iş hayatlarını sürdürmeye çalışmaları söz konusudur. Bu kadınlar aslında esnek çalışmaktadırlar. Büyük Şirketler kadınlara esnek çalışma, evden çalışma, kreş imkânı, çocuk bakıcısı imkânı gibi olanaklar sunmakta ve kadınların iş hayatındaki engellerini en aza indirmektedirler.

Aslında birçok etken erkekler yerine kadınların tercih edilmesine yol açmaktadır. Bu etkenler şöyle sıralanabilir; Kadınlar erkeklere oranla bir işi daha fazla isterler, o işi elde etmek için deyim yerindeyse dişlerini tırnaklarına takarlar. Kadınlar aynı zamanda iyi birer eğitimcidir. Bu özelliğin iç güdüsel olduğu düşünülmektedir. Kadınların heveslendirme özelliği erkeklere oranla ön plandadır. Kadınlar gelişime, yeniliklere erkeklere oranla daha açıktırlar. Kadınların gözlem yetenekleri daha gelişmiştir. Kadınların problem çözmedeki başarısı erkeklere oranla daha fazladır. Kadınlar erkeklere oranla iş hayatına neşe katarlar. Olaylara daha pozitif yaklaşırlar. Kadınlar erkeklere oranla daha demokratik kararlar alıyorlar (Gül, Oktay, 2009: 433).

KSSGM'nün Türkiye'de yaptığı araştırmada üst düzey yönetici konumuna gelmiş, kariyer hedeflerine ulaşmış kadınların ortak özellikleri şöyle sıralanmıştır (KSSGM, 2000):

- Bu kadınlar kontrollüdür. Duygularını dışa yansıtmadan daha temkinli yaşarlar.
- Bu kadınlar ön planda olmak istemezler.
- Bu kadınların sosyal ekonomik durumları iyidir.
- Bu kadınlar genellikle evli ve çocukludur.
- Bu kadınlar feminist değildir. Aksine kadınlara karşı daha temkinlidirler.
- Bu kadınların güçlü karakterleri vardır.
- Başarma azmi ve hedefleri çevresindeki erkeklerden daha yüksektir.

#### **2.4. Medeni Durum ve İstihdam İlişkisi**

Kadınların işgücüne katılımlarının ve istihdamının ekonomiye etkisi daha azdır. Kadın istihdamına etki eden etmenler eğitim, yaş, medeni durum ve kayıt dışı istihdamdır (Doğrul,2007:74). Kadınların istihdama katılımını etkileyen durumların başında medeni halleri gelir. Kadının evli, bekar, boşanmış, çocuklu olması iş hayatını etkilemektedir. Bu konu üzerine yapılmış çeşitli araştırmalar mevcuttur. Türkiye’de kadınların istihdama ve ekonomiye katkılarının incelendiği 2004-2013 yılları arasını kapsayan çalışmada kadınlar çalışma hayatına girdikten sonra boşanmaların arttığı ve doğurganlığın azaldığı görülmüştür (Üçler ve Kızılkaya, 2014:41). Kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinin sadece evlilik açısından değerlendirilmesi doğru değildir. Evli olmayan kadınlarında kariyer yapması ve kariyerlerinde ilerlemesinde aile kurmak bakımından sorunlar ortaya çıkmaktadır. Başta akademisyenler olmak üzere, çok sayıda kadın kariyerine yöneldiğinde aile kurmayı ertelemek durumunda kalır (Gürol, 2007: 148). 1988 ve 2012 yıllarında kadın istihdamına ilişkin bir çalışmada kadınların işgücüne katılımında medeni durumun, eğitimin etkisi araştırılmış, en önemli etkenin eğitim olduğu görülmüştür. Medeni durumlarına göre ise bekar kadınlar evli kadınlara oranla daha fazla işgücüne katılımları tespit edilmiştir (Bozkaya,2013:86).

Kadınlar, erkeklere oranla iş hayatında geri planda kalmaktadır. Bunun en belirgin nedenlerinden biri kadınların hem ev hem iş hayatındaki sorumluluklarını aksatmamaya ve yerine getirmeye çalışması, çabalamasıdır. Bu süreçte kadın ataerkil toplumun önyargılarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Kadının önceliği ev işleri, annelik ve çocuk bakımı olmalıdır görüşü sebebiyle kadın iş hayatında erkeklerin gölgesinde kalmıştır

(Kızılgöl Ayvaz, 2012: 92). Ülkemizde çocuklara yönelik kreş, çocuk bakım yerlerinin az olması ya da kazandıkları ücretin bu yerlerin ücretini karşılamaya yetmemesi sebebiyle kadınlar çalışmamakta, onun yerine çocuklarının bakımını üstlenmeyi tercih etmek zorunda kalmaktadır (Gürol,2007:149).

TÜİK 2018 yılı verilerine göre kadın işgücüne katılım oranı %34,9'dur. İşgücüne katılan kadınların %58,5 evli olduğu tespit edilirken, işgücünden ayrılan kadınların ise %86,4'ünün evli olduğu tespit edilmiştir (TÜİK,2018). Bu sonuçlar evlilikle beraber işgücüne katılımın zorlaştığını göstermektedir.



## **BÖLÜM 3. KADIN AVUKATLARIN KARIYER SORUNLARI: SAKARYA BAROSU ÖRNEĞİ**

### **3.1. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırma, Sakarya Barosu kadın avukatlarının kariyer durumlarını medeni durumları çerçevesinde incelemeye yönelik bir çalışmadır.

Bu bölümde, Sakarya Barosu kadın avukatlarının kariyer durumlarının belirlenmesine ilişkin araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri kaynakları, verilerin nasıl elde edildiği, verilerin işlenmesi ve araştırmada kullanılan istatistik teknikleri açıklanmaktadır. Bu araştırmada, Sakarya Barosu kadın avukatlarının kariyer durumlarının tespit edilmesi amaçlandığından yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak durumları ortaya konmaya çalışılmıştır. Mevcut araştırma nitel bir araştırmadır.

Çalışmada gerekli olan verilerin toplanması ve analiz edilmesi için yarı-yapılandırılmış mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Bu çalışmada, mülakatların, bireylerin “kendileriyle ilgili kalıplaşmış görüşlerine” ulaşmadaki en iyi yöntemlerden biri olduğu görüşüne inanılmıştır (Candida-Smith, 2003: 206).

#### **3.1.1. Yöntem**

Araştırmacının daha önceden literatüre dayandırarak ve araştırma amacına uygun olarak dikkatle hazırladığı sorularla mülakatı yürütmesi, araştırmacının ve katılımcıların araştırmanın odağından uzaklaşmasını engeller. Bununla birlikte, yarı-yapılandırılmış mülakatlar, Matsumoto (1996)'nun da belirttiği gibi, araştırmacıya veri toplarken sorularını şekillendirme esnekliğini sağlar ve bu da katılanların araştırmaya katkısını artırır. Görüşmeci, görüşme sırasında soruların cümle yapısını ve sırasını değiştirebilir, bazı konuların ayrıntısına girebilir veya daha çok sohbet tarzı bir yöntem benimseyebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Yarı yapılandırılmış görüşmeler katılımcının kendi düşünceleriyle soruları cevaplandırmasını amaçlar. Bu sebeple soruların esnek olmasına dikkat edilmiş, bu sayede her görüşme birbirinden farklı gelişmiştir (Merriam, 2013: 122).

Bu araştırmada, yarı-yapılandırılmış mülakat tekniğinin kullanılmasının başka bir sebebi de yapılandırılmış mülakat sorularıyla elde edilemeyecek verilere ulaşılmasıdır. Böylece

daha fazla ek soru sorarak, netleştirilmesi istenen tarzda bir konu araştırıldığında veya bir konuyla ilgili katılımcıların görüşleriyle algıların ortaya çıkarılmasında, kullanılması gereken yarı-yapılandırılmış mülakat tekniğidir (Barriball ve White, 1994: 330).

Buna ek olarak, yarı-yapılandırılmış mülakatlar, yapılandırılmamış mülakat tekniğine kıyasla, cevaplarda bir standart oluşturma özelliğine sahiptir. Diğer bir deyişle, sorulara verilen yanıtların, sorulardan değil, bireyler arasındaki farklılıktan kaynaklanması sağlanmış olur (Gordon, 1975).

Bu görüşe dayanarak, bu çalışmada, Sakarya Barosu'na mensup 28 kadın avukatın evli, bekar veya çocuklu olma durumunun kadınların avukatlık kariyerlerine ilişkin görüşleri üzerinde bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koymak, yarı-yapılandırılmış mülakat sorularıyla mümkün olmuştur.

### **3.1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, Sakarya Barosu kadın avukatlarının iş ve aile yaşamını beraber irdeleyerek kariyerleriyle ilgili durumlarına ışık tutmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, Sakarya Barosu kadın 28 avukatın, avukatlık mesleğinde bir kadın olmayı nasıl değerlendirdiklerini, bireysel kariyer hedeflerini, bu hedeflere ulaşmalarında kendi durumlarında avantajlı ya da dezavantajlı buldukları yönleri, kariyer hedeflerine ulaşırken yaşadıklarını belirttikleri sorunları ve kariyer hedeflerine ulaşmalarında çalışma ortamından beklentilerinin neler olduğunu ortaya çıkarmaktır. Ayrıca, Sakarya Barosu'na mensup 28 kadın avukat ile yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği kullanarak, bu çalışma özellikle evli, bekar veya çocuklu olma durumunun kadınların avukatlık kariyerleriyle ilişkin görüşleriyle ilişkisini ortaya koymaya çalışmaktadır.

### **3.1.3. Araştırmanın Önemi ve Kapsamı**

Yapılan her bilimsel çalışma gibi bu çalışmanın da literatüre kavramsal, metodolojik ve pratik katkı sağlaması beklenmektedir. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan çalışmanın yapacağı en önemli katkı Türkiye'deki kadın avukatların kariyerleri ve kariyer sorunlarıyla medeni durumlarına göre ilişkisini inceleyen tek tez çalışması olmayı amaçlamaktadır.

Kadınların kariyer sorunlarının değerlendirildiği diğer çalışmaların aksine bu çalışmada ülkemizde belirli bir meslek grubu olan avukat kadınların kariyer sorunlarına odaklanılmıştır.

Kadın avukatların kariyer sorunları değerlendirilirken kadın avukatların yaşları, medeni durumları, çalışma şekilleri, çocuklu-çocuksuz olmaları dikkate alınmıştır.

#### **3.1.4. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın çalışma evreni Sakarya Barosundaki çalışan tüm kadın avukatlardır. Verilerin toplanmasının ilk aşamasında ulusal ve uluslararası kaynaklar taranmış, elde edilen bilgiler araştırmacının kadın meslektaşlarıyla tartışmasından sonraki aşamada, literatürde elde edilen bilgilerden de yararlanılarak oluşturulan görüşme soruları Sakarya Barosu'na kayıtlı 28 kadın avukata uygulanmıştır.

Sakarya Barosu'na kayıtlı tüm kadın avukatlara çalışmanın konusu e-posta yöntemiyle iletilerek çalışmaya davet edilmişlerdir. Baro levhasına kayıtlı ve araştırmaya katılmaya gönüllü ve mülakat için zaman açısından uygun olan kadınlar dahil edilmiştir. Araştırmaya gönüllü 28 kadın avukat araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan 28 katılımcının, farklı yaş aralığını, medeni durumu ve çocuklu-çocuksuz kadın avukatlardan oluşması sebebiyle, çalışma 28 kişiyle sınırlandırılmıştır.

Sakarya barosuna kayıtlı kadın avukatların serbest-sigortalı çalışmaları, evli-bekar olmaları, çocuklu-çocuksuz olmaları da ele alınarak kapsamlı bir kariyer değerlendirilmesi yapılmıştır.

#### **3.1.5. Veri Toplama Aracı**

Mevcut çalışmada, yarı yapılandırılmış mülakat tekniğiyle veriler toplanmıştır. Mülakat soruları iki kısımdan oluşmaktadır. Toplamda ilk bölümde 9, ikinci bölümde 8 olmak üzere toplam 17 soru sorulmuştur. İlk bölümde, mülakat yapılan 28 kadın avukatın, demografik bilgileri yer almaktadır. Demografik bilgilerin yer aldığı, bu birinci kısımda, araştırmaya katılan 28 kadın avukatın, avukatlık mesleğindeki çalışma süresi, çalışma şekli (serbest ya da sigortalı), çocuklu ya da çocuksuz olma durumu, medeni durumu (evli ya da bekar), eğitim durumu, aylık geliri gibi bilgiler yer almaktadır.

Mülakat sorularının ikinci kısmında ise, katılımcıların avukatlık mesleğinin kadınlar için uygun olup olmadığıyla ilgili görüşlerini, bireysel kariyer hedeflerinin ne olduğunu, bu hedefe ulaşmak da kendilerinde avantajlı ve dezavantajlı buldukları durumları ve kariyer hedeflerine ulaşmakta çalışma ortamlarından beklentilerini ortaya çıkarmak amacıyla çeşitli sorular yer almaktadır. Ayrıca, katılımcıların evli, bekar veya çocuklu olmalarının kariyer hedeflerine ulaşmalarındaki etkileriyle ilgili sorular bulunmaktadır.

Mülakat soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusuyla ilgili ulusal ve uluslararası literatür taranmış, teorik temeller oluşturulmuştur. Konu hakkında ayrıntılı bilgi edinildikten sonra hazırlanan mülakat soruların pilot uygulaması gerçekleştirilmiştir. Sakarya Barosu mensubu, mevcut araştırmadaki mülakatlara katılmayı kabul eden katılımcıların dışında kıdemli-kıdemsiz, evli-bekar, çocuklu-çocuksuz olmasına dikkat edilerek, bu özelliklerin birine sahip birer kişi olmak üzere toplamda 6 kişi seçilmiş ve bu kişilere sorular yöneltilerek mülakat soruları geliştirilmiştir. Bu 6 kişi nihai çalışmada yer almamıştır. Bu 6 kişi, çalışmanın yapıldığı 28 katılımcının dışındadır.

### **3.1.6. Araştırma Verilerinin Toplanması**

Sakarya Barosunda çalışmakta olan ve araştırmaya katılmaya gönüllü 28 kadın avukattan mülakat için kendilerine uygun bir gün ve saat ile randevu alınmıştır. Mülakatlar gerçekleştirilmeden önce, katılımcılara araştırmanın konusu ve amacı hakkında bilgilendirme yapılmış ve özellikle kişisel verilerle ilgili gizlilik hususunda güvence verilmiştir.

Avukatlık mesleğinin kadınlara uygun olup olmadığı, kadın avukatların kariyer hedefleri, avukatlık mesleğinin kadınlar için avantajlarını ve dezavantajlarını, kadın avukatların evli ve bekar olmalarının bu konulara etkisini ortaya çıkarmaya yönelik hazırlanmış olan mülakat soruları kullanılarak, Sakarya Barosuna bağlı çalışan 28 kadın avukat ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelerin tamamı katılımcıların ve araştırmacının rahatsız edilmeyeceği şekilde düzenlenen Sakarya Adliyesi Baro odasında yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat soruları kullanarak 28 kadın avukatın her biriyle ayrı ayrı mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bütün görüşmeler araştırmacı tarafından bizzat yapılmıştır. Görüşmeler Ocak-Mart 2019

ayları arasında gerçekleştirilmiş olup, yapılan görüşmeler her katılımcı ile yaklaşık 40-45 dakika sürmüştür.

Önceden hazırlanan konulara ve sorulara bağlı kalınarak, ek soru sorma imkânı da söz konusu olmuştur. Araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların kapsayan ve güvence altına alacak şekilde geliştirilmiş mülakat formu kullanılarak bu mülakatlar yürütülmüştür (Merriam, 2013).

Mülakatlar, katılımcıların izni alınarak, görüşme sırasında yazılı olarak kayıt edilmiştir. Daha sonra bu yazılı kayıtlar, bilgisayarda yazılmak suretiyle elektronik ortamda, katılımcıların kimliğinin gizliliğini sağlamak için, katılımcılara K1, K2 şeklinde birer kod verilerek kayıt altına alınmıştır. Bu görüşme kayıtları yalnızca araştırmacının bildiği şifre ile korunan bir bilgisayarda dosyalanmıştır.

### **3.1.7. Araştırma Verilerinin Analizi, Çözümü ve Yorumlanması**

Araştırma verilerindeki ifade ve temaların analizi ve yorumlanmasında Nvivo 11. sürüm kullanılmıştır. Sakarya Barosu'na kayıtlı 28 kadın avukata uygulanan mülakatlar sonucunda elde edilen ve elektronik ortamda kayıt altına alınan veriler, Nvivo 11. ortamına aktarılmak suretiyle tablolaştırılmıştır.

Mülakat sorularının 1. kısmında yer alan demografik özellikleri içeren tablolar hazırlandıktan sonra, avukatlık mesleğinin kadınlar için uygun olup olmadığıyla ilgili görüşleri, bireysel kariyer hedeflerinin ne olduğu, bu hedefe ulaşmak da kendilerinde avantajlı ve dezavantajlı buldukları durumlar, kariyer hedeflerine ulaşmakta çalışma ortamlarından beklentileri ortaya çıkarmak amacıyla çeşitli sorular yer aldığı 2. bölümle ilgili analizler gerçekleştirilmiştir. Bu bölümdeki bu mülakat sorularına verilen yanıtlar, katılımcıların evli-bekar, çocuklu-çocuksuz olmak üzere gruplara ayrılmış ve bu gruplar kapsamında değerlendirme yapılmıştır. Araştırma sorularına örnek teşkil eden yanıtlar analiz kısmına aynen dahil edilmiştir.

Oluşturulan temalar ve alt faktörlerin oluşturulmasında nitel çalışmalar alanında uzman kişilerin yardım ve görüşlerine başvurulmuştur. Oluşturulan temalar ve alt faktörler beraber değerlendirilmiş, soru bazında incelemeler yapılmıştır. Kadın avukatların, evli, bekar, çocuklu gibi özelliklerine göre değerlendirmeler yapılmıştır. Özellikle evli veya

bekar, çocuklu veya çocuksuz olmalarına göre kadın avukatların kariyer hedeflerine bakış açısı irdelenmiş, genel haritası çıkarılmıştır.

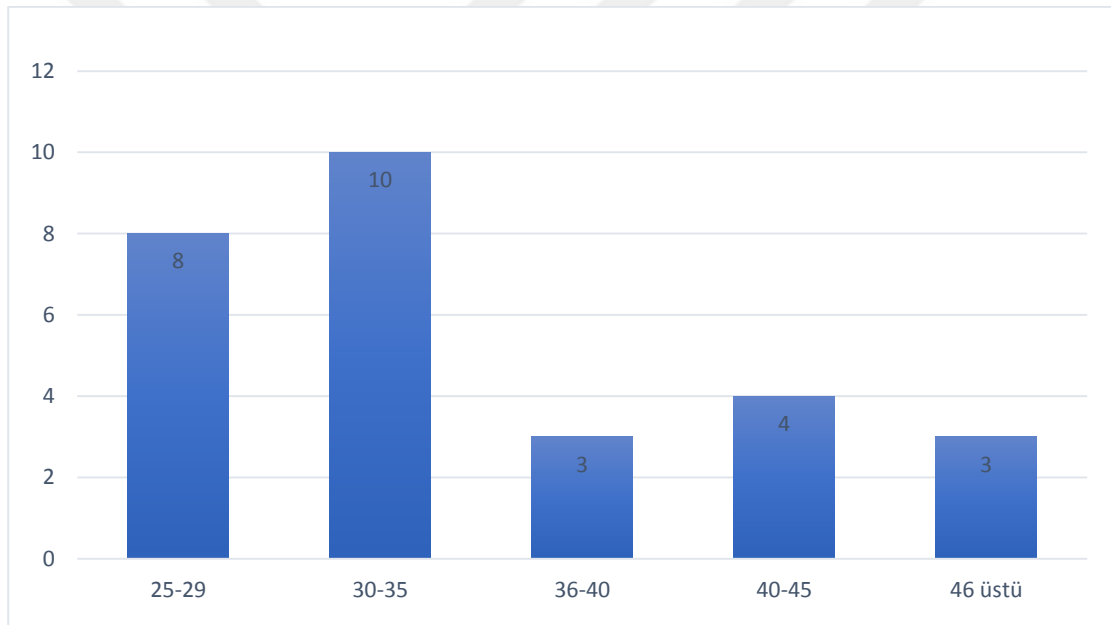
### 3.2. Araştırmanın Bulguları

#### 3.2.1. Sakarya Barosu Kadın Avukatların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

##### 3.2.1.1. Katılımcıların Yaşları

Aşağıdaki şekilde (Şekil 1), araştırmaya katılan avukatların yaşları görülmektedir.

Şekil 1:  
Sakarya Barosu Kadın Avukatların Yaşları

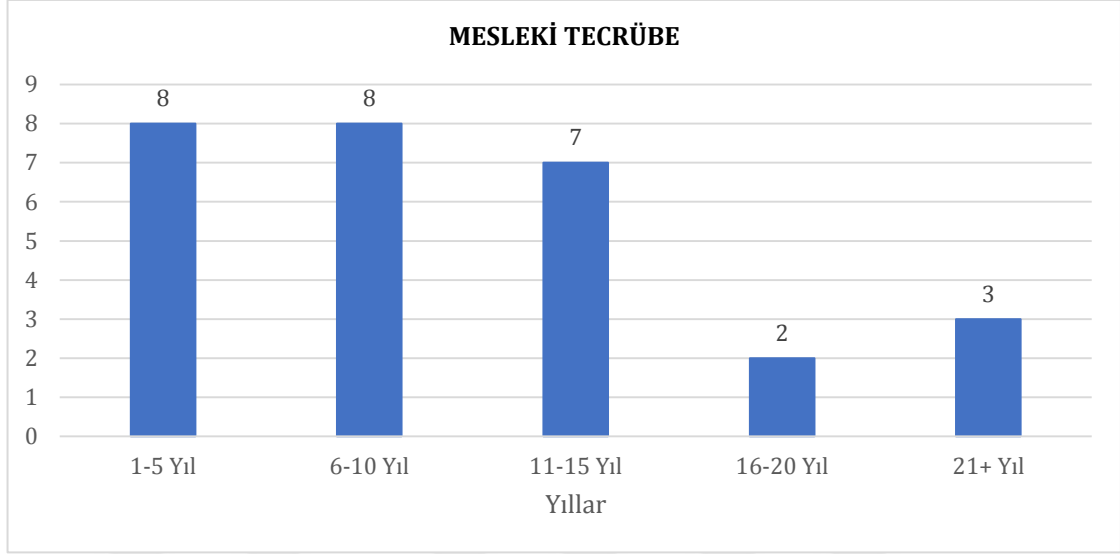


Katılımcıların yaşları 25 ila 46 ve üzeri arasında değişmektedir. Yaşları 25 ile 29 olan 8 kadın, yaşları 30-35 olan 10 kadın, yaşları 36 ile 40 olan 3 kadın, yaşları 40 ile 45 olan 4 kadın ve 46 yaş üstü 3 kadın olduğu yukarıdaki şekilde (Şekil 1), görülmektedir. Yaş ortalamasına bakıldığında, araştırmaya katılan kadın yaşlarında, çoğunluğun 30 ile 35 yaş arası olduğu görülmektedir.

##### 3.2.1.2. Katılımcıların Mesleki Çalışma Süreleri

Aşağıdaki şekilde (Şekil 2), araştırmaya katılan katılımcıların avukatlık mesleğinde çalışma süreleri görülmektedir.

**Şekil 2:**  
**Sakarya Barosu Kadın Avukatların Mesleki Tecrübe Dağılımı**



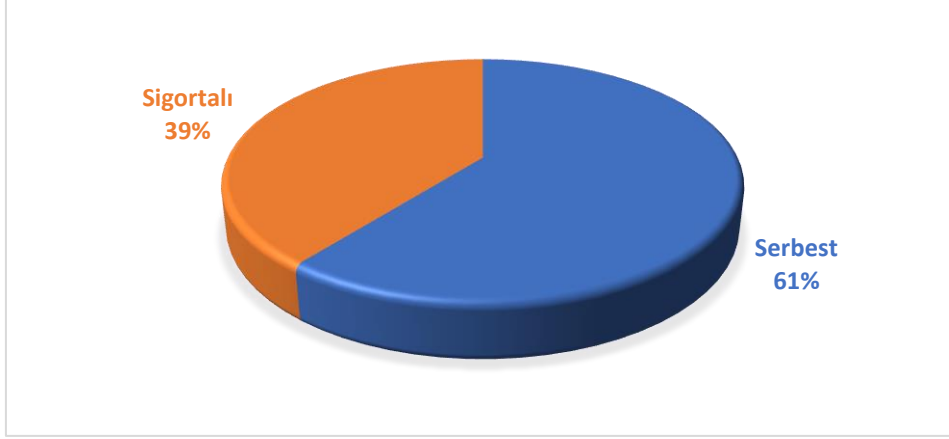
Yapılan mülakatlar sonucunda, katılımcı avukatların yarısından fazlasının mesleki tecrübesinin ilk 10 yılında olan kadın avukatlar olduğu görülmektedir. Meslekte tecrübesi 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası kadın avukatlar 8'er kişidir. Meslekte tecrübesi 11-15 yıl arası olanlar 7 kişidir. Meslekte tecrübesi 16-20 yıl arası kadın avukatlar 2 kişi, 20 yıl üstü olan kadın avukatlar ise 3 kişidir. Yukarıdaki şekilden de (Şekil 2) görüldüğü üzere, katılımcıların çoğunluğunun avukatlık mesleğinde çalışma yıllarının 1 ila 10 yıl arasında yoğunlaşmaktadır.

Avukatlık mesleğinde kariyer ile kıdem arasında bir doğru orantı bulunmamaktadır. Avukatlık mesleğinde kişinin aldığı işler tamamen kendi ilgi alanları, sosyal çevresi ile ilişkilidir.

### **3.2.1.3. Katılımcıların Çalışma Şekilleri**

Aşağıdaki şekilde (Şekil 3), katılımcıların çalışma şekilleri görülmektedir.

**Şekil 3:**  
**Sakarya Barosu Kadın Avukatların Çalışma Şekillerine göre Dağılımı**



Çalışmada yer alan katılımcıların 17'si (%61) serbest çalışırken, 11'i (%39) sigortalı olarak yani başka bir avukata bağlı olarak çalışmaktadır.

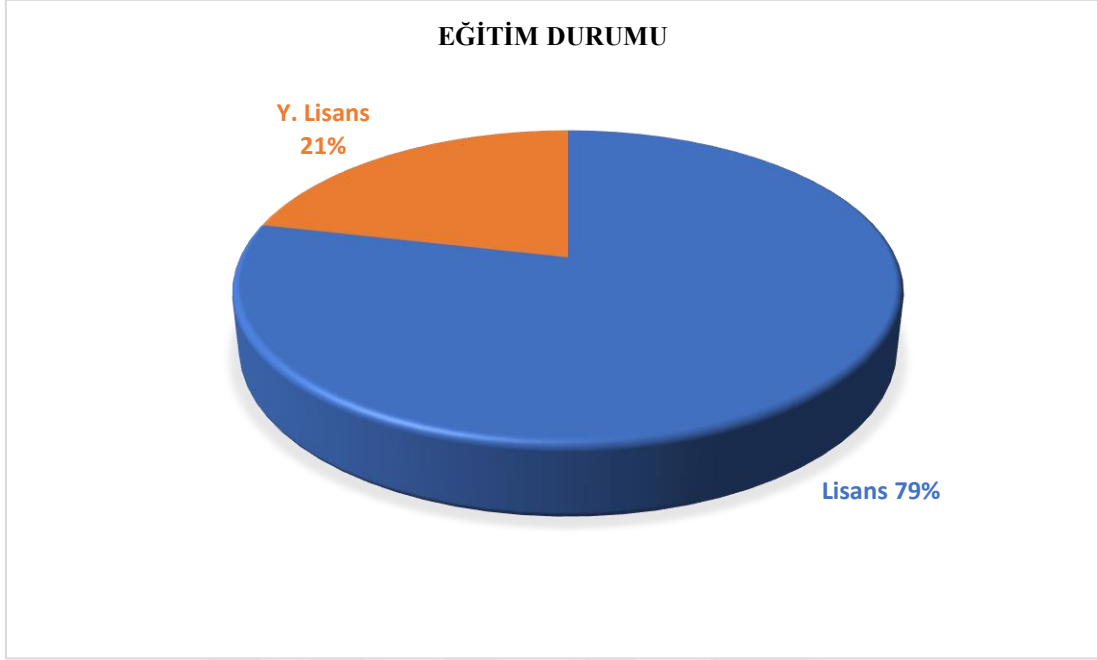
Avukatlık mesleğinde, yaygın olarak “serbest veya sigortalı” terimleriyle ifade edilen çalışma şekilleri mevcuttur. Burada “serbest” ifadesinden kastedilen, avukatın baro levhasına kayıtlı avukat vergi açılışı yaparak, kimseye bağlı olmadan, baroya bildirdiği herhangi bir adreste mesleğini icra etmesidir. Yine bir avukat serbest çalışan bir avukatın yanında sigortalı olarak çalışabilir. Bu durumda sigortalı avukat olarak tanımlanır.

Yukarıdaki şekilden de (Şekil 3) görüldüğü üzere, katılımcıların çoğunluğunun Sakarya Barosunda serbest olarak herhangi bir avukata bağlı olmadan çalışmakta olduğu görülmektedir. Sakarya Barosu'na kayıtlı avukatların genellikle serbest çalışıyor olmasının nedenlerinden biri de Sakarya ilindeki gelir gider dengesi ile ilgilidir. İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyük şehirlerde ise sigortalı avukat sayıları daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Bu artışın sebebi gelir gider dengesizliği, avukat sayısının artış göstermesidir.

#### **3.2.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumları**

Aşağıdaki şekilde (Şekil 4), araştırmaya katılan avukatların eğitim durumları görülmektedir.

**Şekil 4:**  
**Sakarya Barosu Kadın Avukatların Eğitim Durumuna göre Dağılımı**

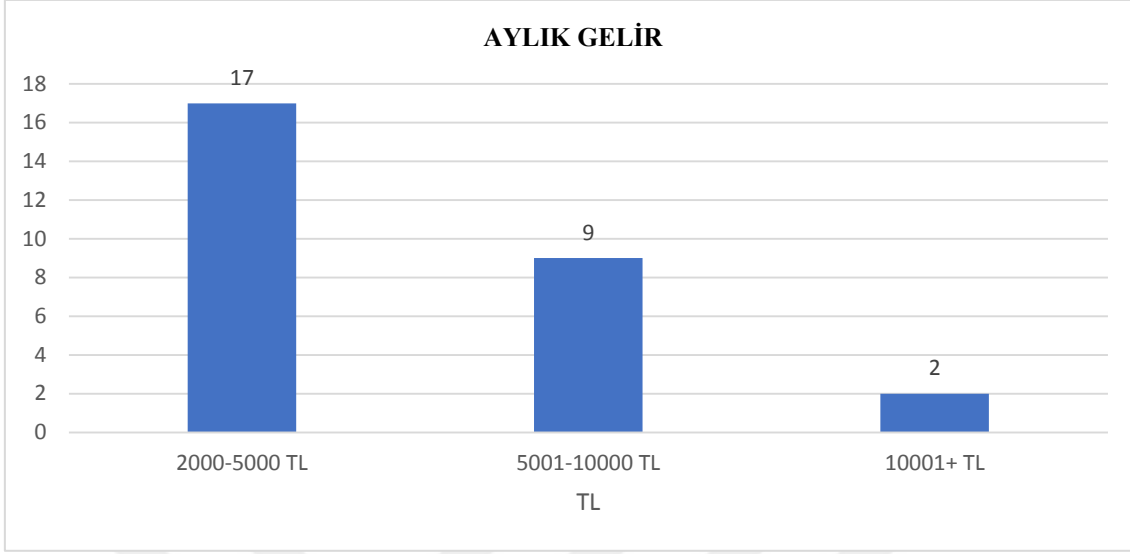


Yukarıdaki şekilde (Şekil 4) görüldüğü üzere, çalışmada yer alan Sakarya Barosu kadın avukatların 22'si(%79) lisans mezunu iken, 6'sı (%21) yüksek lisans mezunudur. Şekil 4'te görüldüğü üzere, katılımcıların çoğunluğunun lisans derecesine sahip olduğu, azınlıkta kalan bir kısmında yüksek lisanslarını tamamladıkları görülmektedir. Yapılan mülakatlar esnasında, çalışma da yer alan kadın avukatların çoğu yüksek lisansı hedeflediklerini belirtmişlerdir. Bunun sebebi, Türkiye'de avukatlık mesleğinde uzmanlığın olmamasıdır. Avukatlar kendilerini geliştirmek bir konuda uzmanlaşmak için yüksek lisans eğitimi almayı hedeflerler. Bu sebeple yüksek lisans eğitimi önem kazanmaktadır.

### **3.2.1.5. Katılımcıların Avukatlık Mesleğinden Elde Ettikleri Gelir Durumları**

Aşağıdaki şekilde (Şekil 5), araştırmaya katılan katılımcıların elde ettikleri gelir durumları görülmektedir.

**Şekil 5:**  
**Sakarya Barosu Kadın Avukatların Aylık Gelirlerine göre Dağılımı**



Araştırmada yer alan kadın avukatların gelir dağılımı 2.000-5.000-TL, 5001-10.000-TL, 10.000-TL ve üzere olarak üç grupta sınıflanmıştır. Yukarıdaki şekilden (Şekil 5) görüldüğü üzere, çalışmaya katılan 28 kadın 17'si(%61) aylık ortalama 2.000-5.000-TL civarında kazandığını beyan etmiştir. Avukatların müvekkileri ile bir dosya ücreti için anlaşması aylık olmaz. Genellikle belirlenen tarife çerçevesinde dosya başına ücret alınır. Fakat alınan bu dosyanın yargılama süresi ortalama 1-3 yıl arasındır. Bu sebeple özellikle serbest çalışan avukatların aylık geliri ciddi değişkenlik göstermekte olup, verilen cevaplar ortalama olarak dile getirilmiştir.

### **3.2.1.6. Katılımcıların Medeni Durumları**

Aşağıdaki şekilde (Şekil 6), araştırmaya katılan kadın avukatların araştırma esnasındaki medeni durumları (evli ya da bekar) görülmektedir.

**Şekil 6:**  
**Sakarya Barosu Kadın Avukatların Medeni Durumları**

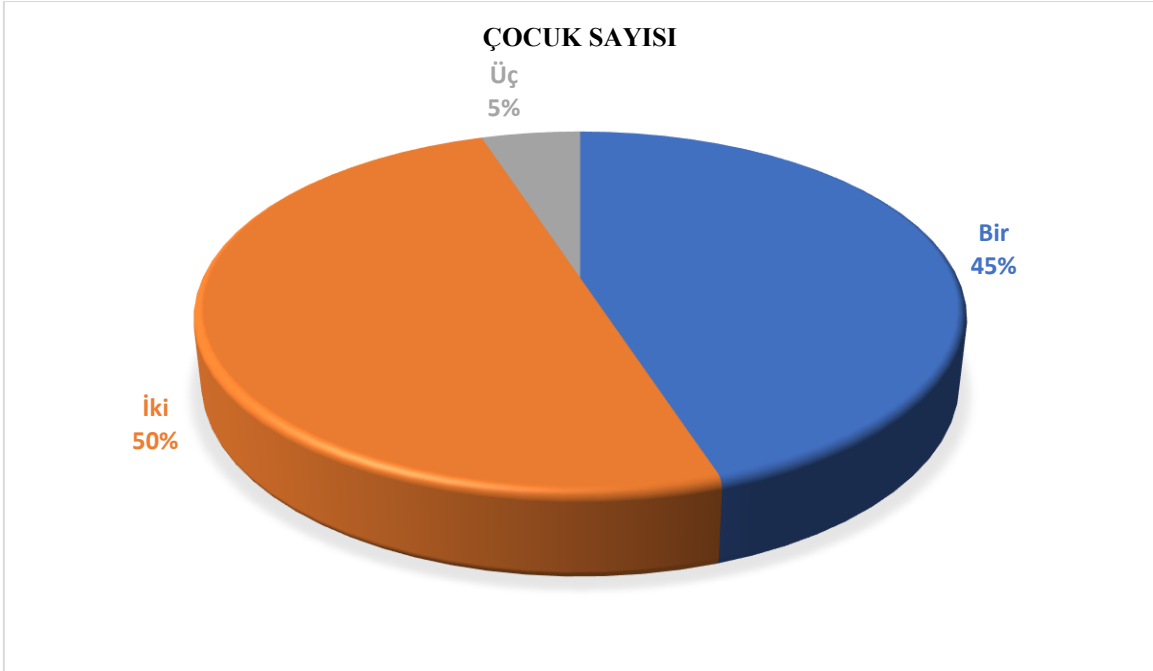


Yukarıdaki şekilden (Şekil 6) görüldüğü üzere, çalışmaya katılan katılımcıların 20'sinin (%71) evli olduğu, 8'nin (%29) ise bekar olduğu görülmektedir.

### 3.2.1.7. Katılımcıların Çocuk Sayıları

Aşağıdaki şekilde (Şekil 7), araştırmaya katılan katılımcıların sahip olduğu çocuk sayısı görülmektedir.

**Şekil 7:**  
**Sakarya Barosu Kadın Avukatların Çocuk Sayısı**



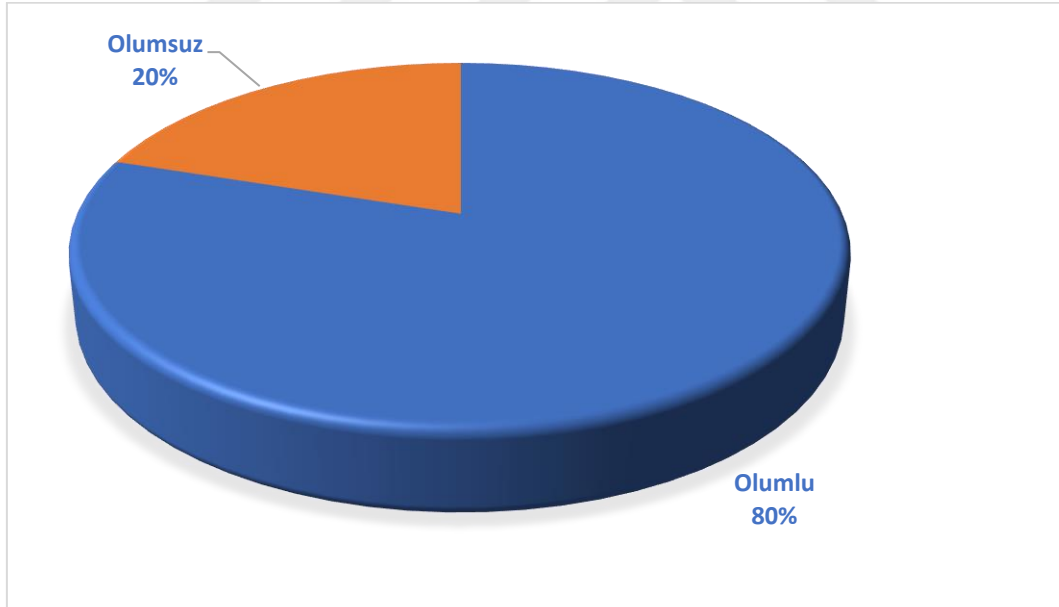
Yukarıdaki şekilden (Şekil 7) görüldüğü üzere, çalışmaya katılan avukatların 20'sinin çocuğu vardır. Katılımcıların 9'nun (%45) bir çocuğu, 10'nun(%50) iki çocuğu, 1'nin (%5) üç çocuğu vardır. Şekil 7 de, kadın avukatların çoğunluğunun en az bir çocuğunun olduğu görülmektedir. Şekilde de görüldüğü üzere yarısının 2 çocuğu, yarısına yakının da 1 çocuğu vardır.

### 3.2.2. Sakarya Barosu Kadın Avukatlarının Avukatlık Kariyerleriyle İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular

#### 3.2.2.1. Katılımcıların Avukatlık Mesleğinin Kadınlar İçin Uygun Olup Olmadığına İlişkin Görüşleri

Katılımcılara avukatlık mesleğinin kadınlar için uygun olup olmadığına ilişkin görüşleri sorulmuştur. Aşağıdaki şekilde (Şekil 8), katılımcıların bu konudaki görüşleri verilmiştir.

Şekil 8:  
Sakarya Barosu Kadın Avukatların Mesleklerinin Kadınlara Uygun Olup Olmadığına İlişkin Frekansı



Yukarıdaki şekilden (Şekil 8) görüldüğü üzere, çalışmaya katılan 28 kadın avukatın 23'ü (%80) avukatlık mesleğini kadınlar için uygun bulurken, 5'i (%20) bu mesleği kadınlar için uygun bulmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu (%80) avukatlık mesleğinin kadınlar için uygun olduğu görüşündedirler.

Avukatlık mesleğinin kadınlar için uygun olup olmadığı sorulduğunda, katılımcıların bazılarının sorunun kendilerine yöneltilmesinden bile rahatsız oldukları gözlemlenmiştir. Bazı katılımcılar bu soru karşısındaki rahatsızlıklarını ifade etmişler ve bir mesleğin uygunluğu tartışılırken kadın erkek ayrımının belirleyici olmaması gerektiğini savunmuşlardır. Avukatlık mesleğinin de diğer meslek grupları gibi kadınlar açısından tabii ki de uygun olduğunu hatta erkeklere göre kadınlar açısından daha uygun olduğunu dile getirenler olmuştur. Aşağıda katılımcıların, verdikleri yanıt bu duruma bir örnek niteliğindedir.

(K1): “İlk sorunun bu olmasını şaşkınlıkla karşılamakla birlikte kadın avukat mesleğimiz için olmazsa olmazdır. Cinsiyet açısından fark görmüyorum.”

(K2): “Tüm mesleklerin kadınlar için uygun olduğunu düşünmekle beraber avukatlık mesleğinin de kadınlara uygun olduğunu düşünüyorum”.

(K3): “Kesinlikle kadın ya da erkeğe uygunluk değil, kişinin karakteristik özelliklerine uygun olma ya da olmama özelliği taşıdığını düşünüyorum”.

Bazı katılımcılar, kadın avukatların erkek avukatlara göre bazı açılardan daha avantajlı olduğunu, kadınların avukatlık mesleği için vazgeçilmez olduğunu belirtmiştir. Aşağıdaki ifadeler bu duruma örnektir.

(K22): “İletişim konusunda bayanlar olarak, erkeklerden çok daha başarılı olduğumuzdan dolayı, ben bayanlar için bu mesleğin uygun bir meslek olduğunu düşünüyorum.”

(K5): “Bir kısım alanda bayanların bu mesleğin olmazsa olmazları olduğunu düşünüyorum. Aile hukuku, ceza hukuku, çocuk haklarını koruma gibi. Çünkü mesleğin bazı alanlarında, bir kısım insani duygular katılmaksızın verimsiz neticelendiğini hatta bireylere zarar verici boyuta ulaşabileceğini ve bir kısım erkek meslektaşın, bayan meslektaşlara oranla gerek yetiştirilme gerekse toplumsal sorumluluğun bayanlara yüklediği misyon gereği algı boyutlarının farklılığı olduğuna inanıyorum.”

(K7): “Kadınların ayrıntıcı ve planlı olmaları nedeniyle hukuka daha büyük katkı yaptığını düşünüyorum.”

(K8): “Bayanlar için uygun bir meslek. Bayanların duygusallığı, olaylara bakış açısı, karmaşık sorunları çözmeye yetileri, hukukçu kimliği ile kesinlikle bağdaşmaktadır.”

(K4): “Zira kadının yaratılışından gelen gücünü kullanma olanağı bulabildiği son derece mücadelecı bir alan olan hak savunuculuğunda başarılı olmasına imkân tanıdığını düşünmekteyim.”

Bir grup katılımcı ise, avukatlık mesleğinin zorluklarına rağmen kadınlar için uygun olduğunu savunmuştur. Aşağıdaki alıntılar buna örnek teşkil etmektedir.

(K9): “Bir kısım fiziki zorluk ve engeller dışında kesinlikle bayanlara en uygun mesleklerden biri avukatlık. Toplumsal yapımız nedeni ile erkek meslektaşlarımıza oranla her ortama rahatlıkla giremememiz, belirli bir saatten sonra büroda bayan olarak tek başımıza kalamamamız, büroya gelen müvekkil ya da borçlunun saldırgan tutumlarına maruz kalmamız fiziksel anlamda yaşadığımız zorluklardır. Bunlar dışında bayanlarda mevcut olan, yapımız itibari ile sahip olduğumuz özelliklerimiz mesleğin uygunluğunu artırmaktadır.”

(K10): “Zaman zaman işlerin yoğunluğu, duruşmaların belirlenen saatte görülmemesi vb. nedenlerle çalışma saatleri uzun ve yorucu hale gelse de bayanlar için ideal mesleklerden olduğunu düşünüyorum.

Bu yanıtlar, kadınların avukatlık mesleğini icra ederken yaşadıkları ve kadın olmalarından kaynaklanan zorlukları da gözler önüne sermiştir. Bunun yanı sıra, bazı katılımcılar ise avukatlık mesleğinin, kadınlara uygun olup olmamasının bazı şartlara bağlı olduğunu belirtmektedir. Örneğin aşağıdaki katılımcıların yanıtları kadınların avukatlık mesleği için uygun olup olmamasının etkileyen şartlara dikkat çekmektedir.

(K21): “Seçilen alana göre uygunluk kriterleri değişebiliyor. Kişisel olarak, ceza hukukunun erkek avukatlar için daha elverişli olduğunu düşünüyorum. Zira ceza alanında fiilen çalışma halindeyken erkek egemenliğinin daha fazla hâkim olduğu emniyet, jandarma, savcılık gibi birimlerdeki meslek mensupları ile bağlantılı olunması gerekiyor. Erkek avukatların bağlantı kurma noktasında daha kolay kabul gördüğünü düşünüyorum”.

(K13): “Avukatlık mesleğinin, bayanlara uygun bir meslek olduğunu ve bayanların bu meslekte oldukça başarılı olduğunu düşünüyorum. Ancak, evlendikten ve çocuk sahibi olduktan sonra, artan mesuliyetler dolayısı ile mesleği layıkıyla icra etmek için çok daha fazla efor sarf etmek gerekiyor.”

(K12): “Duygusallığı kararında bırakabilen, çalışkan ve hızlı düşünüp davranabilen bayanlar için uygun olduğunu düşünüyorum”.

Yukarıdaki yanıtlardan anlaşılacağı üzere, avukatlık mesleği kadınlar için uygun olmakla birlikte erkek egemenliğinin hâkim olduğu meslek gruplarıyla çalışıldığı ve evli, çocuklu kadınlar için avukatlık mesleği zorlayıcı olabilmektedir.

Araştırmaya katılan 28 kadın avukattan 5’i (%20), avukatlık mesleğinin kadınlar için uygun olmadığını belirtmiştir. Bu konuda görüş bildiren katılımcılardan birinin yanıtı şöyledir:

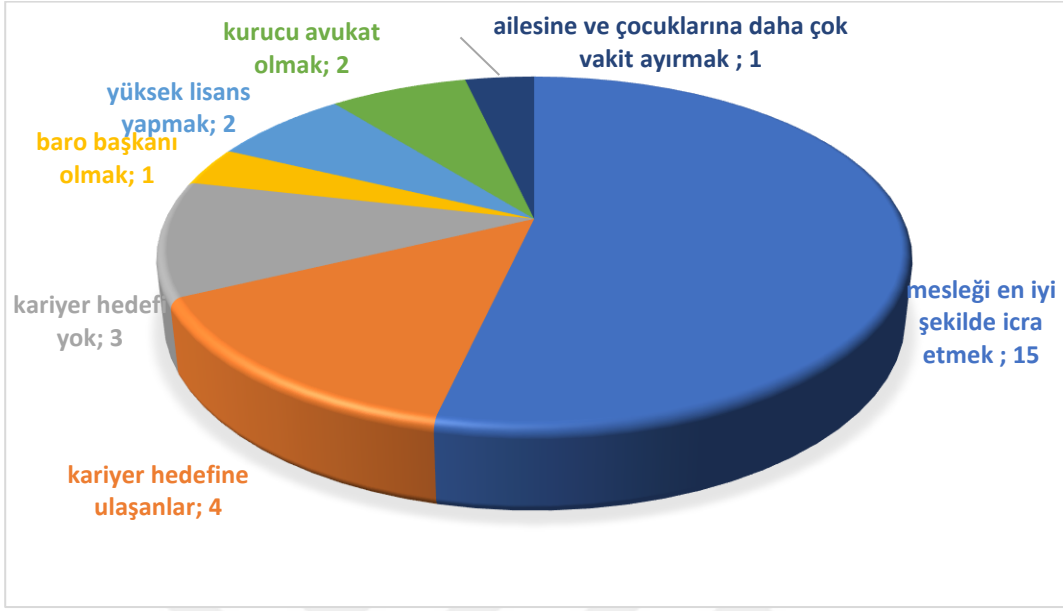
(K28): “Mesleğimizin tam anlamıyla bayanlar için uygun olduğunu düşünmüyorum. Zira toplumun genel algısında müvekkil portföyünün karşısında muhattap olduğu avukatın erkek bir avukat olduğu durumlarda kendisini daha güvende hissettiğini ve çoğu zaman daha iyi ifade ettiğini düşünüyorum.”

Bu yanıtın görüldüğü üzere, avukatlık mesleğinin kadınlar için uygun olmadığını düşülmesinin sebebi, avukatlık mesleğinde kadının yeri ile ilgili toplumdaki düşüncelerdir.

### **3.2.2.2. Katılımcıların Kariyer Hedeflerine İlişkin Görüşleri**

Katılımcılara kariyer hedeflerinin olup olmadığı ve kariyer hedefleri varsa neler olduğuna ilişkin görüşleri sorulmuştur. Aşağıdaki şekilde (Şekil 9), araştırmaya katılan kadın avukatların bu konudaki görüşleri verilmiştir.

**Şekil 9:**  
**Sakarya Barosu Kadın Avukatların Kariyer Hedeflerinin Olup Olmadığı ve Varsa Bu Hedeflerinin Neler Olduğuna İlişkin Frekansı**



Yukarıdaki şekilden (Şekil 9) görüldüğü üzere, çalışmaya katılan kadın avukatlara yöneltilen “kariyer hedefiniz var mı” sorusuna cevap veren 28 kadın avukatın 15’i ortak noktada buluşmuştur. Bu avukatların ortak hedefi mesleklerini en iyi şekilde icra edip, arkalarında olumlu izler bırakmaktır. Bu katılımcılar kendilerini mesleki anlamda geliştirerek, en iyi olmayı hedeflemişlerdir. Aşağıda katılımcıların, verdikleri yanıt bu duruma bir örnek niteliğindedir.

(K25): “Ortağı olduğum ofisi geliştirerek yaşadığım şehirde saygın bir hukuk bürosuna sahip olmak.” olduğunu belirtmiştir.

(K2): “meslekte en iyisini yapmak ve kurumsallaşmak” olduğunu dile getirmiştir.

(K12): “Alanında en iyisi olmak” olduğunu dile getirmiştir.

Katılımcılardan 4’ü (%14) ise, kariyer hedeflerine ulaştıklarını, kariyer hedeflerinin içinde olduğunu dile getirmişlerdir. Kariyer hedeflerine ulaştıklarını dile getiren avukatlar 40-45 yaş aralığında olan avukatlardır. Aşağıdaki alıntılar buna örnek teşkil etmektedir.

(K1): “Kariyerimde istediğim noktadayım. Bundan sonraki hedefim emekli olmak.”

(K14): “Mesleğimde istediğim konumdayım. Sadece ceza hukuku alanında uzmanlaşmak istiyorum.”

(K8): “Kariyer hedefime uzun meslek hayatımda ulaştığımı düşünüyorum.”

(K15): “Kariyer hedefimin içindeyim.” Şeklinde cevaplamıştır.

Bu yanıtlar, kadın avukatların bazılarının kariyer hedefine ulaştıklarını, kariyer hedefinin içinde olduklarını dile getirdiklerini göstermektedir.

Katılımcılardan 2’si(%7) kariyer hedeflerinin kurucu ortak avukat olmak olduğunu belirtmiştir. Kurucu avukat ile anlatılmak istenen şudur; tek büro bünyesinde birden fazla avukatın beraber çalıştığı büroyu kuran kişidir. Bu avukatlık bürolarında genellikle kurucu avukat serbest olarak çalışan avukat olurken, diğer avukatlar ona bağlı yani sigortalı avukat olarak çalışır. Katılımcıların vermiş olduğu bu cevap serbest olarak çalışan avukatların da kariyer hedefinin olduğuna işaret eder. Aşağıdaki ifadeler bu duruma örnektir.

(K12): “5 yıl sonra kurucu ortak olmak” olduğunu dile getirmiştir.

(K16): “Birden fazla avukatın çalıştığı kurumsal bir ofiste kurucu ortak olmak.” olduğunu dile getirmiştir.

Araştırmaya katılan 28 kadın avukattan 3 tanesi (%11), kariyer hedefleri olmadığını belirtmiştir. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların yanıtı şöyledir:

(K18): “Mesleğimle ilgili kariyer hedefim yok. Karşıma çıkan imkanları değerlendirmekte, bir hedeften ziyade hayatın getirisi olarak yaşamaktayım.”

(K3): “Büyük kariyer hedeflerim yok. Şu an ki yaşam standartımı korumam yeterli.” Şeklinde cevap vermiştir.

Bu yanıtlardan görüldüğü üzere, katılımcılardan bazılarının kariyer hedefim yok şeklinde cevap vermelerinin sebebi, hedeflerinin olmaması değildir. Bu katılımcıların hedefleri de aslında şu anki yaşam standartlarını korumaktır.

Araştırmaya katılan 28 kadın avukattan 1 tanesi (%4) kariyer hedefini ailesine ve çocuklarına daha çok vakit ayırmak olduğunu belirtmiştir. Bu konuda görüş bildiren tek katılımcının yanıtı şöyledir:

(K17): “Belirli bir yaşam standardını oturtuktan sonra sadece aile hukuku alanında davalar alıp, çocuklarıma, evime ve kendime daha çok zaman ayırabilmek.” Olduğunu

dile getirmiştir.

Araştırmaya katılan 28 kadın avukattan 1 tanesi (%4) kariyer hedefinin baro başkanı olmak olduğunu belirtmiştir. Bu konuda görüş bildiren tek katılımcının yanıtı şöyledir:

(K6): “Kariyer hedefim Sakarya Barosu’nda baro başkanı olmak.” Diyerek hedefini dile getirmiştir.

### 3.2.2.3. Katılımcıların Evli veya Bekar Olma Durumlarının Kariyer Hedefleri ile İlişkisi

Aşağıdaki şekilde (Şekil 10), katılımcıların evli ve bekar olmaları ile kariyer hedeflerinin olup olmaması arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlar görülmektedir.

**Şekil 10:**  
**Sakarya Barosu Kadın Avukatlarının Evli veya Bekar Olma Durumlarının Kariyer Hedefleri ile İlişkisi**



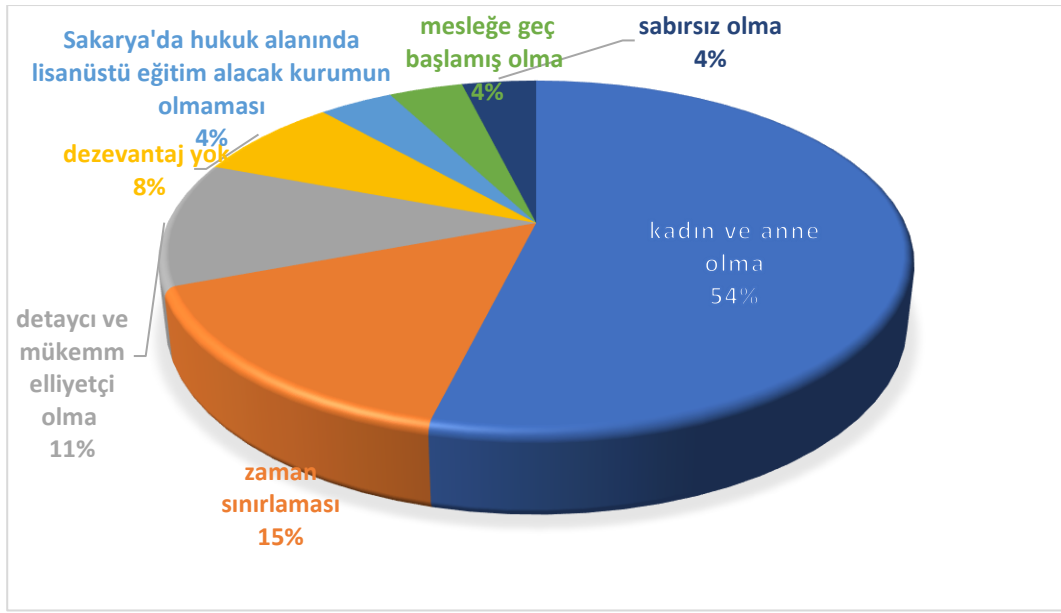
Katılımcıların 8’i bekadır. Bekar olan 8 avukatın 2’si(%25) kariyer hedefim yok şeklinde cevap verirken, bekar olan 6 (%75) avukat ise kariyer hedefim var şeklinde cevap vermiştir.

Katılımcıların 20’si evlidir. Evli olan 20 avukatın 1’i(%5) kariyer hedefim yok şeklinde cevap verirken, evli olan 20 kadın avukatın 19’u(%95) kariyer hedefim var şeklinde cevap vermiştir. Evli avukatların kariyer hedeflerinin varlığı, bekar kadın avukatlara göre daha fazladır.

### 3.2.2.4. Katılımcıların Kariyer Hedeflerine Ulaşmada Avantajlı ve Dezavantajlı Yönlerine İlişkin Görüşleri

Katılımcılara kariyer hedeflerine ulaşmada avantajlı ve dezavantajlı yönlerine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Aşağıdaki şekilde (Şekil 11), araştırmaya katılan 28 kadın avukatın kariyer hedefine ulaşmada dezavantajlı olmalarına ilişkin görüşleri verilmiştir.

**Şekil 11:**  
**Sakarya Barosu Kadın Avukatlarının kariyer hedeflerine ulaşmada dezavantajlı yönlerinin neler olduğuna İlişkin Frekansı**



Yukarıdaki şekilden (Şekil 11) görüldüğü üzere, çalışmaya katılan 28 kadın avukatın 26 tanesi bu soruya cevap vermiştir. Katılımcılara yöneltilen kariyer hedefinize ulaşmada dezavantajlı yönleriniz neler sorusuna cevap veren 26 kadın avukatın 14'ü (%54) kadın ve anne olmanın dezavantaj olduğundan bahsetmiştir. Aşağıda katılımcıların verdikleri yanıt bu duruma bir örnek niteliğindedir.

(K17): “Anne ve kadın olmak meslekte hem avantaj hem dezavantaj.” olduğunu belirtmiştir.

(K18): “Karakterimin mesleğime uygun olduğunu düşünmekteyim. Ancak cinsiyetimin gereği kadın olmam ve ileride anne olacak olmam sebebiyle kariyer hedeflerimi ileriye yönelik planlayamamaktayım” demiştir.

(K28): “Kadın avukat olmanın bir getirisi olarak sorumluluğumuzun sadece iş olmaması sebebiyle dış etkenlerden fazlaca etkilenmenin dezavantaj olduğunu düşünmekteyim” şeklinde ifade etmiştir.

(K5): “Çocuklara ve aile bireylerine karşı taşıdığım sorumluluk mesleki kariyer açısından dezavantaj” olduğunu dile getirmiştir.

Katılımcılardan 14’ünün kariyer hedefine ulaşmada anne ve kadın olmanın dezavantaj olduğunu belirtmesi kariyer engellerinden iş-aile çatışması, çocuk bakım sorunu ile karşılaştıklarını göstermektedir.

Avukatlık mesleğinde kariyer planlaması yapılırken, kariyer hedefleri belirlenirken kişisel özelliklerin önemi de ortaya çıkmaktadır. Katılımcılardan 3 tanesi (%11), kariyer hedeflerine ulaşmada dezavantajlı yönlerini detaycı ve mükemmeliyetçi olmalarını göstermişlerdir. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların yanıtı şöyledir:

(K13): “Kariyer hedefine ulaşmada dezavantajlı yönüm fazla detaycı olmam” demiştir.

(K15): “Tek dezavantajım fazlasıyla mükemmeliyetçi olmam” şeklinde cevaplamıştır.

(K24): “Sorumluluk bilinci, mükemmeliyetçilik ve iş disiplini uzun vadede dezavantaj olacaktır.” demiştir.

Katılımcılardan 2 tanesi (%8), kariyer hedeflerine ulaşmada dezavantajlı yönlerinin zaman sınırlamasının bulunmaması olmasını göstermişlerdir. Katılımcılardan ikisi de serbest çalışan katılımcılardır. Verdikleri cevapla kariyer hedefine ulaşmada zaman sınırlamaması olmamasının ve zaman yönünden daha rahat hareket etmelerinin dezavantaj olduğunu dile getirmişlerdir. Aşağıdaki ifadeler bu duruma örnektir.

(K14): “Zaman sınırlamasının bulunmamasının dezavantaj” olduğunu dile getirmiştir.

(K21): “Karar verme süresinde bir kısıtlamanın olmamasını bunun da uzaması durumunda dezavantaj” olduğunu dile getirmiştir.

Katılımcılardan 2 tanesi (%8), kariyer hedeflerine ulaşmada dezavantajlı yönlerinin olmadığını dile getirmişlerdir. Aşağıdaki alıntılar buna örnek teşkil etmektedir.

(K8): “İşleri biriktirme ve zamana yayma dezavantajdır. Fakat bende bu özellik yok.”

(K11): “Kariyer hedefine ulaşmada dezavantajlar yaşamadım.”

Araştırmaya katılan 28 kadın avukattan 1 tanesi (%4) kariyer hedefine ulaşmada dezavantajlı yönünü yaşadığı ilde yani Sakarya’da hukuk üzerine lisansüstü eğitim alacak kurum olmamasını göstermiştir. Bu konuda görüş bildiren tek katılımcının yanıtı şöyledir:

(K12): “Bulduğumuz şehirde, doktrinel manada çalışma imkanlarının kısıtlı olması, hukukun belirli alanlarına özel lisansüstü eğitim veren üniversite bulunmaması.” şeklinde yanıtlamıştır.

Katılımcılardan 1 tanesi (%4) kariyer hedefine ulaşmada dezavantajlı yönünün mesleğe geç başlaması olduğunu belirtmiştir. Mesleğe geç başlayan bir kişi daha baskı ve stres altındadır. Bu sebeple de kariyer hedeflerinde bu baskının etkisini hissederler. Bu konuda görüş bildiren tek katılımcının yanıtı şöyledir:

(K2): “Yaş itibariyle mesleğe geç başlamam” şeklinde yanıtlamıştır.

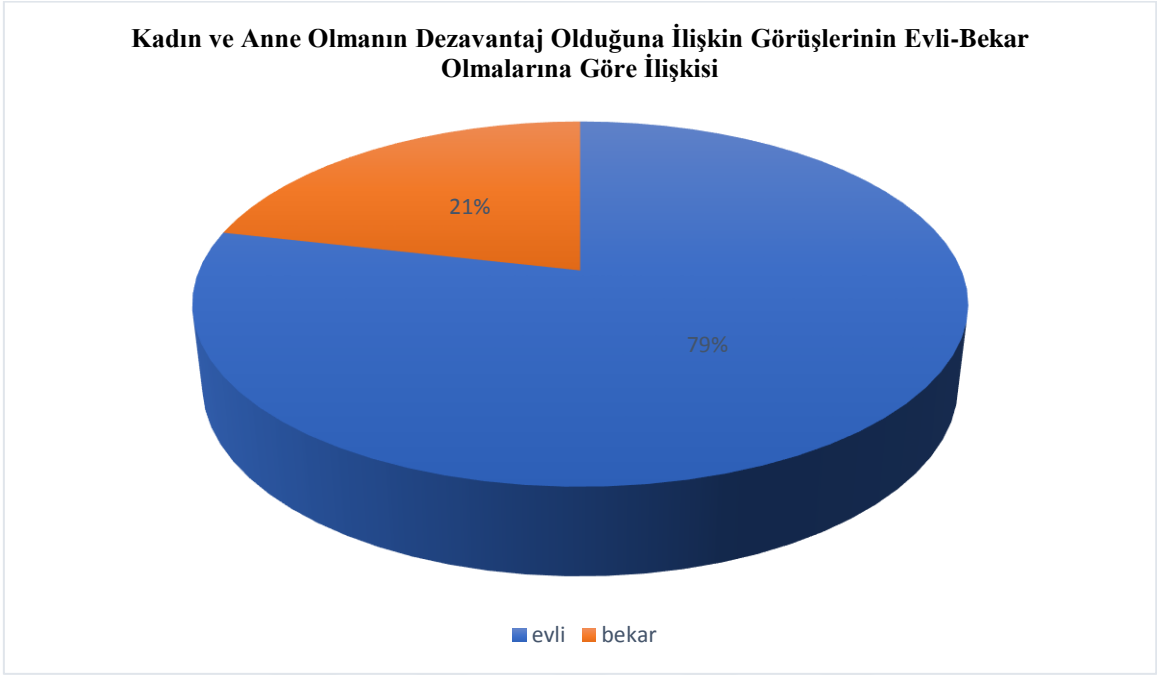
Katılımcılardan 1 tanesi (%4) kariyer hedefine ulaşmada dezavantajlı yönünün sabırsız olması olduğunu belirtmiştir. Yine kariyer hedefine ulaşmada kişisel özelliklerin önemi görülmektedir.

(K10): “Sabırsız olmam” şeklinde yanıtlamıştır.

### **3.2.2.5. Katılımcıların Kariyer Hedeflerine Ulaşmada Kadın ve Anne Olmanın Dezavantaj Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Evli-Bekar Olmalarına Göre İlişkisi**

Aşağıdaki şekilde (Şekil 12), araştırma sorusuna cevap veren 26 kadın avukatın 14’ü (%54) kadın ve anne olmanın dezavantaj olduğundan bahsetmiştir. Bu 14 avukatın evli ve bekar olmalarına göre durumu incelenmiştir. Araştırmaya katılan kadın ve anne olmanın dezavantaj olduğunu bildiren Sakarya Barosu mensubu 14 kadın avukattan 11’i(%79) evli, 3’ü(%21) bekadır.

**Şekil 12:**  
**Sakarya Barosu Kadın Avukatlarının kariyer hedeflerine ulaşmada kadın ve anne olmanın dezavantaj olduğuna ilişkin görüşlerinin evli-bekar olmalarına göre ilişkisi**



Bu konuda görüş bildiren evli katılımcıların yanıtı şöyledir:

(K20): “Kadın avukat olmam sebebiyle özellikle aile hukuku alanında tercih edildiğimi düşünüyorum. Kadın olarak daha naif ve anlayışlı oluyoruz.” demiştir.

(K17): “Anne ve kadın olmam kariyer hedefime ulaşmada avantaj sağlamıştır.” şeklinde cevaplamıştır.

(K4): “Kariyer hedefine ulaşmada avantajlı yönlerimin sırf kadın olmaktan kaynaklanan özellikler olduğunu düşünmekteyim. Zira yaradılış gereği mücadele ruhu, sabırlı olma, titiz olma, empati yapabilme özellikleri avantajdır.” demiştir.

(K8): “Düşüncede sabırlı, davranışta atak, başarıya kilitlenme, çözüm odaklı tavır kariyer hedefine ulaşmada kadın olarak avantajlı yönlerimizdir.” demiştir.

Hem evli hem de bekar kadın avukatlar çocuklu olmanın, anne olmanın ve kadın olmanın avukatlık mesleğinde dezavantaj olduğunu düşünmektedirler. Bekar ve çocuksuz olan kadın avukatlar dahi meslekte çocuklu olmanın dezavantaj olabileceğini dile getirmişlerdir. Bu konuda görüş bildiren bekar katılımcıların yanıtı şöyledir:

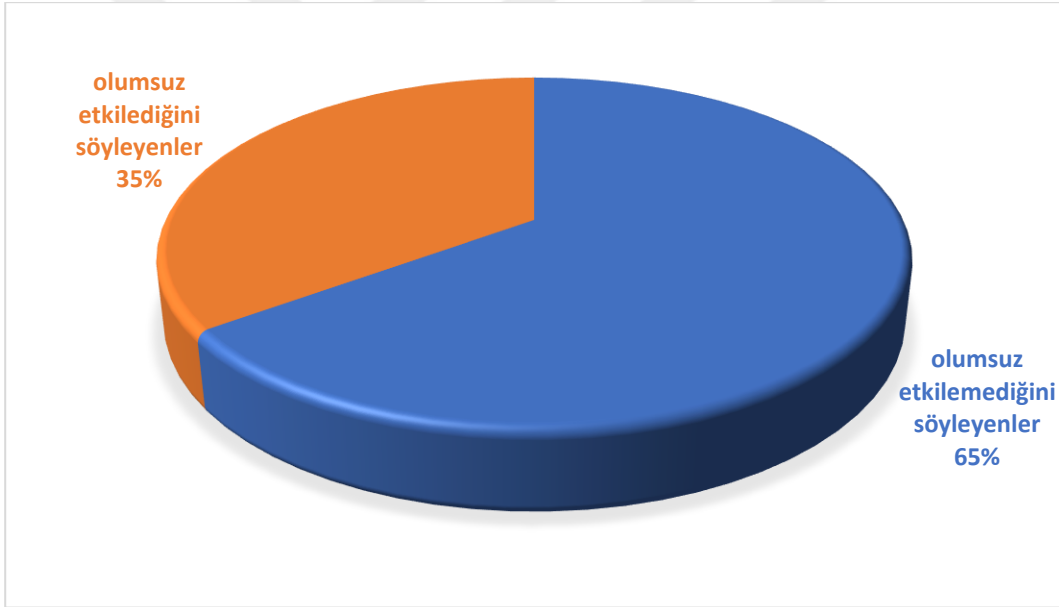
(K16): “Kariyer hedefine ulaşmada dezavantajı hem iş yükü hem de ileride çocuk ve ev sorumluluğunun olacak olması” demiştir.

(K18): “Cinsiyetim gereği kadın olmam ve ileride anne olacak olmam sebebiyle kariyer hedeflerimi ileriye yönelik planlayamamaktayım” demiştir.

### 3.2.2.6. Katılımcıların Hamilelik Döneminin Meslek Hayatına Yönelik Görüşleri

Araştırmaya katılan 28 kadın avukata, hamilelik döneminin avukatlık mesleğinin icrasına yönelik görüşleri sorulmuştur. Bu soruya hamilelik dönemi geçirmiş olan 20 katılımcı yanıt vermiştir. Aşağıdaki şekilde (Şekil 13), araştırmaya katılan 20 kadın avukatın bu konudaki görüşleri verilmiştir.

**Şekil 13:**  
**Sakarya Barosu Kadın Avukatlarının Hamilelik Döneminin Meslek Hayatına Yönelik Görüşleri**



Yukarıdaki şekilde (Şekil 13) görüldüğü üzere, çalışmaya katılan 28 kadın avukatın, çocuk sahibi olan 20 kadın avukat bu soruya cevap vermiş ve cevap verenlerin 13’ü (%65) hamilelik sürecinin olumsuz etkilemediğini söylerken, 7’si(%35) hamilelik sürecinin meslek hayatlarını olumsuz etkilediğini, müvekkil kaybı yaşadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %65’i hamilelik sürecinde müvekkil kaybı yaşamadıklarını hatta doğumdan önce ve sonra çalışmaya devam ettiklerini, kısa bir ara verdiklerini dile getirmişlerdir.

Katılımcılardan 13'ü hamilelik sırasında iş kaybının yok denilecek kadar az olduğunu belirtmişlerdir. Aşağıda katılımcıların, verdikleri yanıtlar bu duruma bir örnek niteliğindedir.

(K5): “Müvekkil kaybı yaşamadım. Fakat bu sebeple kendimden fedakârlık etmek durumunda kaldım. Elbette eş ve çalışma arkadaşlarımın da bu durumda katkısı büyük. Yine de ne hamileliğimi ne doğumumu ne de lohusalığımı keyifle ve sakince geçirme imkânım olmadı.” demiştir.

(K4): “Müvekkil kaybı yaşamadım. Ancak ilk bebeğim beklenenden önce dünya geldi. Aynı gün duruşması olan bir kadın müvekkilin annesi “bula bula bugünü mü buldu” diye bir söz söylemiş. Bunu unutmak mümkün değil.”

(K1): “Staj yaparken hamileydim. Doğum sonrası bir süre ara verdim ama serbest çalıştığım müvekkil kaybı yaşamadım.”

(K17): “Bir hukuk bürosu bünyesinde sigortalı avukat olarak çalıştığım ve çalışma arkadaşlarım olduğu için aynı zamanda eşim avukat olduğu için müvekkil kaybı yaşamadım” demiştir.

(K23): “Kesinlikle müvekkil kaybı yaşamadım. Aksine müvekkillerimde artış oldu” demiştir.

(K13): “Müvekkil kaybı yaşamadım. Hamilelik esnasında ve hamilelik sonrasında kısa bir istirahat süresi dışında aktif olarak çalışmaya devam ettim” Demiştir.

(K14): “Her iki çocuğumun doğumunda sonra mesleğe başladım. Müvekkil kaybı da yaşamadım.” demiştir.

(K12): “Müvekkil kaybı yaşamadım. Kısa bir dinlenme süresi geçirdiğim için hamilelik dönemi ve sonrasında çalışmaya devam ettim” demiştir.

Bazı katılımcılar, hamilelik veya doğuma bağlı olarak müvekkil kaybı yaşadıklarını, meslek hayatlarının olumsuz etkilendiğini belirtmiştir. Aşağıdaki ifadeler bu duruma örnektir.

(K22): “Doğumdan sonra müvekkil kaybı yaşadım” demiştir.

(K21): “Kamu da sigortalı avukatlık yaptığım için müvekkil kaybı yaşamadım. Fakat serbest avukatlık yapıldığında müvekkil kaybı yaşanacağı bir gerçektir” demiştir.

(K19): “Ne yazık ki müvekkil kaybı yaşadım” demiştir.

(K7): “Yeni doğum yaptığımda müvekkil adayım başka bir avukatla anlaşmışım Müvekkil kaybı yaşamış oldum” demiştir.

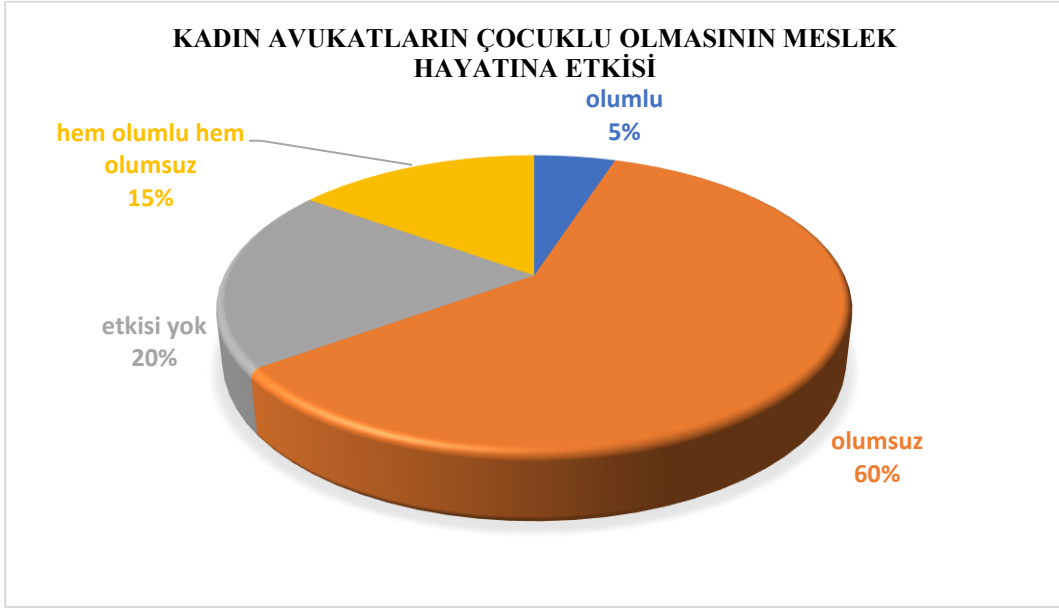
(K8): “O dönem işlere ister istemez ara veriliyor. Yakın arkadaşlarla işler paylaşılsa da iş kaybı mutlaka oluyor” demiştir.

Görüldüğü üzere katılımcıların çoğunluğu hamilelik döneminde müvekkil kaybı yaşamamıştır. Müvekkil kaybı yaşamamalarının sebeplerinden biri eşlerinin avukat olması ya da birlikte çalıştıkları avukat meslektaşlarının yani çalışma arkadaşlarının olmasıdır. Müvekkil kaybı yaşamayanlar arasında hem serbest hem de sigortalı olarak çalışan avukatlar olduğu görülmektedir. Katılımcılar müvekkil kaybı yaşamadıklarını fakat bu süreçte kendilerinden ödün verdiklerini dile getirmişlerdir.

### **3.2.2.7. Katılımcıların Çocuklu Olmasının Meslek Hayatına Etkisine Yönelik Görüşleri**

Araştırmaya katılan katılımcılara, avukatlık mesleğinde çocuklu olmanın meslek hayatına etkisine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan 28 kadın avukatın 20’si çocuk sahibir ve bu soruya cevap vermiştir. Aşağıdaki şekilde (Şekil 14), katılımcıların çocuklu olmasının meslek hayatına olumlu ya da olumsuz etkisi olup olmadığıyla ilgili görüşleri verilmiştir.

**Şekil 14:**  
**Sakarya Barosu Kadın Avukatlarının Çocuklu Olmasının Meslek Hayatına Etkisine İlişkin Frekansı**



Yukarıdaki şekilden (Şekil 14) görüldüğü üzere, çalışmaya katılan 20 kadın avukatın 12'si(%60) çocuklu olmanın meslek hayatına olumsuz etkisi olduğunu dile getirmişlerdir. Katılımcı kadın avukatların 4'ü(%20) çocuklu olmanın meslek hayatına etkisi olmadığı görüşündedirler. Katılımcıların 3'ü (%15) çocuklu olmanın meslek hayatına etkisinin hem olumlu hem olumsuz etkisi olduğunu söylemişlerdir. Katılımcıların 1'i(%5) çocuklu olmanın olumlu etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcı kadın avukatların %60'ı çocuklu olmanın meslek hayatını olumsuz etkilediği görüşündedirler. Aşağıdaki katılımcıların, verdikleri yanıt bu duruma bir örnek niteliğindedir.

(K22): “Çoğu gün iş bitmemesine rağmen bakıcının mesaisi bittiğinden dolayı kendi mesaimi sonlandırıp, eve geçmek zorunda kaldım. Bu nedenle o günün işlerine gece yapmak ve ertesi güne ertelemek beni strese ve riske soktu. Bu sebeple olumsuz yanlarını çok yaşadım.” demiştir.

(K6): “Çocuklu bir kadın avukat olarak erkek avukatlardan farklı olarak işe az, çocuğa çok zaman ayırmam gerekti.” demiştir.

(K14): “Çocukların okul aktivitelerine katılmakta zorluk çektim.” demiştir.

(K3): “Daha önce sigortalı avukat olarak çalıştığım şirketin işe alım sürecinde aslında erkek aday tercih ettiklerini ama şartlara uygun aday bulamadıklarını ifade etmişlerdi. Hatta bunu söyleyen kadın yöneticiydi. Yine aynı şirkette çalışırken çocuklu kadın avukat olarak izin almam çok sıkıntı oluyordu.” demiştir.

(K21): “Çalışan annelerle ilgili birçok kolaylık sağlanmasına rağmen çalışma hayatında halen cinsiyet ayrımı var. Bu sebeple çocuklu kadın avukat olmak meslek hayatını olumsuz etkiliyor.” demiştir.

(K19): “Uzun süre işlerimle kendim ilgilenemedim. Meslekte güncelliğimi kaybettim.” Demiştir.

(K20): “Çocuklu kadın avukat olmak iş hayatını olumsuz etkiledi.” demiştir.

(K8): “Çocuklu kadın avukat olunca kariyere ulaşma süreci zamana yayılıyor.” demiştir.

(K27): “Olumsuz olarak diğer mesleklere göre müvekkillerin tercihinden dolayı daha erken işe dönmek zorunda kaldım.” Demiştir.

(K23): “İstediğim eğitimlere katılamadım. Şehir dışına çıkış yapamıyorum. Dava alımlarım da etkileniyor. Hafta sonu çalışmıyorum.” demiştir.

(K24): “Avukat arkadaşım hamile olduğunu çalıştığı hukuk bürosuna söylediğinde işten çıkarılmıştır.” diye örnelemiştir.

(K5): “İlk çocuğumda attığım her adımda çocuğumu yanımda buldurmak istedim. Duruşma saatleri belirsiz, iş yükü ağırdı. Bu sebeple çocuğumu her gün adliyeye götürdüm. Bu sebeple pek çok olumsuz eleştiri aldım. Çocuğun mikroplu, güvensiz, sağlıksız ortamda yetiştiğinden tutun da bağımlı ve düzensiz yaşamı olacağı değerlendirmelerine kadar. Bu durum beni insanlardan uzaklaştırdı. Çocuğuma bakmayı tercih edip meslekten uzaklaşmam söz konusu olduğunda da körelecek ve ciddi bilgi kaybı yaşayacaktım. Ayrıca maddi destek alabileceğim imkân ve olanak da mevcut değildi. Tüm yaşadıklarım ve yaşanacaklar meslek hayatımda yaşadığım ve yaşanacak olumsuzluklara örnektir.” Demiştir.

Bu yanıtlar, kadınların avukatlık mesleğini icra ederken çocuklu olmalarından kaynaklanan olumsuz etkilediği konusunda veriler sağlamaktadır. Katılımcılar çocuklu olmaları sebebiyle uzun saatler çalışmadıklarını ya da uzun saatler çalışmak için çocuklarını da yanlarında büroya ya da adliyeye götürmek zorunda kaldıklarını bu

sebeple diğerk kişiler tarafından eleştirildiklerini dile getirmişlerdir. Yine çocuk sahibi olan kadın avukatlar çalışmaya ara vermek zorunda kaldıklarını ya da esnek çalışma yaptıklarını bu sebeple de meslekte güncelliklerini kaybettiklerini dile getirmişlerdir. Sigortalı olarak çalışan avukatların ise hamilelik döneminde ya da çocuk sahibi olduktan sonra izin almada sıkıntı çektiklerini hatta işten çıkarıldıkları bu çalışma ile ortaya çıkmıştır.

Bunun yanı sıra, katılımcıların %20'si ise çocuklu kadın avukat olmanın meslek hayatına etkisi olmadığını savunmaktadır. Örneğin aşağıdaki katılımcıların yanıtları kadın avukatların çocuklu olmalarının meslek hayatını etkilemediğine dikkat çekmektedir.

(K1): “Avukat olmakla kadın olmak anne olmak sınırlarının ayrılması gerektiğini düşünüyorum.” demiştir.

(K13): “Çocuklu kadın avukat olmamın iş hayatımda olumlu -olumsuz herhangi bir etkisi olmadı.” Demiştir.

(K26): “Olumlu olumsuz bir gelişme yaşamadım.” demiştir.

Katılımcıların %15'i ise, çocuklu olmanın kadın avukatlar açısından meslek hayatına hem olumlu hem olumsuz etkisi olduğunu savunmuşlardır. Aşağıdaki alıntılar buna örnek teşkil etmektedir.

(K4): “Çocuklu kadın avukat olmak meslek hayatımı hem olumlu hem olumsuz etkiledi. Biraz daha fazla çalışmam gerekti. Özellikle tutuklu müvekkillerim endişe duymuşlardı daha fazla çalışarak o endişeyi giderdim. Bu sebeple işlerim olumsuz etkilenmedi. Fakat özellikle hamilelik dönemlerinde hem hamile olmam hem de iş gerginliği nedeniyle sağlık sorunları yaşadım.” demiştir.

(K25): “Anne olmak işe ayırdığım vakitler için kendime ayırdığım vakitlerden kısaltmak zorunda kaldım. Sosyal aktivitelere vakit bulamadım. Ancak anne olmam iş hayatımdaki verimliliğimi de arttırdı.”

(K17): “Olumsuz olarak çalışma saatlerimi kısaltmam gerekti. Çocuk olmadan cumartesileri de gerektiğinde çalışıp, dilekçe yazarken şimdi cumartesileri çalışmıyorum. Olumlu olarak da aslında cumartesileri çalışmayarak kendime ek tatil günü kazandırdım. Dosyalarda annelere, babalara, çocuklara olan bakış açım değişti. Boşanma dosyalarında

ilk sorduğum soru çocuk var mı oldu ve çocuklu kişilere daha farklı yaklaşıyorum. Ya da ceza dosyalarında çocuğun yararına olan neyse onu yapmaya çalışıyorum.”

Çocuklu olmanın meslek hayatına hem olumlu hem olumsuz etkisi olduğunu söyleyen katılımcılar çocuk sahibi olmalarıyla iş hayatında verimliliklerinin arttığını fakat kendilerine ayırdıkları zamanın kısıtlandığını dile getirmişlerdir.

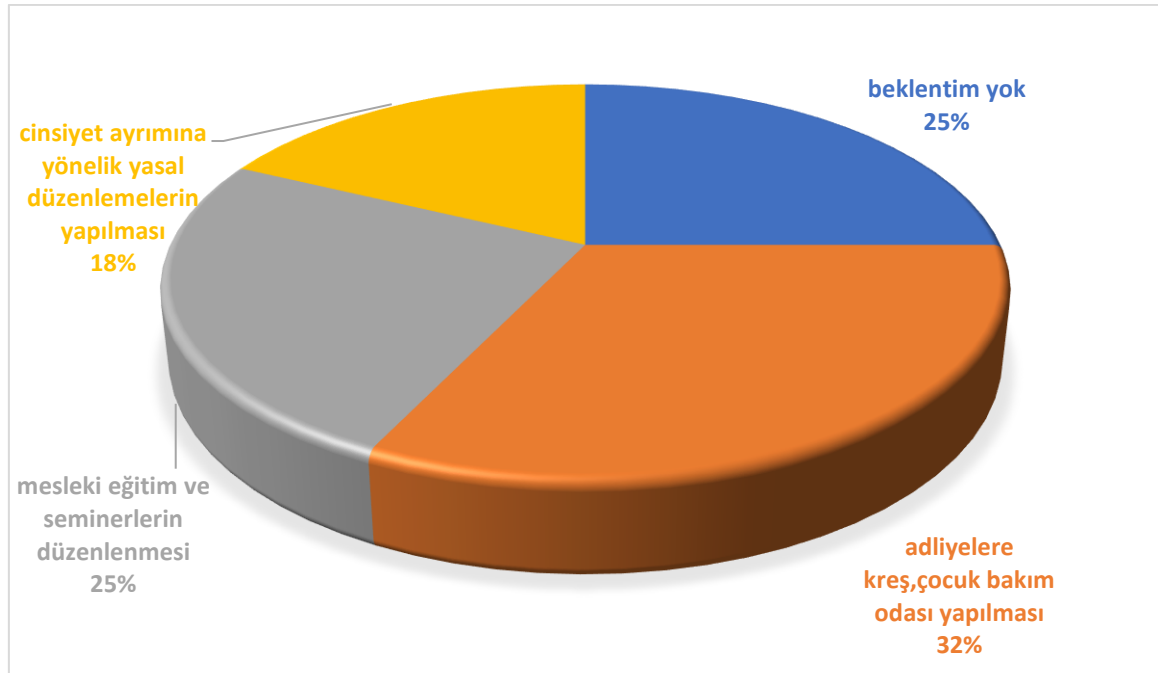
Katılımcılardan sadece %5’i çocuklu olmanın meslek hayatını olumlu etkilediğini söylemiştir. Aşağıdaki ifade bu duruma örnektir.

(K7): “Anne olmadan önce olaylara duygusal bakıyordum. Ama çocuğum olduktan sonra davacı olan kadın ya da velayeti istenen benim çocuğummuş gibi duygu haline bürünür oldum. Bu durumda dava dosyaları açısından olumlu etki yarattı.”

### 3.2.2.8. Katılımcıların Bağlı Oldukları Meslek Örgütü Olan Barodan Kariyer Sorunlarına Yönelik Beklentilerine İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan katılımcılara bağlı oldukları meslek örgütü olan barodan kariyer sorunlarına yönelik beklentilerine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Aşağıdaki şekilde (Şekil 15), araştırmaya katılan 28 kadın avukatın bu konudaki görüşleri verilmiştir.

**Şekil 15:**  
**Sakarya Barosu Kadın Avukatlarının Bağlı Oldukları Meslek Örgütü Olan Barodan Kariyer Sorunlarına Yönelik Beklentilerinin Frekansı**



Yukarıdaki şekilden (Şekil 15) görüldüğü üzere, çalışmaya katılan 28 kadın avukatın 9'u(%32) avukatların çalışma alanı da olan adliyelere hem kreş hem çocuk bakım alanlarının yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. 7'si (%25) meslek örgütü olan barolardan kadın avukatların kariyer sorunlarına yönelik beklentilerinin olmadığını dile getirmişlerdir. Katılımcıların 7' si (%25) meslek içi eğitim, seminer ve kursların açılmasına ihtiyaç olduğu görüşündedirler. Katılımcıların 5'i(%18) cinsiyet ayrımına yönelik yasal düzenlemeler yapılması gerektiği görüşündedirler.

Katılımcıların 9'u(%32), meslek örgütü olan baroların da Adalet Bakanlığı ile iş birliği çerçevesinde çocuklar için kreş ve bakım odalarının yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Aşağıdaki ifadeler bu duruma örnektir.

(K7): “Adliye ya da yan binası gibi bir yerde daha steril ortamda kreş olabilir. Yine baro binası ya da adliye yakını bir bina da kreş olmasının çok iyi olacağını düşündüğünü dile getirmiştir.”

(K20): “Adliye ve barolara çocuklar için kreş ve bakım alanlarının yapılması sorunları azaltacaktır” demiştir.

(K19): “Adliyede çocuk bakım alanı ve kreş olmasının bizi rahatlatacağını düşünüyorum” demiştir.

(K21): “Kadını çocuğunun küçük olduğu ve annesine ihtiyaç duyduğu dönemde birlikteliklerini bozmadan ve çalışma hayatından da koparmadan çalışmasını sağlayacak, bu süreçte maddi destekte alabileceği, ilerde işyerine giderken çocuğunu rahatça bırakabileceği kreş, bakım evi gibi alanların yapılması gibi beklentilerim var” demiştir.

(K3): “Ütopik olabilir belki ama adliyelerde ve barolarda yani çalışma alanlarımızda çocuklarımızı rahatça bırakabileceğimiz ortamlar olsun isterdim” demiştir.

(K25): “Özellikle adliyelerde çocuk bakım alanlarının bulunmaması zor anlarda bebeğimle adliyeye gelmemin önüne geçmekte. Adliyede açılacak bir bebek odası ve kreşin kadın avukatların çok işine yaracağı düşüncesindeyim” demiştir.

(K4): “Adliyelerin çocuklu olan kadın avukatlar açısından düzenlenmesini beklemekteyim” demiştir.

(K5): “Adliye ve baro odalarında emzirme odası ve basit bir oyun odası yapılması meslek örgütü olan barodan beklentilerim arasında” demiştir.

(K6): “Adliyede bebek emzirme ve alt değiştirme odalarının ve kreş olanaklarının sağlanması beklemekteyim” demiştir.

Adliye ve barolarda bebek bakım odası ya da emzirme odası gibi çocuk bakım alanlarının olmaması kadın avukatlar açısından kariyer hedeflerine ulaşmada engel teşkil etmektedir. Bu sebeple barolardan beklentileri arasında kreş ve çocuk bakım odalarının yapılmasıdır. Böylece çocuklu kadın avukat olarak daha rahat alışabilecekler, kariyer engellerinden olan iş-aile çatışmasının önüne geçilebilecektir.

Katılımcıların 7’si (%25) meslek rgt olan barodan beklentilerinin olmadığını dile getirmişlerdir. Aşağıda katılımcıların, verdikleri yanıt bu duruma bir örnek niteliğindedir.

(K10): “Sorunların toplumsal yapıdan kaynaklı olduğunu düşündüğünden meslek örgütünden bir beklentim yok” demiştir.

(K16) “Hiçbir beklentim yok” demiştir.

(K17): “Meslek rgtnden kadın avukat olarak bir beklentim yok” demiştir.

(K23): “Meslek rgtm dayanışma içinde bu sebeple bir beklentim yok” demiştir.

(K8): “Benim alışma dzenim artık çok az iş üzerine olduğu için meslek örgütünden fazla beklentim yok” demiştir.

(K18): “Bağlı olduğum meslek örgütünden kariyer sorunlarına çözüm olabilecek bir beklentim yok” demiştir.

Katılımcıların 5’i (%18) ise, meslek örgütünden beklentilerinin Adalet Bakanlığı ile iş birliği yaparak yasal düzenlemeler yapılması gerektiğini özellikle cinsiyet ayırımına yönelik yasal düzenlemeler yapılması gerektiğini savunmuştur. Aşağıdaki alıntılar buna örnek teşkil etmektedir.

(K1) “lkede kalmayan hukuku geri getirebilecek her türlü faaliyet çözüme fayda sağlayacaktır. Bu sebeple meslek örgütünden yasal düzenlemeler yapılmasına katkı bekliyorum” demiştir.

(K11): “Baroların Türkiye Barolar Birliği’nin daha kalıcı ve köklü çözümler üretmesi için Adalet Bakanlığı ile sürekli irtibat halinde olmasını ve yasal düzenlemeler bekliyorum” demiştir.

Bu yanıtlar, kadınların avukatlık mesleğini icra ederken yaşadıkları kadın olmalarından kaynaklanan zorluklar konusunda meslek örgütlerinden beklentileri olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, bazı katılımcılar ise kadın avukat olarak meslek örgütünden beklentilerinin yanında meslek içi eğitim, seminer, konferans gibi beklentileri olduğunu dile getirmişlerdir. Örneğin aşağıdaki katılımcıların yanıtları kadınların meslek örgütünden beklentilerinin kendilerini geliştirmeye, eğitime yönelik olduğuna dikkat çekmektedir.

(K12): “Avukatları eğitecek eğitim, seminer ve diğer hizmetlerin artırılması meslek örgütünden tek beklentim” demiştir.

(K13) “Doktrinel yönde avukatları eğitecek eğitim, seminer ve diğer hizmetlerin artırılmasını bekliyorum” demiştir.

(K14): “Daha fazla mesleki eğitim seminerleri düzenlenmesi güncel ve değişen konularda fazlası ile bilgi sahibi olmamıza katkıda bulunmalarını beklemekteyim” demiştir.

(K22): “Avukatlık mesleğini icra ederken seminer ve eğitimlerin daha yoğun olarak yapılması işimizi kaliteli yapmamızı sağlayacaktır” demiştir.

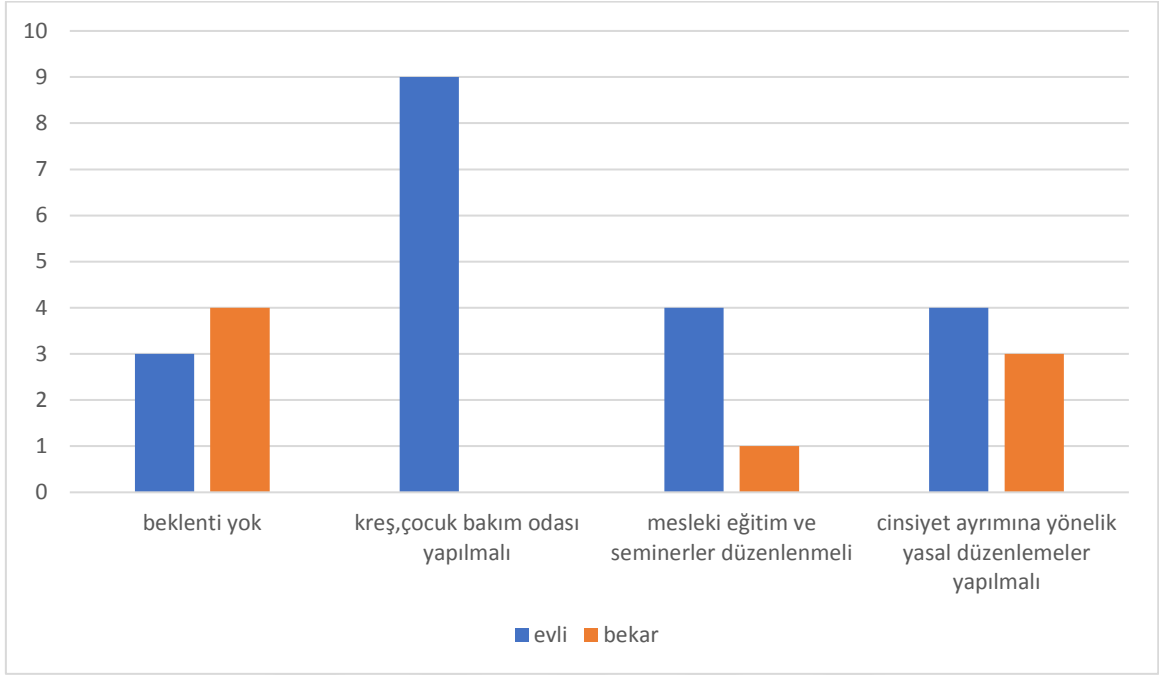
(K15): “Meslek ilke ve kuralları konusunda sadece stajyerlere değil, tüm meslektaşlara yönelik kursların, seminerlerin, programların olması gerektiğini düşünüyorum” demiştir.

Avukatlık mesleğinde güncellik ön plandadır. Toplumsal değişimler, teknoloji hukuki düzenlemeleri de etkilemektedir. Bu sebeple kadın avukatların barodan beklentilerinden biri de değişen hukuki düzenlemelerin takibi için eğitim ve seminerlerin düzenlenmesidir.

### **3.2.2.9. Katılımcıların Bağlı Oldukları Meslek Örgütü Olan Sakarya Barosu’ndan Kariyer Sorunlarına Yönelik Beklentileriyle Evli ve Bekar Olmaları Arasındaki İlişki**

Araştırmaya katılan 28 kadın avukata, bağlı oldukları meslek örgütü olan barodan kariyer sorunlarına yönelik beklentilerine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Aşağıdaki şekilde (Şekil 16), araştırmaya katılan 28 kadın avukatın evli ve bekar olmalarına yani medeni hallerine göre bu konudaki görüşleri verilmiştir.

**Şekil 16:**  
**Bağlı Olunan Meslek Örgütünden Kadın Avukatların Kariyer Sorunlarına Yönelik Beklentilerinin Evli ve Bekar Olanlara Göre İlişkisi**



Evli ve bekar kadın avukatlar açısından meslek örgütünden beklentiler ciddi farklılıklar göstermektedir. Evli kadın avukatların meslek örgütü olan barodan beklentilerinden biri çocuklara yönelik bakım alanları ve kreştir. Bekar kadın avukatların ise böyle bir beklentisi yoktur. Barolardan beklentisi olmayan 7 avukattan 4'ü (%57) bekar, 3'ü (%43) evli avukattır. Mesleki eğitim ve seminer beklentisi olan 5 avukattan 4'ü (%80) evli, 1'i (%20) bekar avukattır. Cinsiyet ayrımına yönelik yasal düzenleme bekleyen 7 avukattan 4'ü (%57) evli, 3'ü (%43) bekar avukattır.

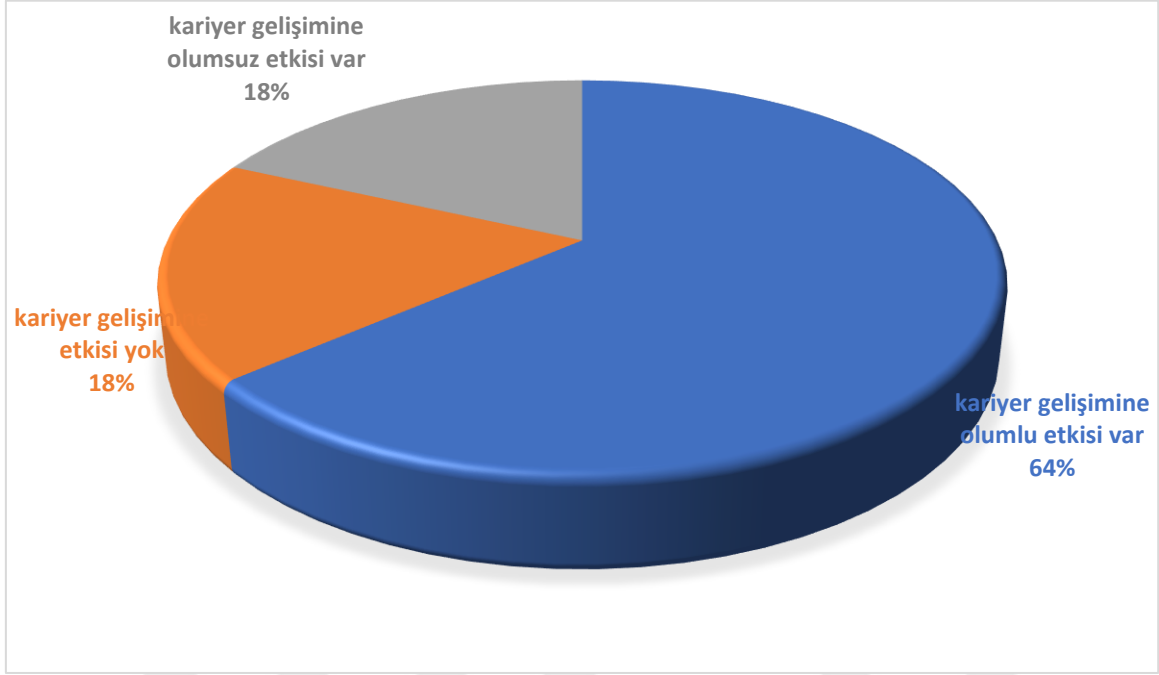
Meslek örgütünden beklentisi olmayan katılımcılar arasında bekar olan kadın avukatların sayısı evli olanlardan fazladır. Yine meslek örgütünden eğitim ve seminer düzenlenmesini isteyenler arasında bekar olanların sayısı evli olan katılımcılara oranla daha düşüktür. Bekar kadın avukatların meslek örgütünden beklentileri arasında kreş, çocuk bakım odası vb. beklentileri yoktur.

### **3.2.2.10. Katılımcıların Çalışma Ortamlarındaki Çocuklara İlişkin İyileştirmelerin Kariyer Gelişimine Etkisine Yönelik Görüşleri**

Araştırmaya katılan 28 kadın avukata, kadın avukatların çalışma ortamlarındaki çocuklarına ilişkin iyileştirmelerin kariyer gelişimine ilişkin görüşleri sorulmuştur.

Aşağıdaki şekilde (Şekil 17), araştırmaya katılan 22 kadın avukatın bu konudaki görüşleri verilmiştir.

**Şekil 17:**  
**Sakarya Barosu Kadın Avukatlarının Çalışma Ortamlarındaki Çocuklara İlişkin İyileştirmelerin Kariyer Gelişimine Etkisine Yönelik Frekansı**



Yukarıdaki şekilden (Şekil 17) görüldüğü üzere, çalışmaya katılan 22 kadın avukatın 14’ü (%64) çalışma ortamındaki çocuklara ilişkin iyileştirmelerin kariyer gelişimine olumlu etkisi olduğunu, kariyerlerinde ilerlemenin kolaylaşacağını, katılımcıların 4’ü (%18) çalışma ortamlarında iyileştirmenin kariyer gelişimine etkisi olmayacağını, katılımcıların 4’ü(%18) ise kariyer gelişimine olumsuz etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların yarısı çalışma ortamlarındaki iyileştirmenin kariyer gelişimine olumlu etkisi olduğu görüşündedirler.

Kadın avukatların çalışma alanlarındaki çocuklara yönelik iyileştirmeler katılımcı kadın avukatların 14’ne (%64) göre kariyer gelişiminde olumlu rol oynar. Aşağıda katılımcıların, verdikleri yanıt bu duruma bir örnek niteliğindedir.

(K7): “Çalışma ortamında yapılacak iyileştirmeler sayesinde kariyerimde ilerleyebilirim. İstedğim zaman çocuğumu görebilmek bana güç verir.” Diye görüş bildirmiştir.

(K3): “Çalışma ortamında yapılacak iyileştirmeler rahat çalışmak için kolaylık sağlayabilir.” demiştir.

(K4): “Çalışma ortamında yapılacak iyileştirmelerin mutlaka kariyerinde ilerlemeye olumlu etkisi olacağını” dile getirmiştir.

(K1): “Çalışma ortamlarında yapılacak iyileştirmeler özellikle adliyelerde ve hukuk bürolarında kreş, çocuk bakım alanlarının olması kariyer ilerlemesinde olumlu etki oluşturacağını söylemiştir. Bütün çalışan anneler gibi çocuklarının güvenli bir yerde bakılıyor olmasının rahatlığı mesleğe olumlu katkı yapacağını söylemiştir.”

Bu soruya olumlu yanıt veren katılımcılar kariyer hedefini gerçekleştirirken çocuk bakım sorunu yaşayanlardır. Bu katılımcılar çocuk bakım sorunu çözüldüğünde kariyer hedefine ulaşmadaki en büyük engelin kalkacağını düşünürler.

Katılımcıların 4’ü (%18), kadın avukatların çalışma ortamlarında yapılacak iyileştirmelerin kariyer gelişimine olumsuz etki edeceği düşünülmektedir. Aşağıdaki ifadeler bu duruma örnektir.

(K18): “Çocuğum yok ancak bu durumda, yani sürekli aynı alanda çocuk ile birlikte olmanın sorumluluğu sadece anne olan üzerine yükleneceği ve iş saatleri içinde verimliliği olumsuz etkileyebileceğini düşünüyorum.” şeklinde cevap vermiştir.

(K17): “Biz avukatlar sabit bir yerde durmadığımız için çalışma ortamımızda çocuk bakımına elverişli yerin olması çok da kariyerimizi iyi yönde etkileyeceğini düşünmüyorum. Bu sebeple çocuklarımızın bizim bulunduğumuz yere yakın olmasından ziyade evde güvenilir biri tarafından bakılmasının daha iyi olduğunu düşünüyorum. Ayrıca anne olduktan sonra bürosunun bir odasının çocuk için dizayn eden arkadaşlarım da oldu ancak yan oda da doğası gereği çocuk ağlarken müvekkil ile görüşme yapmak ve kendini işine vermek çok daha zor. Bu sebeple güvenilir birinin evde çocuğa bakması hem çocuk için hem de anne için daha uygun diye düşünüyorum.”

(K23): “Çocuklar yanımda olduğumda işime kendimi aktif olarak verebileceğimi kesinlikle düşünmüyorum.”

(K22): “Ben çalışma ortamında çocuğumla birlikte bulunsaydım işime odaklanma sorunu yaşayacağım kanaatindeyim. İşimde iken ve çocuğumla iken daha kaliteli zaman

geçirebilmem, ayrı zaman dilimlerinde ayrı ayrı onlara odaklanmamla olacaktır diye düşünüyorum.”

Katılımcılardan çalışma ortamlarında çocuklara yönelik yapılacak iyileştirmelerin kariyer gelişimine olumsuz etki edeceğini düşünenler çocukları yanında olduğunda verimli çalışamayacağını düşünenlerdir. Bu yanıtı veren katılımcılar avukatların çalışma ortamının çocuklar için uygun olmadığını düşünenlerdir. Bu kişilere göre ev ve iş hayatı tamamen birbirinden ayrılmalıdır.

Katılımcıların 4’ü (%18) ise, çalışma koşullarında yapılacak iyileştirmenin kariyer ilerlemesine etkisi olmayacağını savunmuştur. Aşağıdaki alıntılar buna örnek teşkil etmektedir.

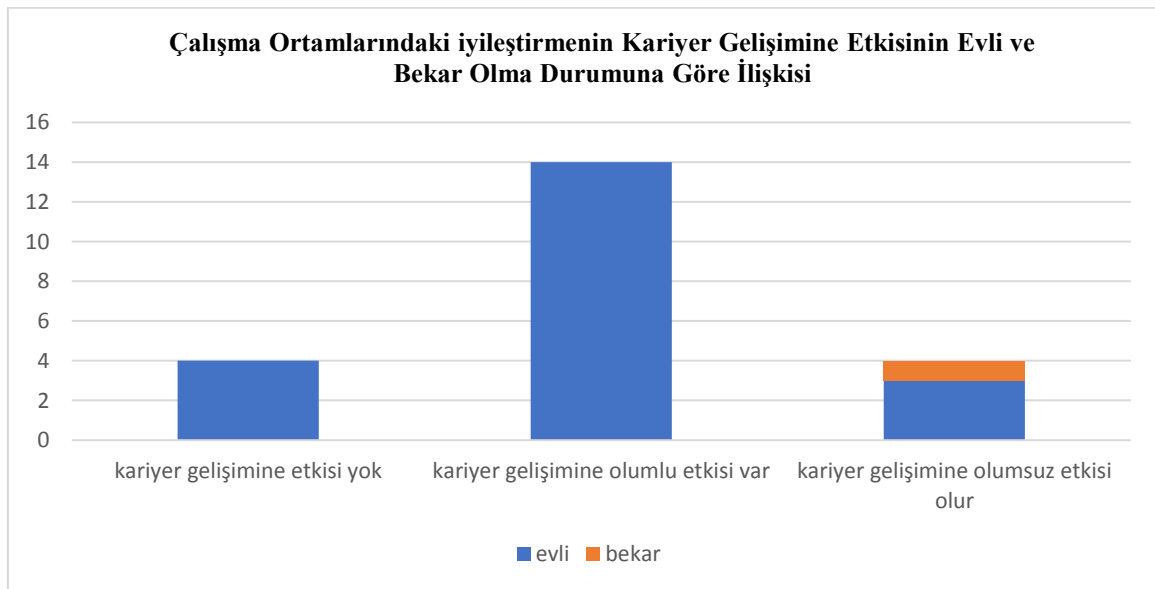
(K13): “Böyle bir imkânın etkisi olmayacağı düşüncesindeyim.” demiştir.

(K14): “Benim için değişen durum olmaz.” demiştir.

(K27): “Çok etkileyeceğini düşünmüyorum.” demiştir.

### 3.2.2.11. Katılımcıların Çalışma Ortamlarındaki Çocuklara İlişkin İyileştirmelerinin Kariyer Gelişimine Etkisine Yönelik Evli ve Bekar Olmalarına İlişkin Görüşleri

Şekil 18:  
Çalışma Ortamlarındaki Çocuklara İlişkin İyileştirmelerin Kariyer Gelişimine Etkisine Yönelik Sakarya Barosu Kadın Avukatların Evli ve Bekar Olmalarıyla İlişkisi



Yukarıdaki şekilde (Şekil 18) görüleceği üzere katılımcıların 8'i bekadır. Bekar olan 8 kadın avukatın sadece 1'i(%12) çalışma ortamlarındaki çocuklara ilişkin iyileştirmelerin kariyer gelişimine etkisi sorusuna cevap vermiştir.

Katılımcıların 20'si ise evlidir. Evli olan kadın avukatlar çalışma ortamlarında çocuklara yönelik yapılacak iyileştirmelerin kariyer gelişimine etkisine farklı farklı yanıtlar vermişlerdir. Evli olan 20 kadın avukatın 4'ü(%20), çalışma ortamında çocuklarıyla ilgili bir iyileştirme yapılmasının kariyer gelişimine etkisi olmayacağını söylerken, 14'ü(%70) çocuklarıyla ilgili bir iyileştirme yapılmasının kariyer gelişimine olumlu etkisi olacağını söylemekte, 3'ü(%15) ise kariyer gelişimine olumsuz etkisi olacağını dile getirmektedir.

Bekar avukatların çalışma ortamlarında çocuklara yönelik yapılacak iyileştirmeleri önemsemediği ortaya çıkmıştır.

## SONUÇ

Günümüzde çalışma hayatındaki kadınların sayısı giderek artmaktadır. Kadınların çalışma hayatında yer alması kadınlar açısından kariyer sorunlarını da beraberinde getirmiştir. Çalışma hayatında kadın sayısının artmasıyla, avukatlık mesleğindeki kadın sayısında da artış olmuştur. Kadınların avukatlık mesleğinde daha fazla yer almaya başlaması kadının toplumsal rollerine ilişkin sorgulamayı da beraberinde getirecektir.

Bu çalışmada; kadın avukatların, avukatlık mesleğinin kadınlar için uygun olup olmadığıyla ilgili görüşleri araştırılmıştır. Kadın avukatların kariyer hedefleri evli, bekar olmalarına, çocuklu, çocuksuz olmalarına göre değerlendirilmiştir. Yine kadın avukatların çalışma şartlarına göre kariyer hedefleri ve kariyer engelleri değerlendirilmiştir. Sigortalı çalışan kadın avukatlarla serbest çalışan kadın avukatların kariyer hedeflerine bakış açısı değerlendirilmiştir. Kadın avukatların hamilelik döneminde kariyerlerini etkileyecek sorunlar yaşayıp yaşamadıkları irdelenmiş, hamilelik sebebiyle müvekkil kaybı yaşayıp yaşamadıkları değerlendirilmiştir. Kadın avukatların çocuklu olmalarıyla kariyerlerine yönelik bakış açısında değişiklik olup olmadığı, aile yaşantısı ile çalışma hayatındaki dengeyi nasıl sağladıkları ve karşılaştıkları kariyer engelleri incelenmiştir.

Avukatlık mesleğinin kadınlar için uygun olup olmadığı sorulduğunda, katılımcıların bazıları böyle bir soru sorulmasının bile rahatsız edici olduğunu dile getirmişlerdir. Avukatlık mesleğinin de diğer meslek grupları gibi kadınlar açısından tabii ki de uygun olduğunu hatta erkeklere göre kadınlar açısından daha uygun olduğunu dile getirenler olmuştur. Mesleklerde kadın erkek ayrımı olmaması gerektiğini, kişiliğin ve karakterin önemli olduğunu vurgulayanlar olmuştur. Katılımcı kadın avukatlar ile yapılan mülakatlar sonucu ortaya çıkan sayısal verilere göre avukatlık mesleğinin kadınlar için uygun olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Araştırmanın sonuçlarına ve araştırmaya katılan kadın avukatlara göre duygusal kararlar alan, evli ve çocuklu kadınlar için avukatlık mesleği zorlayıcı olabilmektedir.

Kadın avukatlar kendilerini mesleki anlamda geliştirerek, en iyi olmayı hedeflemişlerdir. Katılımcılardan kurucu avukat veya baro başkanı olmak gibi hedefleri olduğunu

belirtenler azınlık iken, büyük bir kısmının cevapları daha genel olup, ortak amaçlarından biri mesleklerini en iyi şekilde icra etmektir.

Kadın avukatlardan evli olanların kariyer hedeflerinde daha net olduğu, kariyer hedeflerinin belirli olduğu ortaya çıkmıştır. Bekar kadın avukatların ise kariyer hedefi konusunda daha belirsiz olduğu hatta kariyer hedefi olmayan avukatların dahi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcı avukatların yarısından fazlası kadın ve anne olmanın meslekte dezavantaj olduğunu dile getirmişlerdir. Kadın ve anne olmanın meslekte dezavantaj olmasının yanı sıra zaman sınırlamasının olmasının, detaycı ve mükemmelliyetçi olmanın, mesleğe geç başlamanın, sabırsız olmanın ve Sakarya'da yüksek lisans eğitimi alacak eğitim kurumunun olmamasının da dezavantaj olduğunu dile getirenler olmuştur. Bunun yanında kadın avukat olmanın meslekte dezavantaj olmadığını dile getiren avukatlar da olmuştur. Avukatlık mesleğinde kadın avukat olmanın meslekte dezavantaj olmadığını dile getiren katılımcılara göre kadın olmanın meslekte avantajlı yönleri de vardır. Örneğin bu katılımcılar somut olaylara karşı daha rahat empati yapabildiklerini, daha düzenli ve planlı olduklarını dile getirmişlerdir.

Araştırmaya katılan hem evli hem de bekar kadın avukatların çoğu çocuklu olmanın, anne olmanın ve kadın olmanın avukatlık mesleğinde dezavantaj olduğunu düşünmektedirler. Bekar katılımcıların ilerleyen yıllarda evlenip, anne olduklarında karşılaşacakları sorunları düşünerek, ev ve aile çatışmasını öngörerek meslekte çocuklu olmanın dezavantaj olabileceğini dile getirmişlerdir. Kariyer engellerinden iş hayatı ile aile hayatı arasında yaşanan çatışmanın da kadın avukatlar arasında görüldüğü araştırma ile ortaya çıkmıştır. Kadın avukatlar da diğer çalışan kadınlar gibi hem aile içindeki sorumluluğun hem de iş hayatındaki sorumluluğun üstesinden gelmeye çalışırlar ve bunun sonucunda roller arasında dengeyi kurmakta zorlanırlar. İş hayatı ile aile hayatı arasında yaşanan çatışma beraberinde ev işleri ve çocuk bakım sorununu da getirmiştir. Yapılan araştırma ile ortaya çıkan bir sonuç ise kadın avukatların karşılaştıkları kariyer engelleri arasında ev işleri ve çocuk bakım sorununun da olduğudur.

Bunun yanı sıra araştırmaya katılan ve evli olan kadın avukatlardan bir kısmı özellikle aile hukuku alanında avantajlı olduklarını dile getirmişlerdir. Hatta kadın olmalarından

kaynaklı empati yapabilme yeteneğinin varlığı ve mücadeleci olduklarını belirterek daha avantajlı konumda olduğunu düşünen kadın avukatlar da vardır.

Mevcut araştırma ile, kadın avukatların hamilelik döneminde mesleklerini icra etmekte herhangi bir sorun yaşayıp yaşamadığı da incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre kadın avukatların yarısından fazlası hamilelik döneminde meslek hayatlarının olumsuz etkilenmediğini, iş kaybı yaşamadıklarını dile getirmişlerdir. Kadın avukatların hamile olmasının meslek hayatlarını olumsuz etkilememesinin nedenleri kadın avukatların bazılarının bir hukuk bürosu bünyesinde sigortalı çalışması ya da eşiyile aynı hukuk bürosunu paylaşıyor olması ve eşinin de avukat olmasıdır. Kadın avukatlar iş hayatlarının etkilenmemesi için kendi özel hayatlarından fedakârlık ettiklerini dile getirmişlerdir. Kadın avukatların verdiği cevaplar aslında beklenen cevaplar değildir. Zira; kadın avukatların hamilelik döneminin iş hayatını ciddi derecede etkilemesi beklenmektedir. Hamilelik çalışmayan, ev hanımı bir kadını bile hem bedensel hemde ruhsal açıdan ciddi derecede etkilerken, hamile kadın avukatların bu süreçte etkilenmemesi şaşırtıcıdır. Bu araştırma ile kadın avukatların güçlü görünmeye çalıştıkları ve iş hayatını özel hayatın önüne koydukları ortadadır.

Kadın avukatlardan bir kısmı ise hamilelik veya doğuma bağlı olarak müvekkil kaybı yaşadıklarını, meslek hayatlarının olumsuz etkilendiğini belirtmiştir. Bunun sebebi de serbest ve tek çalışan kadın avukatların müvekkillerle olan vekalet ilişkisi düşünüldüğünde işlerin yürütülmesinde aksamaların olması ya da müvekkiller tarafından aksamaların olacağı düşünülmesi iş kaybına yol açmaktadır. Kadın avukatların hamilelik dönemlerinde iş kaybı yaşamasının en önemli nedenlerinden biri tek çalışmalarıdır. Bir davanın sonuçlanmasının ortalama 1-2 yıl sürdüğü düşünüldüğünde hamilelik döneminde iş kaybı yaşanması beklenen bir durumdur. Zira; hamilelik döneminin sona ermesi, bebeğin doğumu ve ilk 3 aylık bakım süresi dikkate alındığında kadın avukatın işine odaklanması zaman alacaktır. Tek çalışan kadın avukatın dosyayı takip edemesine yol açacaktır.

Mevcut araştırma ile, kadın avukatların çocuklu olmalarının meslek hayatlarını olumlu olumsuz etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Araştırmaya katılan kadın avukatların yarısından fazlası çocuklu olmanın meslek hayatını olumsuz etkilediği düşüncesindedirler. Bunun sebebi de kariyer engellerinden olan çocuk bakım sorunudur.

Kadınların çalışma hayatının erkeklerden farklı olmasının bir sebebi de kadınların aynı zamanda anne olmalarıdır. Kadın avukatlar çoğu zaman işlerinin bitmemesine rağmen evde çocukları olduğu için mesaiyi yarım bırakıp, eve geçmek zorunda olduklarını dile getirmişlerdir. Bunun yanı sıra araştırmaya katılan kadın avukatlardan çocuklu kadın avukat olmanın meslek hayatına olumlu olumsuz bir etkisi olmadığını savunanlarda olduğu gibi hem olumlu hem olumsuz etkisi olduğunu savunanlarda olmuştur. Kadın avukatlar çocuklu olmalarının meslek hayatına olumlu etkisini empati duygusunun geliştiğini ve verimli çalışmayı öğrendiğini dile getirirken olumsuz etki olarak sosyal aktivitelere vakit ayıramadığını, çalışma saatlerini de kısaltması gerektiğini dile getirmiştir.

Kadın avukatların bağlı oldukları meslek örgütünden beklentileri de hem kişiliklerine hem de evli bekar olmalarına göre farklılıklar göstermektedir. Araştırmaya katılan kadın avukatların azımsanmayacak kısmı avukatların çalışma alanı da olan adliyelere hem kreş hem çocuk bakım alanlarının yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Böylece kadın avukatlar karşılaştıkları kariyer engellerinden olan çocuk bakım sorununu en aza inecektir. Kadın avukatların çocukları için adliye ya da baro binalarında açılacak kreşler zaman açısından kadın avukatların işini kolaylaştıracaktır. Evli kadın avukatların meslek örgütü olan barodan beklentilerinden biri çocuklara yönelik bakım alanları ve kreş açılmasıdır. Bekar kadın avukatların ise böyle bir beklentisi yoktur.

Kadın avukatların çalışma ortamındaki çocuklara ilişkin iyileştirmelerin kariyer gelişimine olumlu etkisi olduğunu, kariyerlerinde ilerlemenin kolaylaşacağını beyan etmişlerdir. Bu cevabı veren kadın avukatlar istedikleri zaman çocuklarını görebildiklerinde çocukları için endişelenmediklerinde çalışma isteklerinin artacağını dile getirmişlerdir. Ancak, araştırmaya katılan katılımcıların bir kısmı, çalıştıkları ortamda bir kreş olmasının, onların kariyer gelişimine olumsuz etkisi olacağını belirtmişlerdir. Bazı kadın avukatların düşüncesinin temelinde çocukla birlikte olmanın iş saatlerindeki verimliliği olumsuz etkileyeceği düşüncesi hakimdir. Kadın avukatlar işe odaklanma sorunu yaşayacaklarını dile getirmişlerdir.

Kadın avukatlardan evli olanların yarısından fazlası çalışma ortamlarındaki çocuklara ilişkin iyileştirmelerin kariyer gelişimine olumlu etkisi olacağı görüşündedir. Bekar kadın avukatlar ise çalışma ortamlarındaki çocuklara ilişkin iyileştirmelerin kariyer gelişimine

olumsuz etkisi olacağı görüşündedirler. Bekar kadın avukatların böyle düşünmesinin sebeplerinden biri de çalışma ortamlarının çocuklar için güvenilir olmamasından kaynaklanmaktadır.

Yine çalışmaya katılan kadın avukatların evli ve bekar olmaları fark etmeksizin bir kısmı meslek örgütü olan barolardan kadın avukatların kariyer sorunlarına yönelik beklentilerinin olmadığını dile getirmişlerdir. Yine çalışmaya katılan kadın avukatların evli ve bekar olmaları fark etmeksizin bir kısmı cinsiyet ayrımına yönelik yasal düzenlemeler yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Mevcut araştırma ile, kadın avukatların meslek örgütü olan barolardan kariyer sorunlarına yönelik beklentileri olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmaya katılan kadın avukatlardan bazıları meslek içi eğitim, seminerlerin düzenlenmesi gerektiğini dile getirmiştir. Bu seminerleri ve eğitimleri isteyen kadın avukatların büyük çoğunluğu evlidir. Kadın avukatların evli ve çocuklu olmalarının mesleki ilerlemelerini olumsuz etkilemediği aksine kendilerini daha çok geliştirme ihtiyacı duydukları ortadadır.

Bu çalışmaya katılan kadın avukatlarının verdiği cevaplarla evli ve çocuklu kadın avukatların kariyer hedeflerine, bekar ve çocuksuz kadın avukatlara oranla daha önem verdiği görülmektedir. Evli ve çocuklu kadın avukatların çoğu yüksek lisans eğitimi almayı ve hukukun bir dalında uzmanlaşmayı hedeflerken bekar ve çocuksuz kadın avukatlar arasında kariyer hedefi dahi bulunmayanlar mevcuttur.

Mevcut araştırma ile katılımcı kadın avukatların çocuklu olmalarının meslek hayatına etkisi incelenmiştir. Katılımcı kadın avukatların çoğunluğu çocuklu olmanın meslek hayatını olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. Bu araştırma sonucunda katılımcıların çoğunluğu çocuklu olmanın meslek hayatını olumsuz etkilediği görüşündedir. Kadın avukatlar çocuklu olmaları sebebiyle uzun saatler çalışmadıklarını ya da uzun saatler çalışmak için çocuklarını da yanlarında büroya ya da adliyeye götürmek zorunda kaldıklarını bu sebeple diğer kişiler tarafından eleştirildiklerini dile getirmişlerdir. Yine çocuk sahibi olan kadın avukatlar çalışmaya ara vermek zorunda kaldıklarını ya da esnek çalışma yaptıklarını bu sebeple de meslekte güncelliklerini kaybettiklerini dile getirmişlerdir. Sigortalı olarak çalışan avukatların ise hamilelik döneminde ya da çocuk

sahibi olduktan sonra izin almada sıkıntı çektiklerini hatta işten çıkarıldıkları bu çalışma ile ortaya çıkmıştır.

Kadınların kariyer engelleri incelendiğinde ilk olarak evli ve çocuklu olmanın kariyer hedeflerine ulaşmayı, kariyer planlaması yapmayı engelleyeceği düşünülse de yapılan araştırma çerçevesinde kadın avukatların evli ve çocuklu olmalarının kariyer hedefine ulaşmayı engellemediği aksine daha azimli oldukları gözlemlenmiştir. Katılımcı kadın avukatlara göre çocuklu olmanın meslek hayatında her ne kadar olumsuz etkileri olsa da evliliğin ve çocuklu olmanın kariyer hedeflerine ulaşmayı olumsuz yönde etkilemediğini dile getirmiş olmaları aslında kadın avukatların deyim yerindeyse yaşadıkları zorlukları gizlemeye çalıştıklarını göstermektedir. Yapılan çalışma ile kadın avukatların iş hayatındaki azimli oldukları ve güçlü görünmeye çalıştıkları aynı zamanda evli çocuklu olmalarının kariyer hedeflerine ulaşmaya engel olmasına izin vermedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Acar, R. & Özdaşlı, K. (2017). Bireysel Kariyer Planlama Yapmanın Öğrencinin Başarısı Üzerindeki Etkisi: SBMYO Öğrenci Üzerine Bir Araştırma. Mehmet Akif Ersoy Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(21), s.301-314.
- Adak, N. (2007). Kadınların İkilemi: İş ve Aile Yaşamı. *Sosyoloji Dergisi, (Ülgen Oskay'a Armağan Özel Sayısı)*, s.137-152.
- Adya, M., & Kaiser, K. M. (2005). Early determinants of women in the IT workforce: a model of girls' career choices. *Information Technology & People, 18(3)*, pp. 230-259.
- Aktaran, Z. (1982). *OECD: Eutrophication of Waters. Monitoring, Assessment and Control*. Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development.
- Akoğlan Kozak, M. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Akoğlan Kozak, M. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi (3.baskı)*. Ankara: Detay Yayınları.
- Aldemir, C., Ataol, A., & Budak, G. (1996). *Personel Yönetimi* İzmir: Barış Yayınları.
- Alparslan, A. M., Bozkurt, Ö. Ç., & Özsöz, A. (2015). İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2(1)*, s.66-81.
- Altan, Ö. Z. (1980). *Kadın İşçiler ve Türkiye'de Kadın İşçilerin 1475 Sayılı Kanunu ile Korunması*. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- American Association of University Women (2000). *Tech-Savvy: Educating Girls in the New Computer Age*, American Association of University Women, Washington, DC.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(2)*, s. 2-17.
- Aras, M., & Karakiraz, A. (2013). Zaman Temelli İş Aile Çatışması, Düşük Başarı Hissi ve İş Tatmini İlişkisi: Doktora Yapan Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma. *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(4)*, s.1-14.
- Ardıç K., Özdemir, Y. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Argüden, M. (1998). *Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması*. Eskişehir: A.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Argon, T., & Altay, E. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Arifoğlu, S. (2015). *Türk İlaç Sanayiinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Bir Çalışma*. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara: Doktora tezi.

- Arthur, M.& Khapova, S.&Wilderom, C. (2005). Career Success in a Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), pp.177-202.
- Ataol, A. (1989). *Kariyer Yönetimi*. İzmir.
- Avrupa Komisyonu, (2018).  
[https://www.ab.gov.tr/siteimages/pub/komisyon\\_ulke\\_raporlari/2018\\_turkiye\\_raporu\\_tr.pdf](https://www.ab.gov.tr/siteimages/pub/komisyon_ulke_raporlari/2018_turkiye_raporu_tr.pdf). (Erişim tarihi:16.07.2019).
- Aydemir, N. (1995). 2000'li Yıllara Doğru Özel İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları. *TÜGIAD*, İstanbul.
- Aytaç, S. (1997). *Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Aytaç, S. (2001). *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yöntemi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, S. (2010). *İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Aytaç, S. & Keser, A. (2017). *Çalışma Yaşamında Kariyer*.Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Bacanlı, F. (2016). Career decision-making difficulties of Turkish adolescents. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16(2), pp. 233-250.
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American psychologist*, 56(10), s. 781-794.
- Barriball, K. & While, A. (1994) Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper, *Journal of Advanced Nursing*, 19 (2), pp.328-335.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bedük, A. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği. *Elektrotronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(12), s. 106-117.
- Bell, M. P., McLaughlin, M. E., & Sequeira, J. M. (2002). Discrimination, Harassment and the Glass Ceiling: Women Executive as Change Agents. *Business Ethics*.
- Berberoğlu, G. (1991). İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan. *TODAİE Dergisi*, 24(1), s. 135-153.
- Berk, S. K. (2013). Toplumsal Cinsiyet ve Profesyonelleşme: Hukuk Mesleğinde Kadın Örneği. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 16(1), s. 74-103.

- Beise, C., Myers, M., VanBrackle, L. and Chevli-Saroq, N. (2003), "An examination of age, race, and sex as predictors of success in the first programming course", *Journal of Informatics Education Research*, Vol. 5 No. 1, pp. 51-64.
- Berry, D., & Bell, M. P. (2012). *Inequality in Organizations: Stereotyping, Discrimination and Labour Law*.
- Betz, N. E., & Fitzgerald, L. F. (1987). *The Career Psychology of Women*. London: Academic Press Inc.
- Beyer, S., Rynes, K., Perrault, J., Hay, K. and Haller, S. (2002), "Gender differences in computer science students", *Association for Computing Machinery SIGCSE Technical Symposium on Computer Science Education, Cincinnati, OH*, pp. 49-53.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5th b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6th b.). Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Bingöl, O. (2014). Toplumsal Cinsiyet Olgusu ve Türkiye'de Kadınlık. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (Özel Sayı-1), s. 108-114.
- Boone, L. E., & Kurtz, L. D. (1992). *Management* (4th b.). New York: McGraw Hill.
- Boots, S. W. (2004). *The way we work: How children and their families fare in a 21st century workplace*. Washington, DC: New America Foundation.
- Bouchard, P. and St-Amant, J.C. (2000), "Gender identities and school success", *Alberta Journal of Educational Research*, Vol. 46 No. 3, pp. 280-4.
- Bozkaya, G. (2013). Kadınların İşgücüne Katılımını Belirleyen Faktörler: Türkiye Üzerine Bir Analiz. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), s. 69-89.
- Burack, E. H. (1988). *Career Management in Organisations; a Practical Human Resources Planning*. Illinois: Brace-Park Press Lake Forest.
- Can, H. (1991). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of* (3th b.). New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Çalık, T., & Eres, F. (2000). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çarıkcı, İ. H., & Çelikkol, Ö. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), s. 153-170.

- Çelik, A., & Soysal, A. (2004). Değişen İş Hayatında Kariyer Platosu: Çalışanlar Açısından Kader mi, Yoksa Fırsat Mı? *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), s. 124-135.
- Çiftçi, B. (2007). *Kariyer Planlama/ İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde*. (U. Dolgun, Dü.) Bursa: Ekin Kitabevi.
- Daft, L., R. (1997). *Management* (4th b.). United States: Dryden Press.
- Dündar, G. (2009). *Kariyer Geliştirme İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dikili, A. (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), s. 473-484.
- Doğrul, H.G. (2007). Kentsel Alanlarda Kadın İşgücü Arzının Belirleyicileri ve Kadın İşgücü Arzının Ücret Yapısı Üzerindeki Etkisi: Türkiye Üzerine Bir Uygulama, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Eccles, J. S. (1987). Gender roles and women's achievement-related decisions. *Psychology of women Quarterly*, 11(2), pp. 135-172.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ergun, T. (1992). *Kamu Yönetimine Giriş*. Ankara: Todaye Yayınları.
- Erol, S. I. (2015). Türkiye'de Kadının Çalışma Hayatına Katılımının Belirleyicileri. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), s. 1-22.
- Ersöz, A. G. (1999). Cinsiyet Rollerine İlişkin Beklenti, Tutum, Davranışlar ve Eşler Arası Sorumluluk Paylaşımı (Kamuda Çalışan Yönetici Kadınlar Örneği). *T.C Kültür Bakanlığı Yayınları*.
- Eurostat, (2018). <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs>. (Erişim Tarihi:15.04.2019).
- Fettahlıoğlu, O. (2007). Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım.
- Gates, J. (2002), "Women's career influences in traditional and non-traditional fields", poster presented at the Biennial Meeting of the Society for Research in Adolescence, New Orleans, LA.
- Gati, I., & Levin, N. (2015). Making better career decisions. In P. J. Hartung, M. L. Savickas, & W. B. Walsh (Eds.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of career intervention, Vol. 2. Applications* (pp. 193-207). Washington, DC, US: American Psychological Association.

- Giray, D. M., & Ergin, C. (2006). Çift Kariyerli Ailelerde Bireylerin Yaşadıkları İş Aile Ve Aile-İş Çatışmasının Kendini Kurgulama Davranışı Ve Yaşam Olayları İle İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(57), s. 83-101.
- Gordon, L. V. (1975). *The Measurement of Interpersonal Values*. Chicago, IL: Science Research Associates.
- Gönül, A., F. (2015). *Kadınların Siyasi Kariyerinde Cam Tavan*. Ankara: Bencekitap Yayıncılık.
- Gözübenli, M., Harmanlı, F., & Şahin, İ. (2015). *Güvenlik Sektöründe Stratejik Yönetim*. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Gül, H., & Oktay, E. (2009). Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar*, 12 (18), s. 421-436.
- Gül, H., Yalçınoğlu, N., & Atlı, Z. C. (2014). Türkiye’de Çalışma Yaşamında Kadının Konumu ve Sorunları. *TAF Prev Med Bull*, 13(2), s. 169-176.
- Gürüz, D., & Yaylacı, G. Ö. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle* (4 b.). İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Güzel, T. (2005). *Eğitim ve Gelişme Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar İçinde*. (C. Demir, Dü.) Ankara: Nobel Yayınları.
- Griffin, R. W. (1993). *Management* (4th ed.). Houghton Mifflin Company.
- Haşit, G. v. (2015). Çalışan Kadınlarda Örgütsel Stres Kaynakları. *Sakarya İktisat Dergisi*, 4(4), s. 1-30.
- Hattery, A. (2001). *Women, work, and family: Balancing and weaving*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hicks, H. (1972). *Örgütlerin Yönetimi*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi.
- Huse, E. F., & Cummings, T. G. (1985). *Organization Development and Change*. United States: West Publishing Company.
- ILO, Global Wage Report. (2018).  
<https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2018/lang--en/index.htm> (Erişim Tarihi: 05.05.2019).
- ILO, Ankara. (2018).  
[https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS\\_619892/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_619892/lang--tr/index.htm) (Erişim Tarihi: 05.05.2019).
- İrmiş, A., & Sabahat, B. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(2), s.179-186.

- Jackson, L.A., Gardner, P.D. and Sullivan, L.A. (1993), "Engineering persistence: past, present, and future factors and gender differences", *Higher Education*, Vol. 26, pp. 227-46.
- Karabıyık, İ. (2012). Türkiye'de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(1), s. 231-260.
- Katkat Özçelik, M. (2017). Çalışma hayatında Kadının Yeri ve Kariyer Gelişim Engelleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 5(52), s. 49-70.
- Kaymaz, İ. Ş. (2010). Çağdaş Uygarlığın Mihenk Taşı: Türkiye'de Kadının Toplumsal Konumu. *Ankara Üniversitesi Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*, 12(46), s. 333-366.
- Karadoğan, E. (2009). Meslek Gelişimi Hedefleyen Eşler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(4), s.137-152.
- Karcıoğlu, F., & Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri:"Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), s.1-20.
- Kaynak, T. (1988). *Personel Gereksinimi ve İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması*, TÜSSİDE Seminerleri, Gebze.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Keser, A. (2002). Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(1).
- Kılıç, A. (2013). Kariyer Sorunları. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Kongresi (2)*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi. s. 207-222.
- Kılıç, G., & Öztürk, Y. (2009, Bahar). Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(20), s. 45-60.
- Kırçıl, Z. (2007). *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Kızılgöl Ayvaz, Ö. (2012). Kadınların İşgücüne Katılımının Belirleyicileri: Ekonometrik Bir Analiz. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), s.88-101.
- Kocabay, U. (2010). *İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Kocacık, F., Gökçaya, V. B. (2005). Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), s.195-219.
- Kondo, Y. (1999). *İşletmede Bütünsel Kalite/Arka Planı ve Gelişimi*. İstanbul: Mess Yayın.

- Korkmaz, H. (2014, September). Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), s. 1-14.
- Köktürk, M., & Yalçın, A. (2000). Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama. *8.Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 22-27 Mayıs 2000, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, s. 755.
- KSSGM. (2000). *Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep*. Ankara: T.C Başbakanlık Statüsü ve Sorunları G.MÜ.
- Kuzucu, Y. (2011), Değişen Babalık Rolü ve Çocuk Gelişimine Etkisi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi* (4)35, s.79-91.
- Lockwood, R. N. (2004). *The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives*. Research Quarterly.
- Makal, A. (2010). Türkiye'de Erken Cumhuriyet Döneminde Kadın Emegi. *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 2010/2(25), s.13-40.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (1994). *Personnel/Human Resource Management* (6th b.). West Publ Comp.
- Merriam, S.B., (2013). *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Milkovich, G. T., & Gulueck, W. F. (1985). *Personnel/Human Resource Management: A Diagnostic Approach*. England: Businnes Publications.
- Negiz, N. &Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011(24), s.195-214.
- Noe, A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- OECD, (2018). <https://data.oecd.org/turkey.htm> (Erişim tarihi:18.04.2019).
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), s.56-78.
- Ölçer, F. (1997). İşletmelerde Kariyer Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), s. 88-89.
- Öner, M. (2001). *Kişisel Kariyer Planlaması*.İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Örücü, E. (2003). *Modern İşletmecilik* (3 b.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Örücü, E., Kılıç, R., Taşkın, R. (2007) Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF. Yönetim ve Ekonomi*, (14) 2, s.117-135.

- Özdaşlı, K., & Arslan, E. T. (2009). Paralel Kariyer Arayışının Nedenleri: Isparta'da Faaliyet Gösteren STK'larda Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*,7(2), s.151-164.
- Özden, M. C. (2002). *Bireysel Kariyer Yönetimi*. Ankara: Ümit Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M., & Aktaş, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(28), s.1-20.
- Özer, M. & Biçerli, K. (2003). Türkiye'de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,3(1), s.55-86.
- Öztürk, A. (2011). *Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Palmer, M. (1989). *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota Yayın Dağıtım.
- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(4), s.1217-1230.
- Pinchbek, I. (2013). *Women workers in the Industrial Revolution*. Routledge.
- Raskin, P. M. (2006). Women, work, and family: Three studies of roles and identity among working mothers. *American Behavioral Scientist*, 49(10), pp. 1354-1381.
- Raymond, A. N. (1996). Is Career Management related to Employee Development and Performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012) İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Sandberg, S. (2013). *LEAN IN Sınırlarını Zorla Kadınlar İş ve Liderlik İsteği*. İstanbul: CEO Plus Yayıncılık.
- Schein, H. E., & Greenhaus, H. J. (2006). *Enclopedia of Carreer Development*. California: Thousand Oaks.
- Seçer, B., & Efe, Ç. (2011). Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri, *Yönetim ve Ekonomi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*,18(2), s.50-62.
- Seçer, H. (2013). *Bireysel Kariyer Planlama ve Kişisel Başarı Algısı Arasındaki İlişki ve Pamukkale Üniversitesinde Bir Araştırma*. Denizli: Pamukkale Üniverstesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Sekman, M. (2005). *Her şey Seninle Başlar*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Seron, C. (1997). The business of practicing law: The work lives of attorneys. R. L. (Abel (Ed.), Lawyer: A critical reader içinde (s. 35-44). New York: The new Press.
- Smith, L.B. (2000), "The socialization of females with regard to a technology- related career: recommendation for change", *Meridian: A Middle School Computer Technologies Journal*, Vol. 3, No. 2.

- Standing, G. (1999). Global Feminization Through Flexible Labor: A Thema Revisited. *World Development*, Vol. 27, No:3, pp. 583-602.
- Stebbins, L. F. (2001). *Work and family in America*. Santa Barbara, CA: ABC CLIO.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday New York.
- Stoner, J. F., & Freeman, R. E. (1992). *Management* (5th b.). New Jersey: Prentice Hall.
- Şerif Şimşek, A. Ç. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, E. (2010). *Bireysel Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Vizyoner Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Mikro Dizgi.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2004). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Taşçı, D. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Tilly, L. A., & Scott, J. W. (2016). *Women, work and family*. New York: Routledge.
- Trauth, E. (2002). "Odd girl out: an individual differences perspective on women in the IT profession", *Information Technology and People*, Vol. 15 No. 2, pp. 98-118.
- Tunç, S. (2016). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Tunçer, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Tunçer, P. (2012). *Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi*. Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31(1), s. 203-233.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(2), s.183-206.
- Tükeltürk, Ş. A., & Perçin, N. Ş. (2008). Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), s.113-128.
- TÜİK, İstatistiklerle Kadın 2018,  
<http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30707> (Erişim tarihi 02.04.2019).
- TÜİK, İstatistiklerle Kadın 2017,  
[http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1068](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068)(Erişim tarihi:02.04.2019).
- Türk Dil Kurumu <http://www.tdk.gov.tr/index.php> (Erişim tarihi:14.03.2019).

- Türkay, O., & Eryılmaz, B. (2010). Kariyer Değerleri ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar 2010 (24), s. 179-199.
- Türkiye Barolar Birliği (2017). Avukat Sayıları. <https://www.barobirlik.org.tr/Haberler/avukat-sayilari-31122017-79803> (Erişim tarihi:08.10.2018).
- Türkkahraman, M., & Şahin, K. (2010). Kadın ve Kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*,2(1), s.75-88.
- Tüz, M. V. (2003/1). Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar. *U.Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi* (4)4, s.89-110.
- Uğur, A. (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Uğur, A. (2015), İnsan Kaynakları Yönetimi, 3.Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Uzun, T. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2), <https://www.isguc.org/> (Erişim tarihi:10.04.2019).
- Uzunbacak, H.H. (2006). Kariyer Platosu. *Polis Bilimleri Dergisi*, 8(3-4), s.29-48.
- Üçler, G. ve Kızılkaya, O. (2014), Kadın İstihdamının Boşanma ve Doğurganlık Üzerine Etkileri: Türkiye Üzerine Bölgesel Panel Veri Analizi, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*,2(2), s.28-43.
- Yetik, M. (2016). <http://www.alomaliye.com/2016/10/18/yari-zamanli-calisma-hakki-ve-yarim-calisma-odenegi>. (Erişim tarihi:18.04.2019).
- Yıldırım A., Şimşek H. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, M. (2002). İnsan Gücü Planlamasına Çağdaş Bir Yaklaşım: Kariyer Planlaması, *Türk İdare Dergisi* (436), s. 227-245.
- Yılmaz, B. (2009). *Çift Kariyerli Ailelerde Sosyal Rol Değişimi: Kültürel Bir Değerlendirme*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

## EKLER

### EK 1.KADIN AVUKATLARIN KARIYER SORUNLARI MÜLAKAT FORMU

Yaşınız:

Eğitim durumunuz:

Mesleki tecrübe (Kaç yıllık avukatsınız):

Medeni durumunuz:

Çocuğunuz varsa sayısı:

Avukatlık mesleğinden elde ettiğiniz aylık geliriniz:

Serbest avukat mısınız, sigortalı (bağımlı çalışan) avukat mısınız?

1-Mesleğinizin kadınlar için uygun olduğunu düşünüyor musunuz?

2-Kariyer hedefiniz nedir?

3-Bu hedefe ulaşmada avantajlı ve dezavantajlı yönleriniz nelerdir?

4-Kariyer hedefinize ulaşmada kadın olmanız (özellikli çocuklu olmanız) nasıl etkiliyor?

5-Annelik mesleki kariyeriniz de olumsuz rol oynuyor mu?

6-Çalışma ortamınızın (adliye, büro) dizaynı (kreş, çocuk bakım alanları.) çocuklu kadınlara göre olsa daha aktif olarak kariyerimde ilerleyebilirim diyor musunuz?

7- Hamilelik esnasında veya çocuk olduktan sonra müvekkil kaybı yaşadınız mı?

8-Çocuklu bir kadın avukat olarak iş hayatında olumlu/olumsuz ne gibi gelişmeler oldu?

9-Bağlı olduğunuz meslek örgütünden kariyer sorunlarınıza yönelik beklentileriniz nelerdir?

## ÖZGEÇMİŞ

Begüm GENCER AYTAÇ, 25.01.1989 tarihinde Eskişehir’de doğdu. İlköğretim ve lise eğitimini Eskişehir’de tamamladı. İlköğretimi Adalet İlköğretim Okulu’nda okudu. Liseyi ise Eskişehir Kılıçoğlu Anadolu Lisesi’nde bitirdi. Lisans eğitimine 2008 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nde başlayıp, lisans eğitimini 2012 yılında tamamladı. Aynı yıl İstanbul Barosu’nda avukatlık stajına başlayıp, 2013 yılında avukatlık ruhsatnamesini aldı.

2014 yılı Nisan ayında İstanbul Barosu’ndan Sakarya Barosu’na nakil oldu. Halen Sakarya Barosu’na kayıtlı avukattır. 2015 yılından bu yana Analiz Hukuk ve Arabuluculuk Bürosu bünyesinde avukatlık mesleğini icra etmektedir.

2014 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümün’de yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

Evli ve bir çocuk annesidir.