ÖRGÜTSEL KADEMELERİN KADIN YÖNETİCİLERİN KARİYER GELİŞİMİNE ETKİLERİ: ESKİŞEHİR BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yasemin HANCIOĞLU

(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir, 2011

ÖRGÜTSEL KADEMELERİN KADIN YÖNETİCİLERİN KARİYER GELİŞİMİNE ETKİLERİ: ESKİŞEHİR BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yasemin HANCIOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Zümrüt Tonus

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Haziran 2011

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Yasemin HANCIOĞLU'nun "Örgütsel Kademelerin Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimine Etkileri: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı tezi **21 Haziran 2011** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

			İmza
Üye (Tez Danışmanı)	:	**Doç.Dr.Zümrüt TONUS**	.....
Üye	:	**Yard.Doç.Dr.Yeter DEMİR USLU**	.....
Üye	:	**Yard.Doç.Dr.Nurhan ŞAKAR**	.....

Prof.Dr.Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yüksek Lisans Tez Özü

ÖRGÜTSEL KADEMELERİN KADIN YÖNETİCİLERİN KARİYER GELİŞİMİNE ETKİLERİ: ESKİŞEHİR BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yasemin HANCIOĞLU
İşletme Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2011
Danışman: Doç. Dr. Zümrüt Tonus

Bu çalışmanın amacı örgütsel kademelere göre kadın yöneticilerin kariyer gelişimi ve kadınların iş hayatındaki genel durumlarıyla ilgili görüşlere katılma derecelerinde farklılık olup olmadığını incelemektir. Çalışma literatür taraması ve uygulama olarak üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın kuramsal yapısını oluşturmak amacıyla öncelikle literatür taraması yapılmış ve birinci bölümde toplumsal yaşamda kadın, Türkiye'de kadın, Türkiye'de ve dünyada kadının çalışma yaşamındaki yeri, kadın yönetici; ikinci bölümde kariyer, kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve kariyer planlama kavramları, kadın ve kariyer ilişkisi, kadın yöneticilerin kariyer gelişimini etkileyen faktörler incelenmiştir. Uygulama bölümünde Eskişehir bankacılık sektöründe farklı örgütsel kademelerdeki kadın yöneticilere kariyer gelişimi ve iş hayatında kadının genel durumuyla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla anket uygulanmıştır. Bu çalışma sonucunda elde edilen verilerle belirlenen değişkenler arasındaki farklılıkların belirlenmesi amacıyla Niceliksel Araştırma Modelleri'nden Nedensel – Karşılaştırma Modeli uygulanmıştır. Katılımcılara uygulanan anket formlarından elde edilen veriler istatistiksel analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir. Sonuçta kariyer gelişimi ve iş hayatında kadının genel durumuyla ilgili görüşlerde öngörüldüğü gibi örgütsel kademelere göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, Kadın Yöneticiler, Kariyer Geliştirme, Örgütsel Kademe

Abstract

THE EFFECTS OF ORGANİZATİONAL LEVELS TO CAREER DEVELOPMENT OF WOMEN MANEGERS: RESEARCH AT BANKİNG SECTOR İN ESKİŞEHİR

Yasemin HANCIOĞLU

Business Administration Department

Anadolu University Graduate School of Social Sciences June 2011

Supervisor: Doç. Dr. Zümrüt Tonus

The purpose of this study is to investigate whether the differences exists by levels of organizational career developments of women managers and women's view about general situation of business life. This study contains three sections as review of the literature and application. First of all, the literature review was done in order to create organizational structure of this research and in the first part of the study, women in social life, women in Turkey, women's place of business life in Turkey and the world, women manager; the second part of the study, the concept of career, career devolopment, career management, career planning, the correlation between women and career, the factors affecting the career development of women managers were examined. In the application part of study, the questionnaire was applied to the women managers at different organizational levels at banking sector in Eskisehir, in order to examine women's views about career development and general stuation of women at work life. Causal Comparative Model, which is a model of quantitative research methodology, was used in order to analyze the differences between the variables and the data obtained from study. The data were evaluated with statiscal analysis methods. As a result, the significant differences according to organizational levels were confirmed as stipulated in views of women's general situation in business life and career development.

Keywords: Career, Women Managers, Career Development, Organizational Level

Önsöz

Günümüzde kadınların çalışma hayatında etkin rol oynamaları, toplumsal düzeyde beklenen aile içi rolleri yerine getirmesini engellediği düşünülmektedir. Bu düşünce sistemi de beraberinde kadınların iş yaşamında üst yönetim kademelerine yükselmelerini ve kariyerlerinde belirledikleri hedeflerde başarılı olmalarını olumsuz etkilemektedir. Kadın açısından kariyer gelişimi kavramı çerçevesinde, kariyer gelişiminin önemini ortaya koyarak, çalıştıkları kurumdaki kariyer olanaklarının yeterli düzeyde olup olmadığını ve farklı örgütsel kademelerdeki kadın çalışanların kariyer gelişimiyle ilgili görüşlerinde farklılık olup olmadığı belirlemek amaçlanarak, kariyer kavramı çeşitli yönleriyle ele alınmış ve kadın yönetici ile kariyer kavramı arasında ilişki kurulmuştur. Ayrıca bankacılık sektöründeki kadın çalışanların, kadınların genel olarak iş hayatındaki durumunun belirlenmesi ve kadınları çalışmaya yönelten, terfilerini kolaylaştıran, çalışma hayatında daha fazla yer almalarını sağlayabilecek faktörler ile ilgili görüşlerinin neler olduğunun belirlenmesi çalışmanın perspektifini genişletecektir. Bu tez çalışması ile bankacılık sektöründe belirlenen kariyer haritalarının ne kadar uygulandığı ve cinsiyet faktörünün kariyer merdivenlerini tırmanmada bir etkisi olup olmadığını görerek, kadın çalışanların kariyer merdivenlerini tırmanarak yönetici olmaları sürecinde onlara bir bakış açısı kazandıracağını düşünmekteyim.

Bu çalışmanın hazırlanmasında her zaman desteğini yanımda hissettiğim hocam Doç. Dr. H. Zümrüt Tonus'a teşekkürlerimi ve minnetlerimi sunarım. Lisans ve yüksek lisans ders sürecinden bugüne kadar bana her zaman destek olan ve yardım talebinde bulunduğumda beni hiçbir zaman geri çevirmeyen Prof. Dr. İnan Özalp, Prof. Dr. Mehmet Şahin ve Doç. Dr. Senem Besler hocalarıma teşekkür ederim. Bu çalışmanın istatistiksel analizlerinde bana yol gösteren Araş. Gör. Gönül Yüce, Prof. Dr. Ahmet Özmen, Öğr. Gör. Aydın Çakmak hocalarıma teşekkür ederim. Bu çalışma sürecinde desteklerini hep yanımda hissettiğim diğer hocalarıma ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Hayatım boyunca verdiğim kararların hep arkasında duran, bana her zaman güvenen, çalışmanın hazırlanması sürecinde de her an yanımda olan hayatımın anlamı canım anneme, araştırma görevlisi olma yolculuğumda beni hep motive eden ve başarılı

olacağıma daima inanan babama, hayatımda yalnız olmadığımı hissettiren canım kardeşlerim abim ve ablama da desteklerinden dolayı çok teşekkür ederim.

Özgeçmiş

Yasemin HANCIOĞLU

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

Ls. 2008 Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Lise. 2004 Eskişehir Prof. Dr. Orhan Oğuz Lisesi

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: Bursa 3 Mart1986 Cinsiyeti: Bayan Yabancı Dil: İngilizce

İçindekiler

Jüri ve Enstitü Onayı ii
Öz iii
Abstract iv
Önsöz v
Özgeçmiş vii
Tablolar Listesi xiii
Şekiller Listesi xv
Giriş 1

Birinci Bölüm

Çalışma Yaşamında Kadın Çalışanlar ve Kadın Yöneticiler

1. Toplumsal Yaşamda Kadın 3
2. Türkiye'de Kadın 7
3. Kadın Açısından Çalışma 11
4. Dünyada ve Türkiye'de Kadının Çalışma Yaşamındaki Yeri 13
5. Kadın Çalışanın Örgüte Sağlayabileceği Faydalar 19
6. Yönetim ve Kadın 20
6.1. Kadın Yönetici 21
6.2. Kadın Yöneticinin Özellikleri 23
6.3. Dünyada ve Türkiye'de Kadın Yönetici 26

İkinci Bölüm

Kariyer ve Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi

1. Kariyer İle İlgili Temel Kavramlar 31

1.1. Kariyer Kavramı 31
1.2. Kariyer Geliştirme Kavramı 34
1.3. Kariyer Yönetimi Kavramı 35
1.4. Kariyer Planlama Kavramı 37
1.4.1. Bireysel kariyer planlama 38
1.4.2. Örgütsel kariyer planlama 38
2. Kadın ve Kariyer İlişkisi 39
3. Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamaları 42
4. Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi 43
5. Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişim Modelleri 47
6. Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimini Etkileyen Faktörler 51
6.1. Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimini Olumlu Yönde Etkileyen Faktörler 51
6.1.1.Eğitim 51
6.1.2. Başarı arttırıcı yönlendirmeler 53
6.1.3. Destekleyici programlar 54
6.1.4. Pozitif ayrımcılık 56
6.1.5. Örgüt kültürü 57
6.2. Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimini Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler 58
6.2.1.Kültür 60
6.2.2.Olumsuz düşünce kalıpları ve davranışlar 61
6.2.3.İş ve aile ikilemi 62
6.2.4.İşten çıkarılma 62
6.2.5.Beceri eksikliği 63
6.2.6.Yetenek demodeliği 63
6.2.7.Çift kariyerli eşler 63
6.2.8.Çift kariyerlilik 65
6.2.9.Tükenmişlik 65
6.2.10.Gözden düşme 66
6.2.11.Kariyer platosu 66
6.2.12.Cinsiyete dayalı ayrımcılık 67

6.2.13.Cam tavan sendromu..... 69
6.2.14. Kraliçe arı sendromu..... 71

Üçüncü Bölüm

Kariyer Gelişimi ve Kadının Genel Olarak İş Hayatındaki Durumu İle Örgütsel Kademeler Arasındaki Farklılıkları Belirleme Üzerine Bir Araştırma

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi..... 73
2.Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi, Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışmaları..... 74
3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 76
4.Araştırmanın Sınırlılıkları..... 76
5. Araştırmanın Hipotezleri 77
6. Araştırmanın Metodu..... 78
7. Araştırmanın Bulguları..... 79
7.1. Araştırma Örneklemi İle İlgili Demografik Bulgular..... 79
7.2. Genel Olarak Kadınların İş Yaşamındaki Durumlarını Belirlemeye Yönelik Olarak Hazırlanan Ölçeğin Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri..... 83
7.3.Çalıştıkları Kurumda Kadınların Kariyer Gelişimlerini Belirlemeye Yönelik Olarak Hazırlanan Ölçeğin Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri..... 84
7.4. Kadınların Genel Olarak İş Yaşamıyla İlgili Algıları İle Demografik Değişkenlerin Analizi..... 86
7.4.1. Kadınların genel olarak iş yaşamıyla ilgili algıları ile medeni durum analizi..... 87
7.4.2. Kadınların genel olarak iş yaşamıyla ilgili algıları ile eğitim düzeyi analizi 88
7.4.3. Kadınların genel olarak iş yaşamıyla ilgili algıları ile yaş grupları analizi 89
7.4.4. Kadınların genel olarak iş yaşamıyla ilgili algıları ile

çalışma süresi analizi 92
7.5. Kadınların Kariyer Gelişimiyle İlgili Algıları ile Demografik Değişkenlerin Analizi 94
7.5.1. Kadınların kariyer gelişimiyle ilgili algıları ile medeni durum analizi 94
7.5.2. Kadınların kariyer gelişimiyle ilgili algıları ile eğitim düzeyi analizi . 95
7.5.3. Kadınların kariyer gelişimiyle ilgili algıları ile yaş grupları analizi ... 96
7.5.4. Kadınların kariyer gelişimiyle ilgili algıları ile çalışma süresi analizi 97
7.6. Temel Hipotezlerin Test Edilmesi 98
7.7. "Kadınların genel olarak iş yaşamı ile ilgili algıları ile kariyer gelişimi algıları arasında ilişki vardır" Hipotezinin Test Edilmesi ve Korelasyon Analizi 101
7.8. Önem Sırası Hipotezlerinin Test Edilmesi 103
Sonuç ve Öneriler 107
Ekler 110
Kaynakça 114

Tablolar Listesi

Tablo 1. İşgücüne Katılım, İstihdam ve İşsizlik Oranları 14
Tablo 2. Dünya Ölçeğinde İşgücüne Katılım Oranı 16
Tablo 3.Dünya Ölçeğinde İstihdam Oranları 17
Tablo 4. Kadınların İstihdamına İlişkin Türkiye- Dünya Bölgeler Kıyaslaması ... 17
Tablo 5. İşletmelerdeki Kadın ve Erkek Yönetici Sayıları (Üst Düzey) 32
Tablo 6. Kadınların En Hızlı Yükselebileceği Şirketler 34
Tablo 7. Başarılı Kadınların Kariyer Aşama Modeli 42
Tablo 8. Kadın Yöneticilerin Kariyer Deneyimlerindeki Farklılıklar Üzerine Bulgular 44
Tablo 9. Araştırma Katılımcılarının Pozisyonları 82
Tablo10. Kadınların Genel Olarak İş Hayatındaki Durumu Bölümünün Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 83
Tablo 11. Kariyer Gelişimi Bölümünün Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 85
Tablo 12. Kadınların Genel Olarak İş Yaşamıyla İlgili Görüşleri İle Medeni Durum Değişkeni Arasında Farklılıkların Analizi t-Testi Tablosu 87
Tablo 13. Kadınların Genel Olarak İş Yaşamıyla İlgili Görüşleri İle Eğitim Düzeyi Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu 88
Tablo 14. Kadınların Genel Olarak İş Yaşamıyla İlgili Görüşleri İle Yaş Grupları Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu 91
Tablo 15. Kadınların Genel Olarak İş Yaşamıyla İlgili Görüşleri İle Çalışma Süresi (yıl) Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu 93
Tablo 16. Kadınların Çalıştıkları Kurumdaki Kariyer Gelişimiyle İlgili Görüşleri İle Medeni Durum Değişkeni Arasında Farklılıkların Analizi t-Testi Tablosu 94
Tablo 17. Kadınların Çalıştıkları Kurumdaki Kariyer Gelişimiyle İlgili Görüşleri ile Eğitim Düzeyi Arasındaki Farklılıkların

Belirlenmesi ANOVA Tablosu..... 95
Tablo 18. Kadınların Çalıştıkları Kurumdaki Kariyer Gelişimiyle İlgili Görüşleri ile Yaş Grupları Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu..... 96
Tablo 19. Kadınların Çalıştıkları Kurumdaki Kariyer Gelişimiyle İlgili Görüşleri ile Çalışma Süresi (yıl)Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu..... 97
Tablo 20. Kadınların Genel Olarak İş Yaşamıyla İlgili Görüşleri İle Örgütsel Kademeler Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu..... 98
Tablo 21. Kadınların Çalıştıkları Kurumdaki Kariyer Gelişimiyle İlgili Görüşleri ile Örgütsel Kademeler Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu..... 100
Tablo 22. Değişkenler Arası Korelasyonlar 103
Tablo 23. Bir Kadını Çalışmaya Yöneltebilecek Nedenler İle Örgütsel Kademeler Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi Kruskal Wallis Tablosu..... 104
Tablo 24. Kadınların Çalışma Yaşamında Daha Fazla Yer Alabilmesi İçin Önerilen Tedbirler İle Örgütsel Kademeler Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi Kruskal Wallis Tablosu 105
Tablo 25. İş Yaşamında Kadınların Terfilerini Kolaylaştırıcı Düzenlemeler İle Örgütsel Kademeler Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi Kruskal Wallis Tablosu..... 106

Şekiller Listesi

Şekil 1. Ekonomik Faaliyete Göre İstihdam Edilenler (2009) 15
Şekil 2. Avrupa Birliği Üyesi Devletlerde İstihdam Oranları (2009) 18
Şekil 3. İşgücüne Katılım Oranları (2008) 18
Şekil 4. Kariyerle İlgili Temel Kavramlar 34
Şekil 5. Engellenme Sonucu Bireylerde Oluşan Olumsuz Gelişmeler 59

Giriş

Türkiye ataerkil değerlerin ya da erkek egemen zihniyetin kurumları biçimlendirdiği ve kadınların geleneksel, hukuksal zorluk ve ayrımcılıkla karşılaştığı gelişmekte olan bir ülkedir. Değişim yavaş da olsa sosyal, ekonomik ve kültürel faktörlerde etkisini göstermeye başlamıştır. Bu değişimle birlikte kadın iş yaşamında daha fazla yer almasına karşın, bu oran istenilen düzeylere ulaşamamaktadır. Kadınlar Türkiye ve dünya nüfusunun yarısını oluşturmalarına rağmen iş dünyasında eşit düzeyde temsil edilmemektedir. 2009 yılı itibariyle Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranı yüzde 26 iken dünya ortalaması yüzde 51,6'dır. Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de kadınların iş hayatında daha fazla yer almaları için çaba harcanması gerekmektedir. Gelişmekte olan Türkiye'nin sadece kadın erkek eşitliği değil aynı zamanda ekonomik büyüme içinde kadın istihdamını arttırması gerekmektedir. Kadınların üretime yaptıkları doğrudan katkının ekonomiyi etkilediği gerçeği ışığında bugünkü istihdam oranına bakıldığında bu oranın çok düşük ve Türkiye'nin kaldıramayacağı bir yük olduğunu söyleyebiliriz. Gerek dünyada gerekse Türkiye'de kadınların çalışma yaşamında yer almaları ve daha sonra yönetim seviyelerinde yükselmeleri aşamasında birçok engelle karşı karşıya oldukları gerçeği açıkça görülmektedir. Türkiye İşveren Sendikası'nın 2009 yılında yaptığı kadın yönetici anketinde de kadın yöneticilerin erkek yöneticilerin sayısının yarısından bile daha az olduğu görülmektedir.

İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirdiklerinden insan yaşamında kariyer kavramı önemli bir yere sahiptir. Kariyer tercihlerinde yapılan hatalar insan yaşamına her yönüyle yansıyan memnuniyetsizliklere dönüşebilmektedir. Kişinin kimliğini ve toplumdaki statüsünü oluşturmasına büyük ölçüde yardım eden kariyer olgusu çok önemlidir. Örgütte de bir kariyer geliştirme programının var olması, çalışanın örgüte karşı bağlılığını, verimliliğini arttırarak, örgütün amaçları doğrultusunda ilerlemesine yardımcı olacaktır.

Kadınların kariyer tercihleri hayatlarındaki önceliklerden etkilenmektedir. Bunun için örgütler yönetsel kariyer geliştirme sürecinin ana faktörlerini belirlerken kadınların bu önceliklerini dikkate almalıdırlar. Kariyer geliştirmeyi düşünen birçok kadının önünde önemli engeller bulunmaktadır. Bunlardan bazıları kültür, olumsuz

düşünce kalıpları, iş ve aile ikilemi, işten çıkarılma, çift kariyerli eşler, kariyer platosu, cinsiyete dayalı ayrımcılık ve cam tavan sendromudur. Örgütler kariyer haritalarını belirlerken, cinsiyet ayrımcılığı yapmadan ve kadınların sosyalleşmedeki farklılıklarını, davranışlarını ve tutumlarını göz önüne alarak bu saptamayı yapmalıdırlar.

Bu çerçevede çalışmanın ilk bölümünde kadının toplumsal yaşamdaki yeri ele alınarak, Türkiye'de kadının toplumsal yaşamda daha fazla yer alabilmek için hangi evrelerden geçtiği anlatılmıştır. Kadın açısından çalışmanın ne anlama geldiğini, dünyada ve Türkiye'de kadının çalışma yaşamındaki durumu ele alınmıştır. Yönetim ve kadın kapsamında dünyada ve Türkiye'de kadın yönetici kavramı incelenmiştir.

İkinci bölümde kariyer kavramı ile birlikte birbiriyle iç içe geçmiş kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve kariyer planlama kavramları açıklanmıştır. Kariyer ile kadın çalışan kavramı arasında ilişki kurularak, kadın yöneticilerin kariyer gelişimi, kariyer gelişim modelleri ve kadın yöneticilerin kariyer gelişimini olumlu ve olumsuz etkileyen faktörler ortaya konulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, kariyer gelişimi ve çalışma yaşamında kadının genel konumu ile örgütsel kademeler arasında farklılık olup olmadığı yapılan anket sonuçlarına göre değerlendirilmiştir. Araştırma modeli kapsamında kurulan hipotezlerin geçerliliği de bu bölümde incelenmiştir. Ayrıca araştırmada elde edilen verilere ilişkin sonuçlar da bu bölümde değerlendirilmiştir.

Birinci Bölüm

Çalışma Yaşamında Kadın Çalışanlar ve Kadın Yöneticiler

1. Toplumsal Yaşamda Kadın

İnsanlar yüzyıllar boyu bir gelişim göstererek toplumsal ilişkilerde değişik dönemleri aşmışlardır. Ancak binlerce yıllık toplumsal evrim sürecinde birbirinin tamamlayıcısı olan kadın ile erkeğin toplumdaki yerleri, işlevleri farklı olmuş, kadınlar erkeklerle eşit duruma gelebilmek için halen 21. yüzyılda da devam eden zorlu bir mücadele vermek zorunda kalmışlardır (Demiray, 2006: 27).

Toplumlarda kadın ve toprak, verimliliklerindeki ve doğurganlıklarındaki gizden dolayı özdeş sayılmakta ve kutsanmaktaydı. Kadın, tıpkı doğa gibi içinde gizli tohumlar taşıdığı ve toprakta bulunan karanlık güce sahip olduğu için, ailede büyük gizemli bir değeri ve üstünlüğü olmakta, çocuklar, torunlar, sürüler ve kullanılan eşya kadının bu büyülü gücüne bağlanmaktaydı. Bu gizli güç ile bir kadına duyulan saygı ilkel toplumlarda, ana soyunun egemen olduğu anaerkil aile düzenini oluşturmuştur. Fakat daha sonra üretimde erkeğin önemi arttıkça mülkiyette de bölüşüm şekli değişmiştir. Babalık miras hukuku getirildiğinden anaerkil ailenin yerini ataerkil aileye bırakmasına neden olmuştur. Bu dönemde erkek artık kadının egemenliğinden kendini kurtarıyor ve yüzyıllar sürecek yeryüzündeki egemenliğini kuruyordu (Demiray, 2006: 27-28).

Egemenliğini binlerce yıldır sürdüren bir gücün (töreler ve geleneklerle desteklenen) ortadan kaldırılması o kadar kolay değildir. Örneğin, ataerkil toplumların tümünde geçerli olan geleneksel ideolojinin cinsiyetçi işbölümü, kadını öncelikle ev işlerinden ve çocuk bakımından sorumlu tutar. Kadınların büyük bir çoğunluğu, bu nedenle toplumsal üretimden uzak kalır ve kendilerine küçük yaşlardan itibaren öğretilip benimsetilen toplumsal cinsiyet (gender), düşünce ve davranış kalıplarına göre beceriler edinirler (Arat, 1996: 45).

Ataerkil değerlerin, ya da erkek egemen zihniyetin kurumları biçimlendirdiği toplumlarda, kadınlar her alanda (ekonomik, siyaseti bilim) engelleyici bir sınırlanmışlık durumunu, marjinal bir varoluş konumunu yaşarlar. Bu sınırlar ve

kısıtlamalar kalktığı ölçüde, bağımsızlık, özgürlük ve güç de artar. Kadınlar bu güçlerini toplumsal – siyasal süreçlere, ekonomiye yansıtırlar (Arat, 1996: 46).

Ataerkil değerlerin geçmişten günümüze ağırlığını hissettirdiği görülmektedir ve bu durumun değişmesi için zor ve zaman alan süreçler yaşanması gerektiği açıktır. Çağdaş toplumlarda yaşayan kadınlar, az gelişmiş ya da gelişmekte olan toplumlarda yaşayan kadınlara göre yıllarca süren mücadeleleri sonucu pek çok alanda erkeklerle eşit konuma ulaşmışlardır. Çağdaş kadının bugün ulaştığı en önemli aşama, bireysel özgürlüğünü elde edip, yaşamı hakkında kararları alabilmesidir. Bugün kadınlar daha önceki yıllarda olabildiğinden daha çok yüksek ve gür bir sesle toplumdaki konumlarını, ezilmişliklerini kimliklerini sorgulayabilmektedirler (Demiray, 2006: 41). Bu aşamaya ulaşırken tarihte pek çok süreçten geçilmiştir. Rönesans dönemi, Fransız İhtilali, Sanayi Devrimi bu önemli süreçlerden bazılarıdır.

16. Yüzyılda başlayan Rönesans Dönemi, bireyciliğe değer veren bir dönem olduğu için hem kadınlar hem erkekler cinsiyet gözetmeksizin gelişebilme olanaklarına sahip olmuşlardır. Bu dönemde yetenekli kültürlü kadınların toplumda değer kazandıkları, sanat, edebiyat, felsefe ile uğraştıkları ünlü yazar ressam ve müzisyen kadınların saygınlık kazandığı, siyasal güçleriyle etkin olan kadınların sayılarının arttığı görülmektedir. Rönesans ile birlikte kadın hakları ve hareketleri gündeme gelmiştir. Bu dönemde kadının rolündeki gerilemeye en keskin tepki kraliçelerden ve soylu kadınlardan gelmiştir, kadınlar ulusal bir devlet kurmada, ittifaklar yapmada, feodal direnmeyi kırmada ve barış anlaşmaları imzalamada krallar kadar başarılı olduklarını kanıtlamışlardır. Kadınların yükselişine erkeklerden tepki gelmiş, kadınlar ilk kez örgütlenerek, yazgılarına baş kaldırmaya başlamışlardır. Bu dönemde var olan kadına yaklaşımı yargılayan, kadın hakları savunucuları ile karşılaşılmaktadır. Sonuç olarak, Rönesans, kadının hukuki durumunda herhangi bir değişiklik yapmamış, ancak bazı alanlarda bağımsızlığını gerçekleştirmesini ve düşünce hayatına girmesini sağlayarak, geleneklerin değişmesine neden olmuştur (Demiray, 2006: 30-31).

1789 Fransız Devrimi'ne kadar gerilere gittiğimizde kadınların, Devrim'e fiilen katıldıkları görülmektedir. Devrim'in; "Eşitlik, Özgürlük ve Kardeşlik" ilkeleri ve talepleri kadınlar için de geçerli olmuştur. Kadınlar yüzyıllardan beri ailenin gelirini artırabilmek ve geçinebilecek düzeye getirebilmek için erkeklerin yanında emeklerini harcamaktaydılar. Bu dönemde burjuvazi erkeği kadının çalışmasına izin vermemiştir.

Diğer yandan halk kadını ise tarlada, pazarda, atölyede çalışmaktaydı (Tanık, 2008). Fransız Devrimine gelindiğinde kadınlar, hala eskiden olduğu gibi, mal edinme, özgürlük ya da düşüncesini söylemek hakkından yoksundu (Başçı, 2010: 71). Fransız Devriminin gerçekleşmesi ile kadınların hakları için ilk bilinçli mücadeleleri başlamıştır. Devrim sona erdiğinde ise, kadın, geleneksel ve kalıplaşmış yargılardan artık kendini kurtarmaya başlamıştır.

Kadınların ekonomik üretim ve düzenleme faaliyetlerine katılımı insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, emeğini bir ücret karşılığı vermesi ilk olarak endüstri devrimi ile başlamıştır (İraz, 2009: 283). Kadın ve emek tarihçileri sanayi devrimi döneminde kadını ve emeği yeniden yorumlamışlardır. Kadınların bu süreç üzerindeki etkilerinden çok kadının aile bütçesine katkıları ve sanayileşme sürecinde kadınların önemi üzerine yoğunlaşmışlardır (Greenless, 2007: 5).

İngiltere'de, 18. yüzyılın sonlarından 19. yüzyılın başlarına kadar sanayileşme önemli değişiklikler meydana getirmiştir (Pavadic ve Reskin, 2002: 20). "Sanayi Devrimi" olarak isimlendirilen bu süreç ilk olarak çıkrık makinesinin icadı ile çelik üretimi başta olmak üzere diğer sektörlere ve ülkelere yayılmıştır. Bu dönemde Avrupa sanayinde başlayan kitle üretimi ile birlikte tarımda da "devrim" niteliğinde gelişmeler yaşanmış, boşa çıkan tarımsal kadın işgücü de kente göç ederek emek piyasalarına işgücü olarak katılmaya başlamıştır (Özer ve Biçerli, 2003: 57). Bu yaşanan gelişmelerle ticaret gelişmiş, ticaretin gelişmesiyle birlikte de sürekli yeni pazarların açılması ve toplumsal ihtiyaçların gelişmesi gibi değişimler olmuştur. Bu durum, kadınların iş yaşamında daha fazla var olmalarını desteklemiştir. Ancak, sanayileşmenin ilk dönemlerinde kadın işgücü düşük ücret ve kötü çalışma koşullarında günde 12 saat çalıştırılmıştır.

İlkel toplumlarda kadınların kaybettikleri haklarını geri almaları, toplumsal ve siyasal yönlerden erkekle eşit hale gelmeleri büyük çabalar gerektirmiştir. Kadınların bundan iki yüzyıl önce Fransız devrimi ile birlikte başlattıkları erkeklerle eşit olma mücadelesi ancak bu yüzyılda gerçek kimliğini bulmuştur. Bu yüzyılın da özellikle son çeyreğinde kadınla erkek arasındaki toplum içinde var olan yasal ve uygulamalardan kaynaklanan, kadının sosyo - ekonomik konumuna ilişkin eşitsizliğinin giderilmesi için çabalar ve eylemler yoğunluk kazanmış bulunmaktadır (Aykor, 1996: 135).

1960'larda yoğunlaşan kadın hareketi ve talepleri sonucunda 1970'lerde uluslararası örgütler çerçevesinde kadın hakları konusunda girişimler yoğunlaşmaya başlamıştır. Bunların etkisinin bir ürünü olarak değerlendirebileceğimiz önemli bir adım 1975'te Birleşmiş Milletlerin Uluslararası Kadın 10 Yılını ilan etmesidir. Ayrıca aynı yıl Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi Kararı ile kadının ilerlemesi için Birleşmiş Milletler Araştırma ve Eğitim Enstitüsü (INSTRAW) kurulmuştur. Uluslararası Kadın 10 Yılının ilan edilmesiyle, kadınlar ve erkekler arasındaki eşitliğin artırılması, kadınların kalkınma çabalarının tümü içinde yer alması ve kadınların dünya barışının güçlendirilmesine katkıları yönünde yoğun faaliyetlerin yapılması amaçlanmıştır.

1975'de kadınların dünya çapında bir araya gelerek seslerini duyurma imkanı buldukları çok önemli bir gelişme Mexico City'de 1. Dünya Kadın Konferansı'nın toplanmasıdır. Burada eylem planı Birleşmiş Milletlere üye ülkelerde kadın sorunlarına çözüm getirecek mekanizmaların kurulması önerilmiştir. Daha sonra sırasıyla 1980'de Kopenhag'da İkinci, 1985'te Nairobi'de Üçüncü ve 1995'te Pekin'de Dördüncü Dünya Kadın Konferansı düzenlenmiş, "Pekin Deklarasyonu ve Eylem Platformu" kabul edilmiştir (Tanık, 2008).

Kadınların insan haklarını savunan tek yasal doküman olan Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi'dir. Sözleşme ile; 1) eşitliğe aykırı olan tüm yasaları ortadan kaldırmak, 2) eşitliği yaptırımcı uygulamalarla sağlamak ve 3) cinslerin birbirlerine üstünlüğünü ve seviye düşüklüğü üzerine kurulmuş tüm gelenek, görenek ve adetlerin ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır (Aykor, 1996: 139).

Kadınlar, yaşadıkları toplumları hızla değiştirmektedirler. Gelişmiş toplumlarda kadının çalışması temel bir hak olarak görülmekte olup, ABD; İngiltere ve diğer gelişmiş ülkelerde kadınlar, işgören, uzman ve girişimci olarak bilgi toplumunu egemenlikleri altına almaya başlamışlardır. Kadınların yaşam kalitesine, beşeri kaynaklara, yakın ilişkilere, aile ve çalışma yaşamı arasındaki uyuma ve kuşaklar arası dayanışmaya olumlu katkıda bulundukları inkar edilemez bir gerçektir (Büyükbeşe vd., 2002: 462). Ancak kadının toplumsal konumu ile ilgili binlerce yıllık önyargı, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, ekonomik yaşamda ucuz ve yedek işgücü ordusu olarak görülmesine yol açabilmektedir (Eşkinat, 2006: 89).

Kadın ve kalkınma arasındaki bağlantı karşılıklı etkileşim içerisindedir. Ekonomik kalkınma hızlandıkça, kadının ekonomik ve buna bağlı olarak sosyal ve toplumsal statüsü güçlenecektir. Öte yandan, kadınların gerek ekonomik gerekse sosyal ve toplumsal anlamda daha güçlü olmaları ekonomik kalkınmanın artmasına neden olacaktır (Şimşek, 2008: 8).

2000'li yıllara doğru hızla ilerlerken meydana gelen değişim ve gelişmeler çerçevesinde kadınların bir zamanlar sadece erkeklere açık olan iş dünyasına girdikleri ve bu dünyada güç, yetki ve mevki elde etmek için yoğun bir mücadele verdikleri görülmektedir. Çalışma hayatında küreselleşme çerçevesinde yaşanılan değişimler ve yeni değerler, iş dünyasında erkek hakimiyetinin kırılarak kadının güçlenmesine neden olmuştur (Bayrak ve Yücel, 2000: 125).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından değerlendirme yapıldığında, kadınların emek piyasasına veya işgücüne katılım oranları hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde, erkeklere göre daha düşük olduğu sonucu çıkmıştır.

Her toplumda kadın ve erkek cinsiyet rolleri farklılık göstermektedir. Ancak hemen tüm kültürlerde kadının daha paylaşımcı ve ilişki geliştirmeye yönelik, erkeklerin ise daha atak ve bağımsız davrandığı kabul edilmektedir. Bu durumda, küreselleşmenin gerekliliği olan iletişim, bilgi paylaşımı ve farklılıkların yönetimi yeteneklerinin, kadınlar tarafından daha doğal ve etkili olarak kullanılacağı sonucuna varılabilir (Barutçugil, 2002: 19).

Kadınların ekonomik konumunun güçlendirilmesi ve kalkınmaya gerçek anlamda katkı sağlayabilmeleri cinsiyet eşitsizliklerinin giderilmesini gerektirir. Cinsiyet eşitsizliklerine, düşük ücretli ve kötü koşullarda yaşamak, işte ve işe almada ayrımcı politikaların uygulanması, kadınların aile işçisi olarak çalışması gibi örnekler verilebilir (Şimşek, 2008: 47).

2. Türkiye'de Kadın

Türkiye'de kadınların toplumsal yaşamda daha fazla yer alabilmek için hangi evrelerden geçtiğini incelemeye Osmanlı'nın son dönemlerinden başlamak daha aydınlatıcı olacaktır. Tanzimat hareketiyle birlikte Osmanlı İmparatorluğu'nda Avrupa'dan esinlenen bir dizi reformun gerçekleştirildiği görülmektedir. Tanzimat'la

başlayan çağdaşlaşma hareketi çerçevesinde Türk kadını gerek düşünce alanında, gerekse doğrudan doğruya siyasi ve toplumsal haklar yönünde ciddi adımlar atabilmiştir. Bu gelişmeler ancak, söz konusu dönemlerin düşünce yapılarının ve ideolojik kalıplarının kendine özgü kalıpları içinde anlam kazanabilmektedir (Sağ, 2001: 16).

Osmanlı İmparatorluğu zamanındaki batılılaşma hareketleri sonucunda Türk kadınlarının sosyal hayattaki yeri değişmeye başlamıştır. Tanzimat öncesinde aile içindeki faaliyetleriyle sınırlı kalan kadın, sonraki yıllarda ev dışında da çeşitli roller üstlenmişlerdir. Kadın, kültür ve çalışma hayatıyla, siyasi mücadelelerle bu dönemde tanışmıştır. Meşrutiyet döneminde, gerek sosyal gelişmeler, gerekse toplumda görülen ekonomik buhran ve savaş sebebiyle erkek işçilerin azalması, Türk kadınının siyasi alana da inmesine yol açmıştır. Böylece kadınlar adım adım iş hayatına atılmışlardır (Erdal, 2008: 110).

Kurtuluş Savaşı'nda ise Türk kadını, ülkenin bütünlüğü için cephaneyi kağnısında sırtında taşıyarak askeri giydirecek eşyaları hazırlayarak, ordunun yiyeceğini sağlayarak vatan savunmasında üzerine düşen görevleri yapmıştır. Kurtuluş Savaşı süresince Türk kadınları ülke sorunlarını izlemiş seslerini duyurmuşlar, Türkiye'nin düşman işgaline karşı direniş hareketinin göstergeleri olan mitinglerde konuşarak halkın milli duygularını dile getirmişlerdir (Demiray, 2006: 41).

Ülkemizde kadınlar, görünür olmaya ve daha önce bulunamadıkları alanlarda kendilerini göstermeye Cumhuriyet Devrimi'nin açtığı olanaklarla kavuşmuşlardır (Arat, 1996: 51). Bu olanakların ortaya çıkması Cumhuriyet reformları ile gerçekleşmiştir. Cumhuriyet reformları ülkeyi batılılaştırma, " muasır medeniyet" seviyesine ulaştırma amacına yönelik olarak kadınların koşullarını ve toplumsal konumlarını pek çok hususta radikal olarak değiştiren, yukarıdan aşağıya uygulanmış devlet politikaları ve eylemleridir (Acar, 1996: 198). Cumhuriyet döneminde Atatürk devrimleri ile kadınların toplumsal durumları önemli bir değişimin ve gelişimin içine girmiştir. Yasalarda kadın - erkek eşitliği büyük ölçüde gerçekleştirilmiştir. Kadın, boşanma hakkına, seçme - seçilme, eğitim, meslek seçimi, kamu görevleri yapma haklarına kavuşarak (Sağ, 2001: 18), birçok Avrupa ülkesinden önce siyasi ve hukuki hakları kazanmıştır (Şimşek, 2008: 85).

Binlerce yıllık evrim sürecinde ilkel dönemlerden sonra kadınlar, ataerkil düzene geçilmesiyle birlikte daha önce de belirtildiği gibi, giderek artan boyutta erkeklerle eşit olma durumlarını yitirmişlerdir. Kadınların bazı alanlarda bağımsızlıklarını kazanmaları ve düşünce hayatına girmesini sağlayacak geleneklerin değişmesi Rönesans Dönemine kadar sürmüştür. Daha sonra Sanayi Devrimi ve Fransız Devrimi ile kadınlar çalışma yaşamına girmek ve erkeklerle eşitlik konularında bazı haklar kazanmışlardır. Türkiye'de ise kadınlar bulunması gereken konuma ancak Cumhuriyet Dönemi'nde Atatürk'ün düşünce ve uygulamaları ile ulaşmıştır (Demiray, 2006: 25). Türkiye'deki kadınların çalışma hayatına katılıma bakıldığında ise, bu katılım çoğu dünya ülkesinde olduğu gibi, Türkiye'de de Sanayi Devrimiyle olmuştur (Şimşek, 2008: 85).

Türkiye'de kadınların toplumsal hayatta daha fazla yer almalarını sağlayan en önemli etkenler, Cumhuriyet döneminin benimsediği yeni felsefe ve uygulamadaki yöntem farklılığıdır. Kadının gerek toplumsal statüsünde, gerekse bizzat kendisinin, kendi bedensel ve ruhsal yapısının algılayışında ve tanımlayışında geçmiş dönemlerle kıyaslanamayacak farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu farklılığı yaratan başta kültürel ve eğitimsel alanlarda olmak üzere, teknolojide, sanayileşmede, tarımda ve bürokraside yaşanan gelişmeler… toplumun her kesiminde olduğu gibi kadın konusunda da yeni algılamalara ve statü edinme süreçlerine yol açmıştır (Sağ, 2001: 18-19).

Sonuç olarak, Cumhuriyet aslında bir kadın devrimidir. Daha önceki dönemlerde, eğitim, sosyal, hukuk ve siyaset alanında erkekler ile arasındaki eşitsizlikler gittikçe artarken cumhuriyet ile birlikte Türk kadını çağ atlamıştır (Oktay Koçoğlu ve Asar, 2000).

Türkiye, geleneksel altyapının çok yavaş değiştiği, kadınların büyük çoğunluğunun ailede, toplumda ve ekonomide erkek egemen kurumlara koşullanmış olduğu, pek çok, geleneksel, hukuksal zorlukla ve ayrımcılıkla karşılaştığı, gelişmekte olan genç bir ülkedir (Arat, 1996: 47).

Geleneksel ideoloji, " kadın için aile ve çocuğun her şeyden önce olduğunu" kuşaktan kuşağa aktarır. Bu nedenle, çalışma yaşamında erkeğe özgü ve kadına özgü olarak nitelenen işler, geleneksel olarak belirlenmiştir. İşleri toplumsal cinsiyet açısından kategorilere ayıran bu anlayış, kadını toplumsal üretime "ev kadınlığı" statüsünü koruyarak ve ancak kadın emeğini gerektiren zorunlu durumlarda dahil eder. Kadınlar, bu yüzden daha çok hizmet sektöründe, sağlık, eğitim, tekstil, gıda vb.

alanlarda kitlesel bir biçimde çalışırlar. Eşit işe eşit ücret yasalarına rağmen ücretleri erkeklerinkinden düşüktür. Karar alıcı, yönetici, örgütleyici konumlara çok az sayıda ve çok zor gelebilirler (Arat, 1996: 45-46). Kadınların emek piyasalarındaki ikincil rolleri büyük ölçüde geleneksel yapıyla ilgilidir. Cinsiyete dayanan işbölümü her toplumda farklı düzeylerde olsa da temelde; çocuk doğurmak ve büyütmek, ev işlerini yapmak gibi fizyolojik ve sosyolojik açılardan kadınların temel görevleri arasında yer alırken, piyasada çalışarak para kazanma işi erkeklerin esas görevi kabul edilmiştir (Özer ve Biçerli, 2003: 57).

Kadın günümüzde hala çocuk bakımı ve ev işlerinde tek başına sorumlu tutulmasına karşın, her geçen gün çalışan kadın sayısı artmaktadır. Ekonomik özgürlüğünü kazanan kadınlar da, aile içinde söz söyleme hakkını elde ederek karar alma sürecinde etkili olmaktadırlar (Demiray, 2006: 33).

Türkiye'de yaşayan kadınların büyük çoğunluğunun yaşamı, evde, ekonomide, siyasette ve sosyal hayatta erkek egemen kurumlara bağlanmış gibi görünse de, kadının söz hakkını elde etmesiyle birlikte, eve kapanışı ve erkeğin öncelikli rollerinden biri olarak görülen "himaye edilmesi gereken insan", "korunmaya muhtaç" biçimindeki geleneksel görüş ekonomik ve demografik alandaki gelişmeler nedeniyle değişmeler göstermektedir (Oktay Koçoğlu ve Asar, 2000).

Değişen sosyal, ekonomik ve kültürel faktörlere karşın, değişmeyen " kadın olma gerçeği", kadının tüm sosyal ilişkilerini belirlemektedir. Sonuç olarak da, çok güçlü bir ataerkil aile yapısı ve cinsiyet ayrımı kadın için geçerli kuralları ve rolleri oluşturmaktadır (Başçı, 2010: 75).

Yaş grubuna göre Türkiye'de kadınlar 20-29 yaşlarında çalışma hayatına katılmakta, evlilik, doğum gibi nedenlerle erken yaşlarda çalışma hayatından ayrılmakta ve bir daha çalışamamaktadır. Gelişmiş ülkelerde kadınlar çalışma hayatında kısa süreli uzaklaşmaktadır. Türkiye'de yüksek gelirli ve eğitimli kadınlar çalışma hayatına uzun süreli devam edebilmektedirler (Tunçsiper ve Sürekçi, 2004: 99).

Günümüzde, iş yaşamına giderek daha fazla "kadın" girmesine rağmen, iş yaşamında kadınlar dünyanın her yerinde aynı sorunları yaşamaktadırlar. Kadınlar çalışma yaşamına girişleriyle birlikte farklı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunların kaynağına bakıldığında daha çok, çalışma yaşamının karakteristiğinin erkeğe özgü değerler içermesi ve özellikle de kadının biyolojik ve toplumsal rollerinin önceliği

dikkat çekmektedir. Özellikle içselleştirilmiş toplumsal roller kadın açısından belirginleşen sorunları daha da artırmaktadır. Bu da kadını iki alan (aile hayatı ve iş hayatı) arasında seçim yapma zorunda bırakmaktadır. Tüm bunlar da kadında tükenme ve isteksizliğe yol açmaktadır. Bunun sonucunda da kadın, iş yaşamından çekilmekte veya iş yaşamını ikinci plana itmektedir (Fidan ve İşçi, 2004: 33). Ayrıca, kadın çalışmasına ilişkin olarak, olumsuz değerler, ücretsiz aile işçiliği, sosyal güvenli kapsamını dışında kalma, kadınsı çalışma alanları, çalışma koşulların elverişsizliği, yükselme olanaklarının sınırlılığı, mesleki ve sendikal örgütlenme düzeyinin düşüklüğü gibi birbirini yeniden üreten sorunlar kadınların değişmezleri arasında varlıklarını sürdürmektedir (Çitçi, 1998: 92).

Dünyada da olduğu gibi Türkiye'de de kadınların iş hayatında daha fazla söz sahibi olmaları için çabalamak gerekmektedir. Çünkü kadınlar dünya ve Türkiye nüfusunun yarısını oluşturmasına karşın aynı oranda temsil edilmemektedir. Kadınların iş hayatında başarısı ve temsili her şeyden çok toplumların ekonomik ve sosyal gelişimi açısından önem taşımaktadır (Bayrak ve Yücel, 2000: 126).

Gelişme ve büyüme sancıları içindeki Türkiye'nin kadın işgücünden daha fazla yararlanması gerekmektedir. Bugünkü düşük çalışma oranları ekonomik açıdan Türkiye'nin kaldıramayacağı bir lükstür. Bu nedenle kadının işgücüne katılımını arttırıcı politikalara gereksinim vardır (Eşkinat: 2006: 82).

3. Kadın Açısından Çalışma

Kadın açısında çalışmayı ayrıntılarıyla ele almadan önce çalışma kavramının tanımını yaparak, çalışma deyince insanların düşüncelerinde neler oluştuğuna bakılmalıdır. Çalışma kavramının anlamı ve değeri, tarihsel süreçte ekonomik gelişmeye paralel olarak ve toplumun normları, inançları ve değerleri tarafından belirlenmektedir. Çalışma, yaşamın sürekliliğini sağlayan sosyal bir faaliyet olarak, geçmişi insanlığın var oluşuna uzanan, insan yaşamının merkezi alanlarından birisidir (Keser, 2004: 362). Bir başka tanıma göre ise, çalışma, kişinin kendi kullanımı için ya da ücret veya destek karşılığında mal ve hizmet üretme faaliyetlerini kapsamaktadır (Padavic ve Reskin, 2002: 1).

Çalışma açıkçası kadınlar için, tarihin büyük kısmında insan ırkının yerine getirmesi gereken bir zorunluluk olmasındansa, işsizlikten kaçma arayışı içinde birçok farklı anlamlar taşımaktadır (Hooks, 2000: 96).

Çoğu kişinin çalışma dendiğinde hayallerinde ücretli işlerde çalışan erkekler canlanmaktadır. Fakat bu yaklaşım çalışma kavramıyla ilgili mümkün olan en dar anlayıştır. Bu fotoğrafın dışında kalan şudur ki, sadece erkekler değil, kadınlar, farklı yaş grubundan, farklı milletten, kültürden insanlarda çalışırlar ve bu insanlarda farklı türden iş yaparlar. Aslında, dünyadaki işlerin çoğunu kadınlar yapmaktadır ve bu işlerin çoğundan ücret almamaktadırlar (Dickinson ve Schaeffer, 2001: 23).

Eril ve dişil cinslere göre alan belirleme sürecinde tarihsel ve toplumsal tanımlama ve açıklamalar ile çalışma faaliyeti kadına pek de yakıştırılmamıştır. Böylece çalışma eylemi kadın açısından temel etkinlik alanı olarak kabul görmemiş ve bu olgu kadın tarafından da içselleştirilmemiştir. Geleneksel tavır ve davranışlar setinin belirleyiciliğinde kadının birincil etkinlik alanı "ev" olarak anlam kazanmıştır. Çünkü çok sayıda kültürel güç, iş ve aile rollerinin kutuplaşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu da ev içindeki etkinlik alanını kadına, ev dışındaki etkinlik alanının da erkeğe yakıştırılmasına yol açmıştır. Ancak günümüzün farklılaşan toplum biçiminde kadının çalışma hayatında da etkinlik kazanması temel gerçeklerden birisi haline gelmiştir. Artık kadın hem nitelik hem nicelik olarak büyük bir artışla çalışma hayatının da etken unsurlarından biri haline gelmiştir. Kadının çalışma hayatına katılımında büyük bir artış gözlenirken geleneksel rollerini de devam ettirmesi global bir olgudur (Fidan ve İşçi, 2004: 34).

Kadınların hareket özgürlüğü üzerinde erkek egemen aile ve toplum yapısının oluşturduğu baskılar nedeniyle kadınların ev dışında çalışmasına engeller konulmaktadır (Özar, 2006). Kadının çalışma yaşamına girmesine rağmen ev işlerinin cinsiyetçi dağıtımında bir değişim yaşanmamıştır. Bu durum kadın bakış açısından da bir farklılaşmayı ortaya çıkarmamıştır. Kadın açısından da "çalışma" olgusu hep ikinci etkinlik olarak ele alınmıştır. Ancak çalışma olgusuna bakış ve çalışma isteği farklı karakteristiği olan kadınlarda değişik bir görünüm sergilemektedirler (Fidan ve İşçi, 2004: 34-35).

Kadınları çalışmaya iten etmenleri (a) zorlayıcı nitelikteki ekonomik etmenler, (b) toplumsal ve tinsel etmenler adı altında iki grupta toplanabilmektedir. Şüphesiz ki,

toplumumuz kadınını çalışma yaşamına iten etmenler arasında itici ve zorlayıcı rolü, ekonomik zorluklar oynamaktadır. Aile geçimine tek gelir kaynağının yeterli olmayışı, kadını dışarıda ek gelir sağlayacak bir uğraş edinmeye itmektedir. Yani genelde kadınlar, aile gelirine ek kaynak sağlamak için çalışmaktadır (Arat, 1991: 11). Bugün, aile ve milletin refahı için sadece erkeğin işgücü ile yetinilemeyeceği, her ikisinin de katılımının gerektiği kabul edilmektedir (Erdal, 2008: 110).

Kadınları çalışma yaşamına iten esas güç; ekonomik zorunluluklar, ekonomik özgürlük isteği, prestij ve kariyer elde etme isteği gibi birbirinden çok farklı unsurlar olabilmektedir (Çarıkçı ve Avşar, 2004: 54). Kadını, çalışmaya yönelten unsur ne olursa olsun, çalışma faaliyeti kadın açısından istenilen ve ulaşma yönünde çaba harcanan bir etkinlik alanıdır (Fidan ve İşçi, 2004: 41).

4. Dünyada ve Türkiye'de Kadının Çalışma Yaşamındaki Yeri

Dünya nüfusunun yaklaşık yarısını oluşturan kadın, insan kaynağı olarak büyüme ve kalkınmada kaçınılmaz rol oynayacaktır. Kadınların söz konusu fonksiyonu üstlenebilmesi, ekonomik ve sosyal statüsünün güçlendirilmesi için, değişik alanlardaki cinsiyet eşitsizliğinin giderilmesi gerekmektedir (Şimşek, 2008: 1).

Geçtiğimiz 20. yüzyılda iş hayatı erkeklerin egemenliği altında yaşanmıştır. Dünyada ve Türkiye'de nüfusun yarısını oluşturmasına karşın kadınlar, ekonomik faaliyetlerde ve iş hayatında erkeklerle aynı (veya yakın) oranlarda temsil edilmemişlerdir. Şirketlerin yönetiminde özellikle üst düzeylere çıkıldıkça kadınların sayısı erkeklerin yanında son derece sınırlı kalmıştır. İnsan kaynakları kullanımı açısından önemli bir potansiyel kaynağı oluşturan bu nüfusun bilgi, beceri ve yeteneklerinden yararlanılmaması büyük kayıp olmuştur. Bu durumdan şüphesiz kadınlar kadar organizasyonlarda zarar görmüşlerdir. Bütün işletmeler, kesinlikle, bulabildiği ölçüde en yetenekli insanların bünyesinde olmasını isterler (Barutçugil, 2002: 13).

Dünyada kadınların çalışma hayatına katılımını; emek piyasalarının yapısı, uygulanan istihdam politikaları, eğitim yatırımları, çalışma hayatını düzenleyen hukuki yapı ve kültürel şartlar belirlemektedir. Gelişmekte olan ülkelerde eğitim yatırımlarının eksikliği, kadınların çalışma yaşamında yedek işgücü olarak görülmesine sebep olmaktadır. Türkiye gibi nüfusunun önemli bir bölümünün kadın olduğu ülkelerde,

kadın işgücüne yönelik yatırımların artırılması, kadınların erkekle eşit şartlarda çalışma hayatına katılması sağlanmalıdır. Çalışma hayatında kadın istihdamının artırılması, kadın erkek eşitliği yanında ekonomik büyüme için gereklidir. Bu nedenle kadın işgücünün toplumda kabul görmesi sağlanmalı ve çalışma hayatında karşılaştığı ayrımcı politikaların giderilmesi için yasal düzenlemeler yanında hükümet politikaları oluşturulmalı, emek piyasasında kurumlar arası işbirliğine gidilerek ortak projeler geliştirilmelidir (Tunçsiper ve Sürekçi, 2004: 95).

Dünyadaki ve Türkiye'deki işgücüne katılım ve istihdam oranlarını incelemeden önce kısaca işgücü ve istihdam kavramlarının tanımlarını ele alarak aralarında nasıl bir fark olduğunu değerlendirmek gerekmektedir. Bir ülke nüfusunun 15 yaş ile 64 yaş arasında kalan kısmından (faal nüfus), aklen ve bedenen çalışamaz durumda olanlar ile kendi arzuları ile çalışmamayı tercih edenler çıkarıldığında kalan nüfusa işgücü denir (Bocutoğlu vd., 2000: 211-212). Başka bir tanıma göre ise işgücü, bir ülkede fiilen çalışanlarla iş arayanların toplamıdır (Şahin, 2006: 286). İstihdam tanımına baktığımızda, tam gün çalışan yetişkin işçilerin sayısını, işsizlik; çalışmayan ve aktif olarak iş arayan kişi sayısını gösterir (Parasız, 2000: 377).

Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranı (istihdam edilen ve işsiz kadınların çalışabilir yaştaki kurumsal olmayan kadın nüfusuna oranı), 1989 yılında yüzde 36,2 iken bu oran 1999'a gelindiğinde yüzde 30'a, 2009'a gelindiğinde ise yüzde 26'ya düşmüştür.

Kadınların istihdam oranı (istihdam edilen kadınların çalışabilir yaştaki kurumsal olmayan kadın nüfusuna oranı) 1989'da yüzde 32,7 iken bu oran 1999'a gelindiğinde yüzde 27,7'ye, 2009'a gelindiğinde ise yüzde 22,3'e düşmüştür.

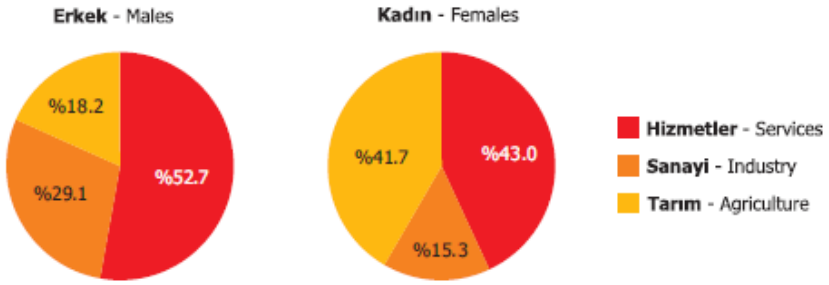
Tablo 1: İşgücüne Katılım, İstihdam ve İşsizlik Oranları

Yıl	İşgücüne Katılım Oranı (%)			İstihdam Oranı (yüzde)			İşsizlik Oranı (yüzde)		
	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam
1989	**36,2**	80,6	58,1	**32,7**	74	53,1	**9,5**	8,2	8,6
1999	**30**	75,8	52,7	**27,7**	70	48,7	**7,6**	7,7	7,7
2004	**23,3**	70,3	46,3	**20,8**	62,7	41,3	**11**	10,8	10,8
2005	**23,3**	70,6	46,4	**20,7**	63,2	41,5	**11,2**	10,5	10,6
2006	**23,6**	69,9	46,3	**21**	62,9	41,5	**11,1**	9,9	10,2
2007	**23,6**	69,8	46,2	**21**	62,7	41,5	**11**	10,0	10,3
2008	**24,5**	70,1	46,9	**21,6**	62,6	41,7	**11,6**	10,7	11,0
2009	**26**	70,6	47,9	**22,3**	60,7	41,1	**14,3**	13,9	14,0

Kaynak: TUİK, İşgücü İstatistikleri

Türkiye'de kadın istihdamı ve kadın emeğindeki mevcut durum, ülkedeki toplumsal cinsiyet eşitsizliği tablosundan bağımsız düşünülemez. Dünya Ekonomik Forumu'nun Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu'na göre Türkiye dünyada toplumsal cinsiyet uçurumunun en derin olduğu ülkelerden biridir. Bu raporda ülkeler, toplumsal cinsiyet uçurumuna göre; "ekonomik katılım ve fırsatlar, eğitime erişim, siyasal güçlenme, sağlık ve hayatta kalabilme" gibi dört temel kriter esas alınarak sıralanmaktadır. Türkiye 134 ülke arasında ekonomik katılım ve fırsatlarda 130. , Eğitime erişimde 110. , sağlık ve hayatta kalabilmede 93. , siyasi güçlenmede 93. sıradadır. Türkiye'nin "ekonomik katılım ve fırsatlar" kategorisinde 134 ülke arasında 130. sırada olması, Türkiye'de kadınların işgücüne katılımı ve istihdamı konusunda dünya ölçeğinde ne kadar geri bir konumda olduğunu gözler önüne sermektedir. Türkiye'nin "ekonomik katılım ve fırsatlar" kriterinde, diğer kriterlere göre çok daha geride olması, Türkiye'de kadın istihdamı sorununun boyutu hakkında fikir vermektedir (Sosyal İş Sendikası, 2010). Yukarıda verilen istihdam, işgücü ve işsizlik oranları da böyle bir sorunun varlığını destekler niteliktedir.

Kadın istihdamı cinsiyet ayrımcılığına bağlı olarak, bölgesel, sektörel, mesleki, yaş grubu ve ücret gibi konularda farklı özellikler göstermektedir (Tunçsiper ve Sürekçi, 2004: 98). Var olan fırsat eşitsizlikleri, kadının ekonomik ve sosyal statüsünü olumsuz etkileyerek gerek bireysel anlamda kadının gelişimini, gerekse ülkenin gelişimini olumsuz yönde etkileyecektir. Örneğin, eğitim fırsatlarından kadın ve erkeklerin eşit ölçülerde faydalanmamaları, bir insan kaynağı olarak, kadının gerek teknolojik yeniliğe gerekse verimlilik artışına katkısını zayıflatarak, büyüme ve kalkınmaya etkisi istenen düzeyin altında olacak; daha önemlisi, yoksulluğun bütün yükünü kadınlar taşımak zorunda kalacaktır (Şimşek, 2008: 1-2).



Şekil 1. Ekonomik Faaliyete Göre İstihdam Edilenler (2009)

Kaynak: TUİK , İstatistik Göstergeler: Statistical Indicators 1923-2009.

Ekonomik faaliyete göre dağılıma baktığımızda, ülkemizde kadın işgücünün en çok istihdam edildiği sektörün hizmet sektörü (% 43) olduğu görülmektedir. Bu oranlara bakıldığında, Türkiye'de kadın işgücünün çalışma hayatına katılımı yeterli seviyede değildir. Kadınlar halen yüksek oranda kırsal alanlarda tarım sektöründe çalışmaktadır. Sanayi sektöründe kadınların istihdam oranı artmakla birlikte, kadınlar düşük ücretli işlerde, imalat sanayi ağırlıklı, çalışmaya devam etmektedirler. Hizmet sektöründe kadın istihdamı artış gösterirken, gelişmiş ülkelere oranla Türkiye'de hizmet sektörü kadınlara henüz sınırlı ölçüde iş olanağı yaratmaktadır. Kadınlar genel olarak her sektörde kadın işi olarak sınıflandırılan belirli mesleklerde ve düşük ücretle çalışmaktadır. Kadın işsizliği erkek işsizliğine oranla yüksek olmakla beraber ekonomik bunalım veya kriz anında kadınlar işten çıkarılanlar arasında ön sırada yer almaktadır (Tunçsiper ve Sürekçi, 2004: 101).

Türkiye'deki kadın işgücü ve istihdam oranları ortaya konulduktan sonra dünya, bölge ve diğer ülke ortalamaları ile karşılaştırılarak hangi konumda yer aldığı verilerle ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Dünya genelinde işgücüne katılım oranı son 10 yılda nominal olarak yüzde 0,8 oranında gerilemiştir. Kadınların işgücüne katılımında gerileme son 10 yılda yüzde 0,2; erkeklerde ise yüzde 1,5 olmuştur. Ancak kadınlar ve erkekler arasında işgücüne katılım oranındaki fark hala devam etmektedir. 2009 yılı itibariyle dünya ölçeğinde çalışma yaşındaki erkek nüfusun yüzde 77,7'si işgücüne katılırken, kadın nüfusta bu oran yüzde 51,6 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 2. Dünya Ölçeğinde İşgücüne Katılım Oranı (Genel ve Cinsiyete Göre)

Yıllar	1999	2002	2006	2007	2008	2009
Toplam (%)	65,5	65	64,8	64,7	64,7	64,7
Erkek (%)	79,2	78,6	78	77,8	77,7	77,7
Kadın (%)	**51,8**	**51,6**	**51,6**	**51,6**	**51,7**	**51,6**

Kaynak: ILO (2009 verileri ortalama tahmindir.)

Dünya genelinde istihdam oranı son 10 yılda yüzde 0,7 gerilemiştir. Kadınların istihdama katılım oranı son 10 yılda yüzde 0,3 gerilemiş, erkeklerde bu oran yüzde 1,6 olarak gerçekleşmiştir. Kadınların istihdam oranı 2004-2008 yılları arasında yüzde 47,9'dan yüzde 48,6'ya yükselmiş ancak küresel krizin etkilerinin ağır biçimde

hissedildiği 2009 yılında kadın istihdamında kayda değer bir düşüş yaşanmıştır. Kadınların istihdam oranı yüzde 48,6'dan yüzde 48'e düşmüştür. Öte yandan kadınlar ve erkekler arasında istihdam oranındaki fark hala devam etmektedir. 2009 yılı itibariyle dünya ölçeğinde çalışma yaşındaki erkek nüfusun yüzde 72,8'i istihdam edilirken, kadınların yüzde 48'i istihdam edilmektedir.

Tablo 3. Dünya Ölçeğinde İstihdam Oranları (Genel ve Cinsiyete Göre)

Yıllar	1999	2004	2006	2007	2008	2009
Toplam (%)	61,3	60,6	60,9	61	60,9	60,4
Erkek (%)	74,4	73,4	73,5	73,6	73,3	72,8
Kadın (%)	**48,3**	**47,9**	**48,3**	**48,5**	**48,6**	**48**

Kaynak: ILO (2009 verileri ortalama tahmindir.)

Tablo 4. Kadınların İstihdamına İlişkin Türkiye-Dünya-Bölgeler Kıyaslaması

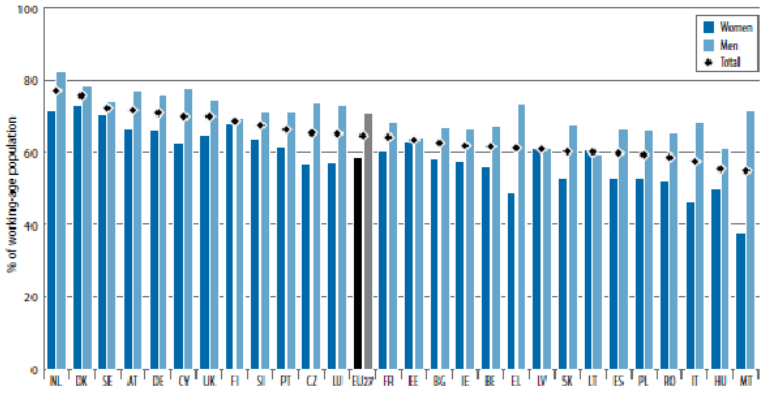
	İşgücüne Katılım Oranı		İstihdam Oranı		İşsizlik Oranı	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Türkiye	**24,5**	**26**	**21,6**	**22,3**	**11,6**	**14,3**
Dünya	51,7	51,6	48,6	48	6,1	7
Gelişmiş Ekonomiler ve AB	53,2	52,9	49,9	48,3	6,1	8,6
Merkez ve Güneydoğu Avrupa ve CIS	50,7	50,6	46,6	45,6	8,1	9,8
Doğu Asya	66,6	66,5	64,2	64	3,6	3,7
Güney Doğu Asya ve Pasifik	57,4	57,4	54,2	54	5,5	5,9
Güney Asya	35,1	34,9	33,1	32,8	5,6	5,9
Latin Amerika ve Karayipler	51,6	51,7	47	46,5	8,8	10,1
Orta Asya	24,9	25,4	21,3	21,6	14,7	15
Kuzey Afrika	27,5	27,4	23,4	23,1	14,8	15,6
Sahra Altı Afrika	62,1	62,6	56,8	57,1	8,5	8,8

Kaynak: ILO (2009 verileri ortalama tahmindir.

2009 yılı itibariyle Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranı yüzde 26 iken dünya ortalaması yüzde 51,6; Türkiye'de kadınların istihdam oranı yüzde 22,3 iken dünya ortalaması yüzde 48; Türkiye'de kadınların işsizlik oranı yüzde 14,3 iken dünya ortalaması yüzde 7'dir. Türkiye, kadınların işgücüne katılım ve istihdam oranı açısından dünya ortalamasının ancak yarısı kadar bir oran yakalayabilirken, kadın işsizliğinde dünya ortalamasının iki katı bir orana ulaşmaktadır.

2009 yılı esas alınarak Türkiye dünyanın çeşitli bölgeleri ile kıyaslandığında ise, Türkiye'de kadınların işgücüne katılım ve istihdam oranının yalnızca Orta Asya ortalamasının biraz üstünde olduğu, diğer 8 bölgeden ise düşük olduğu görülmektedir.

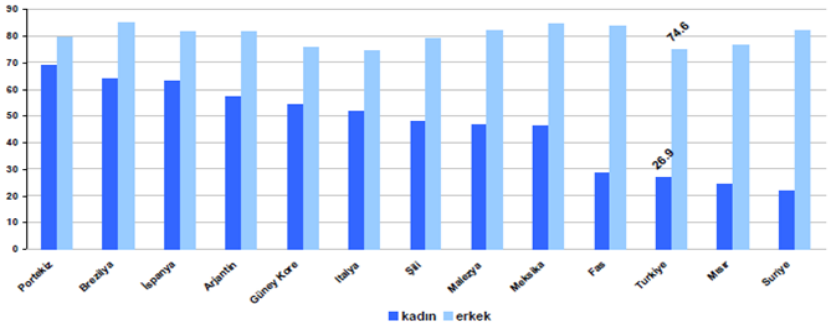
İşsizlik oranı açısından ise Türkiye'de kadın işsizliği Kuzey Afrika ve Orta Asya ortalamasının biraz altında olup, diğer 7 bölgeden yüksektir.



Şekil.2. Avrupa Birliği Üyesi Devletlerde İstihdam Oranları (2009)

Kaynak: Employment inEurope 2010

AB'deki kadın istihdam oranına bakıldığında, şekil 2'den de görüleceği üzere % 64,6 'dır. Kadınların işgücüne katılımı, İngiltere'de % 65, Almanya'da %66,2, Danimarka'da %73,1, İsveç'te %70,2, Yunanistan'da % 48,9, Bulgaristan'da % 58.3, Belçika'da %56, Romanya'da %52, Polonya'da %52,8, İspanya'da %52,8, Fransa'da % 60,1, İtalya'da % 46,4, Portekiz'de %61,6, Slovenya'da %63,8, Estonya'da %63, Macaristan'da %49,9, Hollanda'da % 71,5, Avusturya'da %66,4'dür. Avrupa Birliği üyesi olmayan ülkelerdeki işgücüne katılım oranlarını (Şekil 3) incelediğimizde Türkiye'deki kadın istihdamı oranının Meksika, Şili, Fas, Güney Kore, Arjantin … gibi ülkelerden de daha düşük olduğu görülmektedir. Ülkelerle karşılaştırma yapıldıktan sonra ortaya çıkan durum, Türkiye'de kadın istihdamı konusunda daha çok yol alınması gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.



Şekil. 3. İşgücüne Katılım Oranları (yüzde, 15- 64 yaş aralığı, 2008)

Kaynak: İncirlioğlu, 2010.

Türkiye'deki kadın istihdam, işgücü ve işsizlik oranları belirlenerek, gereken karşılaştırmalar yapıldıktan sonra durumu şu şekilde özetlememiz mümkündür.

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü'nce hazırlanan Türkiye'de Kadının Durumu Aralık 2010 raporuna göre, Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranı yıllara göre azalmaktadır. Kadınların işgücüne katılma oranı daha öncede bahsedildiği gibi, 1990'da yüzde 34,1 civarındayken, 2002 yılında yüzde 26,9, 2004 yılında yüzde 25,4, 2009 yılı için yüzde 26'dır. İşgücüne katılmayan 100 kadından 62'si işgücüne katılmama nedeni olarak "ev kadını" olmalarını göstermektedirler (Hürriyet, 2011).

5. Kadın Çalışanın Örgüte Sağlayabileceği Faydalar

Türkiye'de ve dünyada kadın çalışanların oranlarını inceledikten sonra, kadın çalışanın örgüte sağlayabileceği faydaları ele almak, kadınların iş dünyasında bu faydalar dolayısıyla da daha fazla yer alması gerektiğini belirtmek içindir.

Kadın çalışanların erkeklerden farklı fikirler ortaya sunmaları, kadınların bilgi birikimleri bakımından stratejik katkıları, erkeklerden farklı ortaya koydukları liderlik özellikleri, kadınlık içgüdüleri sayesinde ara bulucu rolünü üstlenmeleri ve daha ılımlı, anlayışlı olmaları (Turgut, 2004: 44) gibi özellikleri ile ya da kadınlar, karizma, kişiler arası iletişim becerileri, sıkı çalışma, kişisel beceriler gibi özelliklerine gücü atfetmek eğilimde olduklarından, bu özelliklerin katılımıyla cesaretlenerek, organizasyondaki diğer üyeler ile kolayca bilgilerini ve güçlerini paylaşarak da (Sastry, 2000: 8) örgüte katkı sağlayabilirler.

Geleneksel organizasyonların yeniden şekillendirilmesi ile görülmüştür ki, geleceğin çalışanı işbirlikçi bir takım oyuncusu, yardım edebilme ve alabilme yeteneğine sahip, diğer çalışanlarla yetkisini paylaşabilen, karşılıklı bağımlılığın olduğu bir dünyada faaliyet göstermek zorunda kalacaktır. Bu yeni çalışan profilinin duygusal zeka ve ilişkisel becerilere ihtiyacı vardır. Bu özellikler geleneksel olarak kadınlara özgüdür. İşletmeler bu yeteneklerle rekabet avantajı elde edebilirler (Fletcher, 2001: 172). Bundan dolayı, kadınlarda bu sistemde yerlerini alarak, işletmelerin başarılı olma yolundaki çabalarına katkıda bulunmalıdırlar.

Üst yönetimde ki durum incelendiğinde, katılımı cesaretlendiren, güç ve bilgiyi paylaşan, işi heyecanlı ve zevkli bir hale getiren kadın yöneticiler 2000'li yılların

yönetim anlayışını belirlemektedir. Amacı her şeyi kontrol etmek olan, emir komutaya dayalı, hiyerarşik yapı içinde katı kurallar uygulayan, çalışanların otomatik maaş artışları ile yetindiği, liderin rolünün emir vermek ve her şeyi bilmek olduğu, bilginin kontrol altında tutulduğu geleneksel yönetim anlayışı yerini kadınların liderliğindeki yeni yönetim anlayışına bırakmaktadır (Barutçugil, 2003). İş yaşamına girmiş kadınların, örgütsel politikaları ve uygulamaları, hiyerarşi basamaklarında yükselme şanslarını da etkilemeye başlamıştır (Sastry, 2000: 9).

Kadınların organizasyonların kritik pozisyonlarında bulunmaları şirketin uzun dönem başarısı ve kadınların farklı değer yargılarının rekabet avantajı sağladığı iddia edilmektedir (Turgut, 2004: 44).

Günümüzde gerek ülkemizde gerekse Avrupa ülkeleri ve diğer gelişmiş ülkelerde olsun kadınların bazı sektörlerde yönetici olarak yer almalarının sosyal ve ekonomik gelişmenin sağlanmasında ne kadar faydalı olduğunu görmek mümkündür (Şenel, 1989: 196).

6. Yönetim ve Kadın

Kadınlar yönetici olarak düşünüldüğünde ya genç, ya da yaşlıdır; orta yaş kabul görmemektedir. Kadın aday ya genç ve deneyimsiz, ya da tecrübeli ama yaşlıdır. Hem deneyimi hem de yaşı uygun kadın bulunmamaktadır. Konu öncelikle bir kadının o konuma gelmesinin zorluğu ile başlamaktadır (Kasım,2007).

Yönetime gelme sürecinde kadınlar hem işe girişte hem de ilerlemede erkeklere göre daha çok sayıda engellerle karşılaşırlar. Yönetim geliştirme programlarına alınmamaları, yurt dışı eğitimlere gönderilmemeleri, yükselmelerde önceliğin erkeklere verilmesi gibi nedenler kadınların yönetime gelememesine yol açan tutumlardan bir kaçıdır. Kadınlar yönetime geldiklerinde de çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bunlardan en önemlisi iş yerinde sosyalleşmede erkeklerin kadınlar hakkındaki olumsuz düşünceleridir. Diğer bir sorun ise, kadınların temsil etme anlamına gelen "simgesellik" görevini üstlenmeleri ve bu görevin üzerlerinde büyük baskı yapmasıdır (Barutçugil, 2002: 27-28). Kadınların iş yaşamına geç girmeleri, yönetici konumundaki kadınların sayısının erkeklere oranla daha az olmasına yol açan nedenlerinden biridir (Aydın vd., 2007: 312).

Çeşitli ülkelerde kadınların yönetim kademesindeki oranlarına baktığımızda gerçekten de kadınların işe seçilme, işe yerleştirilme ve yükseltilme (kariyer) sürecinde karşılaştıkları eşit olmayan farklı yaklaşımlar göze çarpmaktadır. Bunun sebeplerinin, çoğunlukla kişisel özelliklerden kaynaklanmadığı açıktır (Aytaç, 2000: 96). Bundan sonraki bölümlerde kadın yönetici ve kadın yöneticinin özellikleri, erkek yöneticilerle hangi yönlerden dolayı farklı ve benzer oldukları ortaya konulup, dünyada ve Türkiye'de kadın yönetici ele alınarak üst yönetimdeki yönetsel oranlar incelenecektir.

6.1. Kadın Yönetici

Gerek dünyada gerekse ülkemizde kadınların çalışma hayatına katılmaları ve yönetim seviyelerine yükselmeleri önünde birçok engelle karşı karşıya oldukları gerçeği görülmekte ve yaşanmaktadır. Türkiye'de kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar ülkemizin geleneksel, ekonomik ve sosyo - kültürel yapısı ile yakından ilgilidir (Besler ve Oruç, 2010: 18). Çalışma hayatındaki kadınların istihdam oranlarının kadın yönetici sayısını destekler düzeyde olmadığı görülmektedir.

Kadınların eğitim seviyeleri hızla yükselmiş, prestijli mesleklere yönelerek kariyer yapma isteği beraberinde üst yönetimlere talip olmalarını getirmiştir. Bütün bu gelişmelere rağmen, ülkeden ülkeye, değişen farklılıklar olsa bile kadının geleneksel rolünün ev, çocuk ve ailesi ile sınırlandırıldığı, iş yaşamında belli mevkilere ulaşmasında engellerle karşılaştığı, bir diğer ifade ile kariyer ilerlemesinden erkeklere oranla daha az yararlandıkları bir gerçektir. Kadından önce, anne ve eş olarak toplumsal rolleri üstlenmesi beklenmekte, mesleki başarı ve kariyer ikinci planda kalmaktadır (Aytaç, 2000: 906).

Eskiye oranla kadınlar iş yaşamına atılma konusunda daha bağımsız ve özgüven sahibi olmuşlardır. Hatta bazı durumlarda erkeklere oranla daha iyi bir yönetici de olabilmektedirler. Yapılan araştırma sonuçları kadınların yönetim stillerinin, duygusal bağlılık ve yakınlaşma duygularının güçlü olması nedeniyle, daha etkili olduğunu göstermektedir (Gürol, 2002: 213).

Kadınların üst yönetim kademelerinde yeterince yer alamamalarının nedenleri iki açıdan ele alınmalıdır. Bunlardan birincisi, kadınların kendi istekleri dışında engellenmesine neden olan faktörlerdir. Bunları Aytaç (2000: 90) şu şekilde belirtmiştir:

- Kadınların çocuk büyütmek için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları veya durdurmaları, tepe yönetim noktalarına ulaşmaları için önemli bir engeldir.
- Kadınlar, genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışları içindedirler. Evlilik ve çocuk, kadınların tam gün kendini işine vermesine engel olmaktadır. Böylece tepe yönetim için gerekli olan zamanı ayıramamaktadır.
- Tepe yöneticilik için gerekli olan iş tecrübesi ve otoritesi azdır.
- Duygusal olmaları nedeniyle yönetme becerisinden yoksundurlar.

İkincisi ise, kadınlar kendilerine imkan verilse de üst yönetsel pozisyonlara gelmeyi aşağıdaki faktörlerin varlığı nedeniyle istememektedirler (Bayrak ve Yücel, 2000: 130).

- Kadınların güç kazanması ya da güç sahibi olmasının, ev ilişkilerinde mücadeleyi başlattığına inanılması,
- Mevcut çalışma arkadaşlarıyla dostluk ve arkadaşlığın, bir üst pozisyonda sürdürülemeyeceğinden endişe duyulması,
- Güç, arzu ve istek belirtmelerinin, kadınların dışlanmasına neden olduğuna inanılması,
- Kadınların güçlü olmaktan korkmaları, özellikle kadınlar için kendilerini güçlü bir şekilde düşünme fikri, başkalarını geriletme ve onlara haksızlık yapmak olarak değerlendirilmektedir.
- Kadınlar güç kullanımını kendileriyle ilgili olarak değil de başkalarına (eş ve çocuklarına) destek vermede değerlendirmektedir.

Örücü ve arkadaşlarının (2007: 132) Balıkesir'de özel ve kamu kuruluşlarında her düzeydeki 200 çalışanı kapsayan araştırmanın sonucunda, erkeklerin engel olmasının kadınların iş yaşamında üst düzey yönetici konumuna gelememesinde etkili olduğu görüşünün kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre erkek katılımcılar hemcinslerinin böyle bir engel teşkil etmediği yönünde yanıt verirken kadın katılımcılar ise tam tersi görüştedir. Bu da kadın ve erkeklerin konuya bakış açılarını gösteren önemli bir bulgu niteliğindedir.

Bayrak ve Yücel'in (2000) "kadın cinsiyeti, yöneticilik ve güç bir paradoks mu?" isimli çalışmasında kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelememelerinin nedenleri araştırılmıştır. Araştırma bulgularından şu sonuçlara ulaşılmıştır. Kadınların kendilerine ve güce bakış açısı negatif ve dezavantajlıdır. Kadınların psikolojik olduğu

kadar güç kazanmada sosyal engellerle karşılaştığı görülmektedir. Kadınlara yönelik ayrımcılığı gidermede ve "dikey eşitsizliği" azaltmada küresel rekabet ve postmodern değişimle kadının sadece başkalarına değil, kendine de yatırım yapabileceğini ortaya çıkaracaktır.

Günümüzde değişen yönetim anlayışı gereklerinin kadınlar tarafından daha iyi yerine getirildiği iddia edilebilir. İletişim, ekip çalışması, sürece odaklanma, etkili dinleme ve empati, coaching, müzakere becerileri, stres yönetimi, değişim yönetimi, farklılıkların yönetimi gibi konularda kadınların daha başarılı oldukları görülmektedir. Başarılı kadınların bir ortak noktası, bağımsız, sosyal ve aktif yapıda olmalarıdır. (Barutçugil, 2003) Yöneticinin erkek ya da kadın olması önemli değil, işini gereği gibi yapması önemli olduğundan kadınlarda yönetim kademelerinde artan oranlarda yer almalıdırlar. İyi eğitim almış ve işlerini yerine getirirken hassas olan kadın çalışanlar yönetim pozisyonlarına açık fikirlilik ve politik kurnazlık ile ulaşmaktadırlar. Kadınların yönetim kademelerinde faaliyet göstermeleri küreselleşen dünyanın bir gereği olarak görülmelidir.

6.2. Kadın Yöneticinin Özellikleri

Bu bölümde kadın yöneticilerin özellikleri incelenirken, kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıklar ve benzerlikler belirtilecektir. Bazı yazarlar kadın ve erkek yöneticilerin bakış açılarında anlamlı farklılıklar olmadığını tespit etmişlerdir. Bazı yazarlar ise bunun tam tersini savunarak kadın ve erkeklerin yönetim tarzlarının çok farklı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Literatürde var olan çalışmalara bakıldığında ise, bu farklılıklar ve benzerlikler ortaya çıkacaktır.

Barutçugil'e (2002: 48) göre; erkekler, işe odaklanırlar; analitik düşünürler, sistematik sorun çözme eğilimleri daha fazladır; bilgileri, sayıları kullanırlar, sınıflandırırlar; kendisini ve diğerlerini işle ilgili rolleriyle tanımlarlar; mücadeleci ve rekabetçi davranış gösterirler, meydan okurlar; açık, doğrudan konuşur, olduğu gibi söylerler, daha rahat ve girişken davranırlar. Kadınlar ise, ilişkilere odaklanırlar; bütüncül yaklaşım kullanırlar; akıl, beden, duygu, sosyal faktörleri birlikte dikkate alırlar; duygularına ve sezgilerine güvenirler, bunları kullanırlar, rekabetçi, çatışmacı ve tehditkar değillerdir; karşılarındakini dinler ve destekler, başkalarını desteklemekten hoşnut olabilirler; kendisini ve diğerlerini bir bütün "kadın, anne, eş, çalışan, yönetici

…" olarak görürler; diğer kadın çalışanlar için bir güvence oluştururlar, çünkü kadınlar, çevrelerinde başka kadınlarında olmasını isterler, işe alma ve görevlendirmelerde kadın adayları desteklerler.

Frankel'e (2008: 65-157) göre, erkekler ilişkileri onlara kapıları açması için kullanırlar; bunu çıkar için birilerini kullanıyormuş gibi görmezler. Kadınlar ise bu durumdan suçluluk duygusu duyarlar. Çok agresif ya da baskıcı olma suçlamalarını işitmemek için kadınlar sık sık aslında söylenmesi gereken şeyleri ifade etmekten kaçınmaktadırlar. Kadınlar, beceremeyecekleri korkusuyla aynı görevde yıllar yılı kalabilmektedirler. Bir kadın işe ancak yüzde yüz uygun olduğunu düşünüyorsa başvurmaktadır. Erkekler, kadınlara göre var olan becerilerden daha fazlasını gerektiren, hatta daha önce hiç yapmadıkları işleri yapmalarını gerektiren üst düzey pozisyonlara başvurabilmektedirler.

Değişen ekonomik koşullar ve sanayi toplumunun erkek egemen kültürünün bilgi toplumuna geçişi ile oluşan yeni yönetim anlayışı, kadının doğası ile uyumludur. Kadın, ekip çalışmasına, iletişime, olaya odaklanmaya, etkin olmaya ve empatiye, pratik düşünceye ve değişime açıktır. Öncelikli başarısı, yaptığı işi iyi yapmasıdır. Kişisel olarak kazanımdan önce sonuca ulaşmayı düşünür. Çalışanları ile daha kolay empati kurar ve samimidir. Değişime açıktır; çünkü hem iş yaşamı, hem de ev yaşamını yürüten bir organizatördür. Pratik düşünmek zorundadır. Ekip çalışmasına inanır; çünkü çoğu zaman evde yalnız karar vermek durumunda kalmıştır. Yaşayarak birlikte sonuç almanın keyfini bilmektedir. Bu yüzden çalışanlarla rahat iletişim kurar. Katılımcı olan güç ve bilgiyi paylaşarak çalışmayı zevkli hale getirirler. Çalışanların, ekibin parçası olduğunu, başarının ve başarısızlığın ortaklığına inanırlar. Çalışanlarını ödüllendirir, yaratıcılıklarını arttırır. Etik değerlere önem verir ve hoşgörülüdür. Sistemi değiştirmenin, sistemin içine girmekle başladığının bilincindedir (Kasım, 2007).

"Örgütsel politikalara hiçbir şekilde katılmak istemiyorum" sözleri kadın yöneticilerden sık sık duyulabilmektedir. Yalnızca kendi işlerini yapmak ve ateş hattının dışında kalmak istemektedirler. Fakat bu mümkün değildir, yöneticilik her zaman örgütsel sürecin bütün yanlarıyla ilgili politikalarla iç içedir (Palmer ve Hyman, 1993: 36). Kadın yöneticilerin kendilerine güvenmeleri ve başarılı olduklarında bunu kendilerinin gerçekleştirdiğine inanmaları gerekmektedir.

Erkeklerin çoğu bir başarıya ulaştıklarında, "Bu işi iyi hallettim!" demektedirler. Başarısız olduklarında da "Ne Aksilik!" deyip geçmektedirler. Buna karşılık kadınların çoğu başarılı olduğunda şansının yaver gittiğini düşünmekte, başarısız olduğunda ise suçtan bahsetmeye ve suçu üzerine almaya başlamaktadırlar (Hoffman ve Müller, 2006: 122).

Sonuçta; yöneticinin erkek ya da kadın olması değil, nitelikli olması önemli ve işini gerektiği gibi yapması önemlidir. Basil (1972) ve Schein (1973, 1975) savunduğu görüşlerle kadın ve erkek yöneticilerin yönetim becerilerinin kuvvetle eşit olduğunu göstermişlerdir (Wilson, 2003: 64). Literatürde kadın yöneticilerle ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda yönetim becerileri, yönetim tarzları, çalışanların kadın yöneticileri nasıl gördükleri, toplumun kadın yöneticilere bakış açısı, erkeklere göre azınlıkta kalan kadınların sayılarının nasıl artırılabileceğini belirlemek gibi farklı konular ele alınmıştır. Aşağıda literatürdeki bazı araştırmalar incelenmiştir.

Eagly ve Johnson (1990) yaptıkları araştırma sonucunda erkek ve kadın yöneticilerin yönetim tarzları arasında çok küçük farklılıklar olduğunu saptamışlardır. Üst yönetimdeki kadınlar genellikle kişilik ve tavır özellikleri ile erkeklere benzemektedirler. Dahası, kadın yöneticiler erkeklere göre evlenmemiş ve çocuk sahibi değildirler. Bu ise erkekler gibi kadınların da ev ve çocuk sorumluluğunun olmayışı ile erkeklere benzediğini belirtmektedirler. Yöneticilerin erkeksi tipteki kültürlere karşı tercihleri daha güçlüdür. Erkeksi tercihler yönetim fonksiyonuyla ilişkilendirildiği için kültür tercihlerindeki cinsiyet farklılıkları yönetim seviyelerinde azalmaktadır (Maxwell ve Golden, 2006: 114).

Ernst And Young'ın İnsan Kaynakları Yönetici Seçme ve Değerlendirme Bölümü tarafından, internet ortamında yaklaşık 5000 kişi üzerinde "Çalışanlar Kadın Yöneticiyi Nasıl Görüyor?" konulu araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma hem kadın hem de erkek denekleri kapsamaktadır. Çalışma, kadınların yöneticiden çok çalışma arkadaşı olarak benimsendiğine işaret etmektedir. Kadınların %46'sı, kadın yöneticilerle çalışmayı istememekte, erkeklerin %49,3 ise kadın veya erkek yöneticinin kendileri için fark etmeyeceğini belirtmiştir. Kadın yöneticiler, erkek yöneticilere nazaran daha duygusal, inatçı, detaycı, hırslı, yaratıcı, mükemmeliyetçi, empati sahibi, iletişim yeteneği gelişmiş bulunurken, erkek yöneticiler ise lider, başarılı, otoriter,

kendine güvenen, iş - yaşam dengesi kurabilen, geniş açıdan bakabilen, kendine güvenen, soğukkanlı gibi özellikleri ile nitelendirilmiştir (Duman, 2008).

Bilimoria ve Zelechowski (2004) Amerika'daki yöneticilerle ilgili bir araştırma yapmıştır. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha az etkili ve prestijli olduklarını ortaya çıkarmışlardır. Bu nedenle yönetimsel kademedeki kalıplaşmış yargılar da muhtemelen değişiklik gösterecektir. Kadınlar benzer yönetim becerilerine ve çalışma sürelerine sahip olmalarına rağmen, işletmenin dış çevresiyle bağlantılı pozisyonlarda bulunmakta daha az isteklidirler, onlar daha az gücü ellerinde bulundurma eğilimdedirler (Singh vd., 2007: 313).

6.3. Dünyada ve Türkiye'de Kadın Yönetici

Yönetici konumundaki kadın sayısı incelendiğinde, gelişmiş ülkelerde yönetici kadın sayısı gelişmekte olan ülkelere göre daha yüksektir. Bununla birlikte, yönetici kadın sayısıyla erkek yönetici sayısı karşılaştırıldığında, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde kadın yönetici sayısı daha azdır.

Ekonomilerde, sosyal ve kültürel yapılarda ve teknolojide ortaya çıkan gelişmeler, kadınların yalnızca iş hayatındaki sayılarını ve oranlarını arttırmakla kalmamış aynı zamanda onların organizasyonlarda daha üst basamaklara gelmelerini de desteklemiştir (Barutçugil, 2002, sf.10).

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü'nce hazırlanan Türkiye'de Kadının Durumu Aralık 2010 raporunda yer alan kadınların uzmanlık alanlarındaki başarılarını gösteren bölüme göre, Türkiye'de uzmanlık gerektiren mesleklerde kadın oranları oldukça yüksek düzeyde ama bürokraside çok düşüktür (Hürriyet, 2011).

- Üniversitelerde kadın öğretim elemanı oranı yaklaşık yüzde 41.5 profesörler içerisinde kadın oranı yüzde 27.4, doçentlerde kadın oranı yüzde 31.6, öğretim görevlileri arasında kadın oranı ise yüzde 38.5. ayrıca, 154 üniversitenin 8'inde kadın rektör görev yapmaktadır.
- Devlet Personel Başkanlığı'nın Aralık 2010 yılı verilerine göre kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen personelin yüzde 34'ü kadın, yüzde 66'sı erkektir.
- Kadınların bürokrasi içerisinde üst düzey karar verici konumlardaki oranının düşük olduğu görülmektedir. Bürokraside üst düzey yöneticilerin yüzde 93'ü

erkek, yüzde 7'si kadındır. Bürokrasinin önemli alanlarından biri olan ve bütün dünyada erkeklerin egemen olduğu diplomatik görevlerde Türk dışişlerinde görev yapan 110 büyükelçimizden 11'i kadındır.

- Ülkemizde kadın vali bulunmamaktadır. 464 vali yardımcısından 10'u kadın ve 810 kaymakamın ise 13'ü kadın. (İçişleri Bakanlığı Personel Genel Md. Kasım 2010) 261 kaymakam adayının ise sadece 8'i kadındır (İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Haziran 2010).
- Kadınların üst düzey bürokrasi içinde durumlarına bakıldığında, 24 müsteşar içerisinde sadece Milli Eğitim Bakanlığı Müsteşarı kadın. Bakanlıklarda 78 erkek, 2 kadın, müsteşar yardımcısı olarak görev yapmaktadır.
- Türkiye'de, bağlı kurumlar ve bakanlık bünyesinde görev yapan genel müdürlerin 9'u kadın. 460 genel müdür yardımcısından 44'ü kadın, 2.569 daire başkanından ise 302'si kadın (DPB; Aralık 2010). Ülkemizde savcıların yüzde 5.2'si, hakimlerin ise yüzde 28'i kadındır (TUİK, 2008 yılı verisi).

TÜİK'in Yüksek Seçim Kurulu ve TBMM'den derlediği verilere göre ise, Türkiye'de 2007 yılı itibariyle TBMM'deki kadın milletvekili oranı yüzde 9,1; 2009 yılı itibariyle kadın bakan oranı yüzde 9,1, 2009 yılı itibariyle kadın belediye başkanı oranı yüzde 0,9, belediye meclisi üyesi oranı yüzde 4,2, il genel meclisi üyesi oranı ise yüzde 3,3'tür. Bu oranlar, kadınların gerek Meclis'te, gerekse yerel yönetimlerde çok düşük düzeyde varlık gösterdiğini ortaya koymaktadır. TÜİK verilerine göre Türkiye'de 2008 yılı itibariyle kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürlerin yüzde 9,9'u kadın, yüzde 90,1'i erkektir. Bu veri atanmışlar arasında da kadınların çok düşük bir orana sahip olduğuna işaret etmektedir.

Türkiye'de durum böyle iken, Deloitte and Forbes Insights'ın yaptığı araştırma, kadınların dünya çapında kamu sektöründe hızla ilerlediğini göstermektedir. Araştırmaya göre, dünyanın en önemli 1000 şirketinin sadece % 3'ünü kadın başkan ya da başkan yardımcıları yönetmektedir. ABD'deki 500 şirketin ise yalnızca % 13,5' inde kadın yöneticiler bulunmaktadır. Öte yandan araştırmaya göre kadınlar kamu sektöründe üç kat fazla ilerleme kaydetmiştir. Birleşmiş Milletler'e bağlı ülkelerin yaklaşık % 10'unda kadın devlet başkanı bulunmaktadır. Bu oran yalnızca üç devletin başkanlık görevini yürüttüğü 1975 yılına göre önemli bir ilerleme olarak görülmektedir.

Dünya çapındaki sandalye sayısının ise % 20'sini kadınlar oluşturmaktadır. Bu oran 1995 yılında %11,3 seviyelerinde bulunmaktaydı (Sabah, 2010).

Türkiye'de kamuda kadın yöneticilerin durumu gözden geçirildikten sonra, özel sektördeki durum ise şöyledir:

Türkiye İşveren Sendikası'nın (TİSK) Dünya Ekonomi Forumu tarafından yayınlanan ve çeşitli ülkelerde özel sektörde çalışan kadınların durumu ekonomik katılım ve fırsatlar açısından değerlendiren " İş Dünyasında Küresel Cinsiyet Eşitsizliği 2010 Raporu'na göre, üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın oranında Türk özel sektörü % 12'lere ulaşmıştır. OECD'ye üye 30 ülkenin yanı sıra brezilya, Çin, Hindistan ve Rusya'dan seçilen en büyük işletmeler arasından seçim yapılarak anket gönderilmiş ve veriler derlenmiştir. Ankete göre, üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın oranında dünya ortalaması %5'in biraz altındadır. Birinci sırada %13 ile Finlandiya yer almıştır. Diğer ülkelerdeki oranlar ise, Norveç'te %12, Brezilya'da %11, İtalya'da %11, İspanya'da %9, Almanya'da %6, Avusturya'da %4, Japonya'da %4'tür.
Yine Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) 2009 Eylül ayında "Kadın Yöneticiler Anketi" düzenlemiştir. Ankete, özel sektör kapsamında, Üye işveren Sendikaları'ndan 11'ine bağlı 11 işletme katılmıştır. 111 işletmede, üst düzey yönetici olarak görev yapan 714 kişinin 163'ü kadındır. (%22,8)

Tablo 5: İşletmelerdeki Kadın ve Erkek Yönetici Sayıları (Üst Düzey) (2009)

	KADIN		ERKEK		TOPLAM
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
1. Üst Düzey Yöneticiler					
1.1. Yönetim Kurulu Başkanı	9	13,8	56	86,2	65
1.2. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı	11	21,2	41	78,8	52
1.3. Yönetim Kurulu Üyesi	54	22,6	185	77,4	239
1.4. Genel Müdür/Koordinatör/CEO	34	27,9	88	72,1	122
1.5. Genel Müdür Yardımcısı	26	20,8	99	79,2	125
1.6. Diğer	29	26,1	82	73,9	111
1. Bölüm Toplamı:	**163**	**22,8**	**551**	**77,2**	**714**

Kaynak: TİSK, Kadın Yönetici Anketi, 2009

Tablodan da görüldüğü gibi, kadın yöneticilerin sayısı erkek yöneticilerin sayısının yarısından bile daha azdır. İş hayatındaki kadın erkek eşitsizliği özellikle üst düzey pozisyonlarda kendini daha çok göstermektedir. TÜİK verilerine göre ise, "kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler" kategorisinde yer alanların sadece %10'u kadındır. İstihdam edilen erkeklerin % 11'i bu kategoride yer alırken, istihdamdaki kadınların sadece %3'ü bu gruba dahildir.

Türkiye'deki kadın yöneticinin durumu açıklandıktan sonra, günümüzde bankacılık sektörü, kadın çalışan sayısı ve kadın yönetici oranları incelenecektir.

Ekim-Aralık 2010 dönemi itibariyle, banka çalışanlarının % 26'sı kamusal sermayeli mevduat bankaları, % 47'si özel sermayeli mevduat bankaları, % 24'ü yabancı sermayeli mevduat bankaları ve % 3'ü ise kalkınma ve yatırım bankaları tarafından istihdam edilmiştir. Mevduat bankalarında banka başına çalışan sayısı 5.410'dur. Bu rakam kamu sermayeli bankalarda 15.745, özel sermayeli bankalarda 7.603 ve yabancı sermayeli bankalarda 2.471'dir. Ekim-Aralık 2010 dönemi itibariyle, bankacılık sektöründe çalışanların % 1'i ilköğretim,% 21'i orta öğretim,% 72'si yüksek öğretim kurumları mezunu, % 6'sı ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır. Kamusal sermayeli mevduat bankalarında çalışanların % 76'sını yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş ve lisansüstü eğitim yapmış personel oluşturmaktadır. Bu oran, özel sermayeli mevduat bankalarında % 81, yabancı bankalarda % 74 ve kalkınma ve yatırım bankalarında ise % 75 şeklindedir. Ekim-Aralık 2010 dönemi itibariyle bankacılık sektöründe çalışanların % 50'si kadınlardan oluşmaktadır. Bu oran kamusal sermayeli mevduat bankalarında % 40, özel sermayeli mevduat bankalarında % 54, yabancı sermayeli mevduat bankalarında % 55, Fon bankasında % 36, kalkınma ve yatırım bankalarında ise %32 düzeyindedir (Türkiye Bankalar Birliği, 2011).

FORBES Türkiye'nin Şubat 2010'da yaptığı ve toplam 121 şirketi ve 249 bin çalışanı kapsayan "Kadınların En Hızlı Yükselebileceği Şirketler" araştırmasına göre, bankalardaki toplam çalışan, kadın çalışan, üst kademede bulunan toplam yönetici sayısı ve kadın yönetici sayısını incelediğimizde Türkiye' de bankacılık sektöründe kadın çalışanlar için pozitif yönde bir ayrımcılık söz konusu olduğunu söylenebilir. Bu tablo yukarıda verilen oranları da desteklemektedir (Karagüllü, 2010).

Tablo 6: Kadınların En Hızlı Yükselebileceği Şirketler

	Toplam Çalışan	Erkek Çalışan	Kadın Çalışan	Toplam Orta Kademe Yönetici	Orta Kademe Kadın Yönetici Sayısı	Toplam Üst Kademe Yönetici Sayısı	Üst Kademe Kadın Yönetici Sayısı
Garanti Bankası	16828	7134	9694	792	323	129	40
Yapı Kredi Bankası	14333	5338	8995	429	191	28	6
Akbank	13608	6083	7525	1362	770	998	318
Finans Bank	10112	4378	5734	723	411	29	4
İş Bankası	22454	10789	11665	2575	1207	120	23
ING Bank	6110	2923	3187	562	283	95	27
TEB	5865	2880	2985	534	186	62	18
T- Bank	464	235	229	188	101	7	1
Fortis Bank	5007	2292	2715	174	59	14	1
Vakıfbank	10224	5190	5034	673	163	46	8
Halkbank	12505	7191	5314	2346	1069	94	3

Kaynak: Karagüllü, 2010. Sabah Gazetesi.

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi, çalışan nüfusun %50'den fazlası kadın olan bankacılık sektörü gibi kadınların ana işvereni olan sektörlerde bile, erkekler tarafından doldurulmaya eğilimli üst düzey yönetim işlerinde cinsiyete dayalı dikey bir ayrım gözükmektedir.

İkinci Bölüm

Kariyer ve Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi

1. Kariyer İle İlgili Temel Kavramlar

Günümüzde bilim ve teknolojideki gelişmeler, sosyal ve siyasi değişimler, rekabet; sosyal ve ekonomik çevrelerde, özellikle örgütsel yapılarda önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Örgütsel yapılarda meydana gelen bu değişimler, bireylerin eğitim ve beklentilerindeki gelişmeler ile birlikte kariyer kavramının önemini arttırmıştır.

Kariyer kavramı çok eski zamanlardan beri kullanılmasına rağmen, özellikle 1970'li yıllardan itibaren yapılan ayrıntılı akademik çalışmalarla literatürdeki yerini almıştır. Kavramla ilgili olarak yapılan bu çalışmalar kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, kariyer planlaması gibi kavramları da beraberinde ortaya çıkarmıştır.

1.1. Kariyer Kavramı

Kariyer kelimesinin kaynağını; Latince carrus (at arabası) ve carrera (yol), Fransızca carriére (koşu yolu, arena), İngilizce career (meslek, meslek hayatı) kelimeleri oluşturmaktadır. Türkçeye ise Fransızca "carriére" sözcüğünden geçmiştir.

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlansa da kariyer kavramı bu tanımın daha ötesinde bir anlam ifade etmektedir (Geylan vd., 2009: 133). Seçilen bir iş alanında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir. Kariyer kavramı insanın davranış motifleri ile donanmış ve yaşam boyunca devam eden işler serisidir (Vergiliel Tüz, 2003: 171).

Kariyer kimileri için başarılı bir planlamanın sonucu iken, kimileri için bu süreçte şans faktörü önemli bir rol oynamaktadır. Kariyer kavramına ilişkin pek çok farklı tanım verilebilir. Meslekte, işte ilerleme, yükselme, başarılı olma bunlardan en yaygın olanlarıdır (Uyargil vd., 2008: 307). Kariyer kelimesi kullanıldığı zaman

herkesin aklında farklı tanımlamalar oluşmaktadır. Literatürdeki bazı kariyer tanımlarını şu şekilde belirtebiliriz:

- Kariyer, kişinin iş hayatındaki istikrarlı yolda adım adım kendine ait başarı merdivenlerini tırmanması olarak tanımlanır (Gül ve Oktay, 2009: 227).
- Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili deneyimlerdir (DeCenzo ve Robbins, 2007: 233).
- Kariyer, bir kişi tarafından karşılaşılan işle ilgili pozisyonlar, roller, faaliyetler ve deneyimler dizisidir (Bratton ve Gold, 2007: 229).
- Kariyerler kişiye göre değişir ve kişilerin hayattaki seçimleri tarafından oluşturulur. Kariyerler hayat boyunca gelişir ve dinamiktir. Kariyer sadece işi değil, aynı zamanda iş ile bütünleşen diğer rollere (aile, arkadaş çevresi, sosyal yaşam) ek olarak meslek öncesi eğitim ve mesleki eğitimi de içerir (Brown, 2007: 14).
- Greenhous ve Feidman'a göre, kariyer; çalışanların kurum içerisindeki yerlerini belirten ve bireyin meslek ya da kurum içerisindeki gelişimini ve yükselmesini anlatan bir kavramdır ve " kişinin yaşamı boyunca sürdürdüğü işle ilgili deneyimler bütün"üdür (Hall, 1994' den aktaran Ercan, 2000: 5).

Yukarıda yer alan tanımlarda görüldüğü gibi kariyer kavramı hakkında birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda kariyerin, kişinin seçtiği iş kolunda ilerleme, daha fazla para kazanma, sorumluluklarını yerine getirme, prestij elde etme gibi amaçları gerçekleştirebilmek için yaşamı boyunca edindiği tecrübeler bütünüdür, tanımı üzerinde bir birliktelik sağlanmıştır.

Literatürdeki birçok tanımlamadan sonra, kariyer sözcüğünün günümüzde genel olarak, kişinin iş yaşamındaki başarı derecesini simgeleyen bir içerik kazanmış olduğunu rahatlıkla ifade edebiliriz (Yılmaz vd., 2000: 773).

Kariyer kavramı, klasik kariyer yaklaşımı ve çoklu kariyer yaklaşımı açısından da değerlendirilebilir. Klasik kariyer yaklaşımına göre; kariyer, bir veya iki firmada yükselme, doğrusal ilerleme ya da profesyonellik içerisinde yerine getirilen sabit işler olarak tanımlanmaktadır (Dessler, 2000: 363) ve işletmede iş güvenliği ve işgören bağlılığını; ayrıca çalışanların zamanla yetkilendirilmesi ve güçlendirilmesini ve

kariyerlerinden örgütlerin sorumlu tutulmasını öngören bir bakış açısını ifade eder (Blau vd., 2001'den aktaran Aytemiz Seymen, 2004: 85). Çoklu kariyer yaklaşımına göre; kariyer, kişinin kabiliyetleri ve ilgilerindeki değişmeler,iş ortamındaki değişmeler ve değerlendirmeler olarak tanımlanmaktadır (Akoğlan Kozak, 2001: 15) ve performansa dayalı sürekli istihdam edilebilirlik, çalışanlara gelişme olanaklarının sağlanmasında artan örgütsel sorumluluk ve kendi kariyerinin yönetiminden çalışanın kendisinin sorumlu olması gibi nitelikleri içine alır (Blau vd., 2001'den aktaran Aytemiz Seymen, 2004: 85).

Kariyer kavramı son yıllarda farklı yönleri ile ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bunların sonucunda da literatüre kariyer hareketliliği (career mobility), kariyer durağanlığı (career stability), kariyer platosu (career plateau) ve kariyer dengeleri (career anchors) gibi olgular kazandırılmıştır. Bu olgular incelenirken, kariyer kavramsal çerçevenin yanında, oluşum, elde ediliş, kullanılış biçimi açısından da değerlendirilecektir.

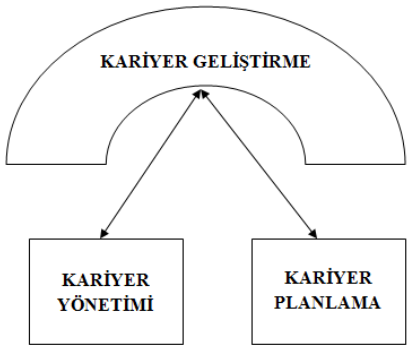
- **Kariyer Hareketliliği (Career Mobility) :** Kariyer hareketliliği, bilgi ekonomisi olgusuna bağlı olarak çalışanların farklı işletmelerde ve işlerde kariyer gelişimini sürdürmeleri ve buna bağlı olarak da kariyer hayatlarında iş ve işyeri değiştirmeleri eğilimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Türkay ve Eryılmaz, 2010: 183).
- **Kariyer Durağanlığı (Career Stability) :** Kariyer durağanlığı, bireyin kariyer yaşamındaki duraksama periyotları anlamındadır. Durağanlık dönemleri bireyin kariyeri ile ilgili özelliklerini geliştirme, aile-iş ilişkisini düzene koyma ve ilerideki çalışmaları için gerek fiziksel gerekse psikolojik olarak enerji depolamak yönünden yararlıdır.
- **Kariyer Platosu (Career Plateau) :** Bireylerin kariyer yaşamlarını dengeleyen, kendi algıladığı özellik ve nitelikleri, güdü ve gereksinimleri, değer, tutum ve davranışları ile çevresiyle olan ilişkileri gibi, çeşitli unsurlar vardır. Genelde orta yaş grubu çalışanlar, bu unsurlar arasındaki dengeyi kaybettiklerinde, kariyerlerinin bir döneminde durağanlık geçirirler. Bu dönem "kariyer platosu" olarak adlandırılır. "Kariyerdeki hiyerarşik yükselmenin olası en düşük noktası" olarak tanımlanan kariyer platosu, örgütsel gelişim ve insanın doğasından

kaynaklanan bir olay olduğu için, çalışma yaşamının içinde bulunan herkes kariyerlerinin bir döneminde bu olgu ile yüz yüze gelmektedir (Uzunbacak, 2006: 31).

- **Kariyer Dengeleri:** Bireyin kendisinde algıladığı özellik ve yetenekleri, güdü ve ihtiyaçları, tutum, davranışları ve çevresi ile ilişkileridir. Bunlar bireyin kariyerini dengeler ve yönlendirir. Kişi kendisinde algıladığı özellikleri ile sosyal çevresi arasında bir ilişki kurarak kendisine ait bir denge oluşturmak için kariyer seçiminde bulunur (Eryiğit, 2000: 3).

1.2. Kariyer Geliştirme Kavramı

Çalışma yaşamında değişim hızını yakalamanın, çağa ayak uydurabilmenin yollarından biri ve en önemlisi ise; günümüz örgütlerinin sahip olduğu en değerli hazine olan bireyin mevcut yeniliklerinin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlara yerleşme olanağının tanınması ile mümkün olabilecektir. Bu durum karşımıza kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve kariyer planlama kavramlarını çıkarmaktadır. Kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve kariyer planlama kavramları birbiriyle iç içe geçmiş kavramlar olup, konuya ilişkin literatürde net bir ayrım yapılmamıştır. Bu çalışmada kariyer geliştirme kavramı, şemsiye kavram olarak ele alınacaktır. Kariyer yönetimi ve kariyer planlama kavramları ise kariyer geliştirmenin fonksiyonları olarak farklı başlıklar altında incelenecektir.



Şekil 4. Kariyerle İlgili Temel Kavramlar

Çalışanların yeni teknolojiyle kendisini geliştirme, yeni bilgi ve beceriler elde etme arzusu taşıması kariyer geliştirme kavramını gündeme getirmiştir. Bu kavram ile

ilgili literatürde çok fazla araştırma bulunmaktadır. Bunların bazılarında ise kariyer geliştirme kavramı şu şekillerde tanımlanmıştır:

- Kariyer gelişimi, geleneksel bakış açısıyla, her bir bireyin kariyeri boyunca ilerlemesi gereken ve nispeten tahmin edilebilir süreçleri konu alır. Her biri birbirinden farklı özellikler taşıyan bu süreçlerde adım adım ilerleyerek bireyin kendini geliştirebilmesi için, bu süreçlerin gereksinimlerinin yerine getirilmesi gerekir (Greenhaus vd., 2010: 12).
- Kariyer geliştirme, örgüt çatısı içinde, personelin yer değiştirme ve istihdamını etkileyen metot ve yöntemler olarak tanımlanabilir (Yılmaz vd., 2000: 773).
- Kişinin yaşam süresi boyunca, aldığı eğitimlerle birlikte kariyer basamaklarında ilerlemesi ve içinde taşıdığı kapsamlı ve karmaşık bir doğası bulunan gelişim arzusu, kariyerinde ötesinde bir kavram olan kariyer geliştirme kavramı ile açıklanabilmektedir (Chen, 2006: 7).

Yukarıda yer alan tanımlamalarda da görüldüğü gibi; kariyer geliştirme, bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilecek aşamalar serisi boyunca amaçlarına ulaşabilmek için göz önünde bulundurdukları programlar ve faaliyetler bütünüdür.

Sonuç olarak; kariyer geliştirme, iş yaşamında bireyin ve örgütün çok önemli karar ve sorumluluk anlayışının bir ürünüdür. Kişiler ve örgütler mevcut pozisyonları göz önünde bulundurarak ve eğitim olanaklarından yararlanarak daha fazla gelişmek ve performans düzeylerini yükseltmek isterler. Bu yükseliş hedeflerine ulaşmak için belirli bir plan doğrultusunda harekete geçmek gerekir ki bu olgu "kariyer geliştirme"den başka bir şey değildir (Çelik vd., 2004: 134).

1.3. Kariyer Yönetimi Kavramı

Çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamak, çağa ayak uydurabilmek, günümüz örgütlerinin sahip olduğu en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek ve sonuçta çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir işgücü yaratmakla mümkündür. Örgütün çalışanına verdiği önem oranında çalışanından yararlanabileceği anlaşılmıştır (Ercan, 2000: 19). Bundan dolayı, insan kaynakları birimleri çalışanlarına

sadece kariyer seçim ve hedeflerini belirlemede değil, aynı zamanda belirledikleri hedefleri gerçekleştirmelerinde de yardımcı olacak programları tasarlayıp uygulama konusunda giderek daha aktif rol ve sorumluluklar üstlenmektedirler. Şirket çalışanlarının tüm potansiyelini açığa çıkarmayı ve geliştirmeyi amaçlayan bu tür görevler ise kariyer yönetimi kavramı ile ifade edilmektedir.

Literatürdeki bazı kariyer yönetimi tanımlarını incelersek:

- Kariyer yönetimi, işgörenlerin kariyer geleceğine bilinçli ve güvenli bakmasını sağlayarak, çalışanların güdülenmesini ve örgütle bütünleştirilmesine neden olmaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2009: 46).
- Kariyer yönetimi, kendisi, mesleki çevre ve stratejiler hakkında bilgi toplamak isteyen kişilerin kariyer hedefine ulaşabilmek için yöneldiği açıkça belirtilmeyen ama hedeflerine uygun kaynaklardan oluşur (Anderson vd., 2001: 117).
- Kariyer yönetimi dendiğinde algılanması gereken bireysel ve organizasyonel süreçlerin eş anlı irdelenerek yönlendirilmesi olmalıdır (Kaynak, 1996: 162).
- Kariyer yönetimi birey ile şirketin aynı amaçlar ve hedefler yönünde bir araya gelmesi ve aralarında her iki tarafında ihtiyaç ve beklentilerini uyumlaştıran ve iletişimini artıran psikolojik kontratı imzalamaları ile mümkün olabilecektir (Özdemir Yaylacı, 2006: 87).

Literatürdeki tanımlamalardan yola çıkılarak, kariyer yönetiminin, çalışanların kariyer planlarını geliştirmesine ve uygulamasına yardımcı olacak faaliyetleri kapsadığı söylenebilir. Kariyer yönetimi iş hayatının bütünündeki aşamaları (giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri) kapsar.

Kariyer yönetiminde gerçekleştirilecek tüm faaliyetlerle ilgili kararların çalışan ve örgütün katılımı ile alınması bütünlük yakalanabilmesi için yararlıdır. Bu bütünlüğün yakalanabilmesi için birey ve örgüt kendisine düşen sorumlulukları yerine getirmelidir. Bu bağlamda, kariyer yönetimi bireysel ve örgütsel açıdan değerlendirilebilir. Bireysel açıdan kariyer yönetimi; bireyin bilgi, beceri, ilgi ve amaçları üzerinde biçimlenirken, örgüt açısından kariyer yönetimi; iş, pozisyon ve kısa / uzun dönemli örgütsel ihtiyaçlar üzerine kuruludur (Öğüt, 2003: 180).

1.4. Kariyer Planlama Kavramı

Kariyer kavramı, doğası ve biçimi hızla değişen ve gelişen insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde sürekli değişmekte, evrim geçirmektedir. Bununla birlikte, kariyer planlama kavramı da önemli hale gelmekte ve gelişim göstermektedir. Literatüre baktığımızda kariyer planlama kavramı birçok araştırmacı tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. Literatürdeki bazı kariyer planlama kavramı tanımlarını incelersek,

- Kariyer planlama, çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlama süreci olarak tanımlanabilir (Uzun, 2005: 2).
- Kariyer planlama, kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve belirlenen kariyer hedeflerine nasıl ulaşılabileceğinin tespit edildiği süreçtir (Lussier, 2009: 263).
- Kariyer planlama, kişinin kariyerini aktif bir şekilde yönetebileceği, bireysel gelişim ihtiyaçlarını belirleyebileceği ve gelişim fırsatlarına en iyi nasıl ulaşacağına karar verebileceği bir süreçtir. Kariyer planlaması, kişiyi motive eden faktörler, ilgileri, yetenekleri aracılığıyla önceliklerini kapsayan bir resim oluşturabilmesinde ve kariyer tercihlerinin seçiminde önemli olan faktörleri tanımlanmasında kişiye yardımcı olur (Garcarz ve Chambers, 2005: 5).

Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi, kariyer planlama kesintisiz bir süreçtir. Bu süreçte çalışanların kendi amaçlarının ve önlerinde bulunan kariyer fırsatlarının bilincinde olmasının sağlanması gerekmektedir. Kariyer planlaması aynı zamanda kişinin yaşamında meydana gelebilecek değişiklikleri de dikkate almalıdır. Etkili bir kariyer planlama hem organizasyon merkezli hem de birey merkezli düşünülmelidir.

1.4.1. Bireysel kariyer planlama

Bireysel kariyer planlama, bireyin yaşamı boyunca çalışacağı iş ve pozisyonları, hedefleri ve geleceğin sorumluluğunu üstlenerek kendisinin planlamasıdır. Bir bakıma

çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da daha somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır (Geylan vd., 2009: 142).

Bu tanımlamada da belirtildiği gibi, bir örgütte çalışan her birey, kendi kariyerinden ve bu kariyeri geliştirmekten sorumludur. Bu sorumluluğu gerektiği gibi yerine getirebilmek için bireyin ilk başta kendisi ile ilgili geliştirilmesi gerekli özelliklerini, güçlü olduğu tarafları, ilgi alanlarını, değerlerini, beklentilerini çok iyi bilmesi gerekmektedir (Özer, 2009).

Bireysel kariyer planlamasının sonucunda, bireylerin yürüttükleri işler ve örgüte karşı tutumlarında değişiklik sağlanabilir. Birey, yöntem sayesinde örgüt tarafından önemsendiğinin bilincine varır; bunun sonunda çeşitli düzeylerde ihtiyaçlarını karşılayabilir (Uzun, 2005: 6).

1.4.2. Örgütsel kariyer planlama

Örgütün çalışanlarına kendilerini geliştirmelerine veya kariyer hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olmak, onlara kendilerini gerçekleştirme fırsatı yaratmak, onlar için kariyer yolları ve etkinlikleri belirlemek amacıyla geliştirilen bir süreçtir (Geylan vd., 2009: 142).

Örgütsel kariyer planlama, yönetimin çalışanlar için kariyer amaçlarını planlaması sürecidir. Bu süreçte yapılan kariyer planı; çalışanların fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmasını, kariyer ile ilgili hedeflerini belirlemesini, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespiti ve zaman planlaması yapılması sağlanarak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetleri programlamasını öngörür (Özer, 2009).

Örgütsel kariyer planlama, çalışanların örgüt içindeki bölümler arasında mantıklı olarak ilerlemesini sağlayacak kariyer yollarını belirlemeye odaklanır. Çalışanlar bu yolları takip ederek organizasyonel bölümler arasında uzmanlaşarak ilerleyebilir. Örneğin, bir kişi satış temsilcisi olarak satış departmanına girebilir, sonra satış sorumlusu, satış müdürü ve satış departmanı genel müdür yardımcılığına kadar terfi edebilir (Mathis ve Jackson, 2008: 296).

Bu tanımlamalardan yola çıkılarak, örgütsel kariyer planlamanın nedenlerini; insan yeteneklerinin değerinde azalma, iş tatmini ve üretkenliği arasındaki bağlantı, insan ihtiyaçlarının çeşitliliği, örgütsel verimlilik kavramında bireysel ve örgütsel

yakınlaşma, motivasyon sağlayan bir kavram olarak kendini geliştirmenin devam eden süreci şeklinde beşe ayrılmak mümkündür (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 109).

2. Kadın ve Kariyer İlişkisi

Kadınların üretime yaptıkları doğrudan katkının ülke ekonomisini ne denli etkilediği bilinen bir gerçektir. Eğer onlar, ekonomik yaşamda daha etkin olabilirler, yani çalışma yaşamına olan katkıları artarsa ulusal gelir kadar ülkenin yaşam düzeyi de yükselir. Ama böyle bir sonuca ulaşılabilmesi için çalışma yaşamındaki cinsiyetçi ayrımcılığın ve bazı geleneksel engellerin ortadan kaldırılması gerekir. Çünkü çalışma yaşamına giren, babasından, eşinden, ailesinden bağımsız bir ekonomik güce ve harcayabilme olanağına ulaşan kadın, kendi güçlü bireyselliğinin ve özerkliğinin de bilincine varıp kendi yaşamını kendisi sürdürebilir. Kadın, böylece bağımsız kararlar verebilen, kişilikli, kendine güvenen, girişken bir yurttaş olarak toplumsal- siyasal bir statü kazanıp özgül bir potansiyel oluşturur (Arat, 1991: 2).

Son 20 yıl içinde iş dünyasının yaşadığı beklide en büyük devrim kadınların çok yoğun bir biçimde iş yaşamına girmesidir. Endüstri toplumunun çalışan prototipini erkekler oluştururken, içinde bulunduğumuz bilgi toplumu çağında kadınlar ön plana çıkmaktadır (Barutçugil, 2002: 14). Bunun sonucunda da, kadın çalışanların kariyer ile olan ilişkisi araştırmalara konu olmaya başlamıştır.

Türkiye'de geçmiş yıllarda kadın ve erkeklerin çeşitli meslek gruplarına göre dağılımında kadın erkek farklılıkları belirgindir. Erkekler çoğunlukla ticaret ve satışta yer alırken, kadınlar idari personel olarak yer alıyorlardı. Özellikle direktör ve üst düzey yönetici oranlarına bakıldığında kadınların sayısının erkeklerin sayısından düşük olduğu görülüyordu (Aycan, 2007). Günümüzde kariyer seçiminin cinsiyetle önemli bir bağlantısı kalmamıştır. Bir dönemde erkeklerin egemenliğinde olan mühendislik, doktorluk, bankacılık, yöneticilik gibi mesleklerde giderek artan sayıda kadın çalışmaktadır. 10-20 yıl öncesine kadar yalnızca daha az sosyal statü sağlayan, saygınlığı veya ücreti daha az olan büro elemanı, mağaza satış elemanı, hemşirelik, öğretmenlik gibi bazı meslekler geleneksel kadın meslekleri olarak görülmekteydi.

Kadınların iş yaşamındaki başarısına ve yüksek saygınlığı olan mesleklerde çalışmasına toplumların koyduğu engeller birer birer aşılmaya çalışılmaktadır. Daha

fazla kadın iş yaşamına girdikçe kadın yöneticiler ve çalışanların kariyer yolculuklarında başarı elde etmeleri ile ilgili konular gündeme daha fazla gelmektedir (Barutçugil, 2002: 101-102).

Kariyer ve başarı çok farklı şekillerde tanımlanabilir. Ama genellikle bu kavramlar " dikey kariyer" şeklinde tarif edilir. Böylesi bir kariyerin belirleyici özelliği, sonuna kadar gidilen, sürekli bir yükseliş içermesidir. Pek çok kadın için bu, büyük fedakarlıklarda bulunmak ve özel yaşamdan vazgeçmek anlamına gelmektedir. Ama bundan farklı kariyer anlayışları da olabilir. Kariyer anlayışlarını şu şekilde sıralanabilir (Hoffman ve Müller, 2006: 25-26):

- "Yatay" kariyer tipleri sadece özel yaşamlarında değil, iş yaşamında da kendilerini sürüklenmeye bırakmıştır. Başlarına gelenleri olduğu gibi kabullenir ve yükselme fırsatı sunmayan işleri de memnuniyetle kabul ederler. Peşinde oldukları şey yükselmek değil değişikliktir. Yeni şeyler öğrenmek ve işte sıkılmamak isterler. Hiyerarşi basamakları onlar için fazla önem taşımaz.
- "Kalıcı" tip için en önemlisi güvenliktir. İşi onun yuvası, durmadan geri dönebileceği bir yerdir. Genellikle bu kişiler çok erken bir aşamada mesleki yolun yönünü kararlaştırır ve daha sonra da hayalindeki işe ulaşmak için gereken disiplini gösterir. Yükselme mümkündür, ama bir kere seçilmiş meslekte kalmak için olmazsa olmaz değildir.
- "Dikeyciler" bildiğimiz kariyer tipleridir. Konumlarını sadece yükselmelerini sağlayacaksa değiştirirler ve gidecekleri yön önceden belirlenmiştir: Her zaman yukarı, tepeye doğru. Bu çabalarının nedenleri kişisel performans beklentilerinde ve sosyal statü, maddi başarı, güç ve etki peşinde geliştirdikleri hırsta yatar. Ama sık sık en tepeye ulaşmayı başaran ve bir numara olan, sonra da oldukça genç yaşta kariyerlerini bırakan ve yaşamlarını tamamen değiştiren kadın yöneticiler de yok değildir.
- "Çevrimseller" birkaç yılda bir değişir, genellikle beş ila on yıllık çevrimleri takip ederler. Belli bir mesleki alanda kendilerini kabul ettirmeleri bu kadar zaman alır. Ama başarıya ulaşır ulaşmaz, yeni bir başlangıç onları çekmeye başlar.

Kadınların kariyer tercihleri hayatlarındaki önceliklerden etkilenmektedir. Kadınların bir kısmı, ailesi ve sosyal yaşantısına daha fazla önem verirken, bazıları ise, işi hayatındaki en öncelikli unsur olarak görerek, kariyer basamaklarında yükselmek için gereken çabayı göstermektedirler. Burada önemle üzerinde durulması gereken nokta, daha yüksek bir mevki için ya da daha fazla iş deneyimi kazanmak için çalışmaya karar vermeden önce, kariyer ilerlemesi arayan bir kadın mevcut konumunu, kısa ve uzun vadeli somut kariyer hedeflerini, kaynaklarını ve yönetim piyasasındaki artı ve eksilerini bütün yönleriyle değerlendirmelidir (Palmer ve Hyman, 1993: 119). Çalışma yaşamında yer alan kadınların çeşitli nedenlerle işlerine ara vermesi yani kariyerlerinde bir süreliğine kesinti yaşanması gibi bir durum da söz konusu olabilmektedir. Bu durumda kadın çalışanlar farklı gruplarda değerlendirilebilir. Bir grup kadın çalışan ev işleri ve anneliğe kendilerini adayarak işlerine ara vermeden önce, önemli iş deneyimi elde etmiştir, bu gruptaki kadınlar, bir süre sonra bilerek ve isteyerek işlerine geri dönerler. Çoğunlukla, bu aşamada olan kadınların mesleki beceri ve kariyer planları için endişelenmeleri hayatlarının merkezi değildir. Burada düşünülmesi gereken iki grup daha vardır. Ev kadınlığını terk etmiş olarak adlandırılan bu grup, kendilerini öncelikle ev kadını olarak kabul etmektedir. Fakat hiç beklenmedik bir şekilde maaş için kendilerini çalışma hayatında bulmuşlardır. İkinci grup, çocuklarının okuldaki, kendileri ile ilgili ya da ailesi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirebilmek için artık tüm zamanını harcamayacağı dönem geldiğinde, işe geri dönüşü planlayan kadınlardır (Isaacson ve Brown, 2000: 326).

Ginsberg (1951), Psathas (1968), Super (1957) ve Zytowski 1960'ların sonlarına doğru kadınların meslek seçimi ile ilgili teorilerinde, en azından evlilik ve ailenin merkezi bir rol oynadığıyla ilgili artan bir fikir birliği olduğu anlaşılmıştır. Kadınların kariyer seçimleri erkeklerin kariyer seçimlerinle karşı karşıya olduğunda çok daha karmaşıktır ve daha fazla değişken içermektedir. Ayrıca erkeklerle kadınların kariyer seçimleri karşılaştırıldığında kariyer başlangıcı bilinci bağlamında zaman ve çevresel faktörlerin önemi büyüktür (Farmer, 2006: 18).

Kadınlar kariyer seçimlerini yaparken ve kariyer yollarını belirlerken iş – yaşam dengesini kurmalıdırlar. Çünkü başarılı bir kariyer için kadın çalışanların yaşamlarından vazgeçmesi büyük bir yanlıştır. Sürekli çalışıp sosyal yaşama ve eğlenceye hiç vakit ayırmamak onları sıkıcı insanlar haline getirir (Frankel, 2008: 126).

3. Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamaları

İş hayatındaki tüm bireyler için daha önceki bölümlerde anlatılan kariyer dönemleri birbirine benzerlik göstermektedir. Fakat kadın ve erkeğin biyolojik farklılıklarından ayrı olarak toplumsal yaşamda kadın ve erkeklerin algılanmaları ve onlardan beklentilerin farklı olmasından dolayı kariyer aşamalarında farklılıkların olması doğaldır. Birçok araştırmada kadınların tecrübeleri ve kariyerlerinde nerede olduklarından çok kaç yaşında oldukları ile sınırlandırılmıştır. Barbara White (1995) da başarılı kadınların kariyer aşamaları sınıflandırırken, çalışmasını yaş ile sınırlandırmıştır.

Tablo 7: Başarlı Kadınların Kariyer Aşama Modeli

17 – 25 yaş (keşfetme) yetişkinliğe erken geçiş
Bir işe kendini erken verme
Yaşamla ilgili ilk tercihlerin test edilmesi
Rol çatışmasının sebep olduğu kimlik çatışması
Yetişkinler dünyasına girme 20'li yaşlar ortası (düşünceleri belirleme ve yapma)
İş ve iş dışı kişilik kimliklerinin oluşması
Ev hanımı rolünü reddetme / eşinden ayrılma, sonraki başlayanlar arasında kariyer alt kimliğinde büyümesiyle sonuçlanma
Erken başlayanlar arasında yüksek kariyer merkezliliği
Seçilen işte pratik yapma fırsatları arama
Oluşturma : 25-33 yaş
Hızlı öğrenme ve gelişim dönemi
Başarılı olarak ün yapma
30'lu yaşlar başı geçişi 33-35
Biyolojik saat hakkında artan farkındalık- çocuk sahibi olup olmama konusunda karar
Yerleşme (oturma) : 35 yaş (ilerleme)
Annelik kararının çözümü
Minimum çocuk izni
Kişisel hedefleri başarmak için uğraşmak
30'lu yaşlar sonu geçişi: 38-40 yaş
Çocuk sahibi olmama pişmanlığı
Aile kariyer çatışması
Cam tavana karşı ilerleme

Başarı: 40 – 50 yaş (yeniden değerlendirme)
Kariyer – aile çatışmasının çözümü
Çocuk sahibi olmamayı haklı çıkarma (akla uydurma)
Kişisel hedeflerin gerçekleştirilmesi
Büyük denge geliştirme ve tarihe geçecek başarıları pekiştirme
Muhafaza etme: 50'ler sonrası
Devam eden büyüme ve başarı
Genişleme ve pekiştirme

Kaynak: White, 1995'ten aktaran Şahin, 2007: 89

4. Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi

Kadınların iş yaşamındaki yeri özellikle son 20 yıldır araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Yönetimdeki kadınlara, özellikle organizasyonların üst yönetim kademelerindeki pozisyonlarda az rastlanmaktadır (Turgut, 2004: 44).

Hızlı bir değişim sürecinde olan dünyamızda, son yıllarda yaşanan sosyal, politik ve ekonomik değişimler kadınlar için birtakım fırsatlar yaratarak iş dünyasında daha fazla kabul edilmelerine olanak sağlamıştır. Bu doğrultuda, kadınların işgücüne katılma ve kariyer geliştirme oranlarında da önemli artışlar olmuştur. Ancak uygun eğitim, yetiştirme ve deneyime sahip olan profesyonel kadınların bile, üst yönetim kademelerine ulaşmada erkekler kadar başarılı olamadıkları görülmektedir.

Kadınların kariyerlerini anlamak için, kadınların temel olarak farklı deneyimlerinin olduğunu ve erkeklerle kıyaslandığında kariyerlerini geliştirirken kendilerini farklı durumlarda bulduklarının kabul edilmesi gerekmektedir. Kocalarının kariyer yollarını takip etmeye eğilimli oldukları, aile ve aile içi sorumlulukları olduğundan ve erkek yöneticilerin önyargılarına maruz kaldıklarından dolayı kadınlar, geleneksel olarak daha düzensiz kariyere sahip olmaktadırlar. Tarihsel olarak kadınların, kariyerden ziyade iş odaklı olması sebebiyle sınırlı fırsatlara adapte olmaya zorlandıkları ve uzun vadeli faydalardan ziyade görevin anlık ödüllerine odaklandıkları tartışılmıştır (Mavin, 2001: 184). Kadınlar için özel tasarlanmış kariyer gelişim programlarının oluşturulması gerektiğini dengelenme yönünde ortaya çıkan eğilimler göstermektedir. Kadınlar için özel kariyer gelişim ihtiyaçlarını, çalışma ortamı ile ilgili çeşitli bilgiler, yaşam tarzı, doğru bir eğitim, atılganlık, bilgi yönetimi, iş becerileri,

mesleki bilgi, benlik, ikili rolleri yönetme kavramları açıklamaktadır (Zunker, 1998: 386).

Kadınların yönetimsel kariyer geliştirme sürecinde etkili olabilecek faktörler erkeklerinkinden farklıdır. Çünkü kadınlar cinsiyetleri ve toplumsal önyargılar nedeniyle çok farklı durum ve engellerle karşı karşıya gelmektedirler. Aşağıdaki tabloda kadın ve erkeklerin kariyer deneyimlerinde farklılıklar açıklanmıştır.

Tablo 8: Kadın Yöneticilerin Kariyer Deneyimlerindeki Farklılıklar Üzerine Bulgular

Deneyimler	Bulgular
Kariyerde İlerleme	Kadınlar yönetim hiyerarşisinde erkeklerden daha yavaş ilerleme kaydederler.
Kariyer Gelişimi Engelleri	Cam tavanın varlığı kadınların kariyerlerinin içinde engellerle karşı karşıya olduğunu gösterir, erkeklerde böyle bir durumla karşı karşıya değildir.
Ücret	Kadın yöneticiler erkeklere göre daha düşük ücretlerle çalışırlar. Benzer başlangıç ücretlerine rağmen, yüksek lisans mezunu kadın yöneticilerin maaşları, yüksek lisans mezunu erkek yöneticilerin maaşlarının ortalama % 80'i kadardır.
Medeni Durum	Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha az evli olması muhtemeldir. Evli erkek yöneticiler bağımsız olarak görülürken, evli kadın yöneticilerin yükümlülüklerinin olduğu görülür.
Ev İşleri ve Çocuk Bakımı	Kadın yöneticiler, çalışan erkeklere göre ev işlerine ve çocuk bakımına bir haftada çok daha uzun saatler ayırırlar.
Stres	Kadın yöneticiler, erkek yöneticilerden daha fazla baskıyla karşı karşıya kalırlar.
Etkinlik ve Verimlilik	Erkek ve kadın yöneticilerin yönetsel etkinlik ve verimlilikleri açısından farklılıktan daha fazla benzerlikleri vardır.
Mentorluk	Erkek mentorlar, kendilerine benzer olanlarla çalışmak istediğinden, kadınlar için mevcut mentor eksikliği vardır.

Kaynak: Linehan, 2000: 62.

Örgütlerde cinsiyete uygun kariyer yapılarının olmayışı, yönetimde ilerlemek için kadınların " kariyer yolculukları"nda erkek paradigmasına katılmaya mecbur kalmalarına sebep olmuştur. Bu husus Burke ve McKeen'in çalışmaları ile kanıtlanmıştır. Şöyle ki, kariyerlerini konvansiyonel erkek yollarının yanında geliştirmeyi başarabilen kadınlar, kariyere ara vermeler ve çocuk sahibi olmak gibi

kesintilerle karakterize olan kariyerlerin sahibi kadınlardan daha çok mali mükafat ve kariyer doyumuna sahip olmaktadırlar (Mavin, 2001: 186). Kadınlar kariyer amaçlarına ulaşmak istedikçe, yönetime katılması daha kolay olmaktadır (Çelik vd., 2004: 197). Bu karar örgüt tarafından da desteklenmelidir. Çalışan örgüt içindeki kariyer olanakları konusunda açık ve net bir bilgiye sahip olmalıdır. Görev alma sıraları (ya da kariyer yolları), yaşanılacak stres ve harcanacak zaman miktarları, dolayısıyla aile yaşamını etkileme derecesi ve öteki aile bireylerinden bulunacağı talepler bakımından kaçınılmaz olarak farklılıklar gösterecektir. Bütün bunlar iş- aile çatışmalarını etkileyebilecek koşullardır. O nedenle, personelin organizasyon hakkında çok şey bilmesi ve uzun vadeli kariyer geliştirme potansiyelini kavraması büyük yarar sağlar. Organizasyonların yalnızca eleman aradıkları giriş işleri için değil, alternatif görev ve çalışma alanları için de gerçekçi enformasyon sunmaları, profesyonel kadın elemanların kariyer kararlarını işleri, aileleri ve kişisel değerleriyle uyum içinde olacak şekilde almasına yardımcı olur (Palmer ve Hyman, 1993: 29).

Deloitte & touche firması erkeklerle hemen hemen eşit sayıda kadın işe almaktaydı, ama kadınlar arasındaki devir oranı çok daha yüksekti. Firmada birçok kişi Deloitte'nin yetenekli kadınları elde tutmak için her şeyi yaptığını düşünmekteydi, daha yakından bakıldığında başka durumların varlığı ortaya çıktı. Kadınların işten ayrılma nedenlerinin Deloitte'nin erkek egemen kültüründe kendileri için elverişli kariyer tercihleri görememeleriydi. Değişim hareketinde üst yönetim en öndeydi, yatırımın ve girişimin gerektirdiği çabayı gerçekleştirmek için değişimin iş açısından bir zorunluluk olduğu belgelerle vurgulandı, bir danışmanlık kuruluşunun desteği alındı, yerel ofislerden kadın profesyonellerin çabalarının ölçülmesi istendi ve değişim alanlarında sonuçlara odaklanabilmeleri için ofis yöneticileriyle birlikte çalışıldı. Sonuç, kadın girişimi yönetmeyi daha zor hale getirmiş olmakla birlikte, esaslı yararları olmuştur. Daha çok yaratıcılık, daha hızlı büyüme ve müşterileri için daha büyük performans (McCraken, 2006: 57-73). Bu örnek, bize kadınların çalıştıkları örgütte kendilerine uygun bir kariyer yolunun var olmadığına inandıklarında işten ayrılabildiğini, örgütün bunu anlayarak önlemler almamasının ise hem çalışanın hem de kendisinin başarısını engellediğini bir kez daha kanıtlamıştır.

Geleceği tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip, kendini işine adayan çalışanlar kariyer

planlamasında daha başarılı olurlar. Kadınların kariyer gelişimindeki ilerleme göz ardı edilemez, ama Türk toplumunun aile yapısı içinde kadının rolünün ev hanımlığından ibaret olmadığı, evin erkeği kadar evin eşit ortağı olduğu kabul edilmedikçe bu ilerleme durma noktasına gelir ve gelişemez.

Kariyer geliştirmeye çalışırken kadın, mesleki özlemlerine denk düşen gerçek kaynak, beceri ve yeteneklerini belirlemelidir (Palmer ve Hyman, 1993: 118). Kadınların kariyerlerini geniş bir perspektifle düşünebilmeleri için cesaretlerini artıran kariyer bilgisine ihtiyaçları vardır (Zunker, 1998: 372). Kariyer gelişiminde kuvvet dolu hedefler gerçekçi olmalıdır, çünkü olumlu bir sonuca sadece gerçek bir başarıyla ulaşılır. Sadece gerçek sonuçlar kadın yöneticilerin iş üstünde kalmasını ve başarı öyküsünü yazmaya devam etmesini sağlar (Hoffman ve Müller, 2006: 90).

Kariyer geliştirmeyi düşünen birçok kadının önündeki önemli engellerden biri de, kariyerlerini ikincil ya da kısa vadeli veya erkeklerinki kadar önemli olmayan bir şey gibi görmeleridir. Ama çalışma nedenlerinden bağımsız olarak kadının, kariyerini bir erkeğin yaptığı gibi planlayabilme olanağına sahip olması gerekir. Bunu yapabilmek için, kariyer geliştirmenin kendisi için uygun olduğuna ve kariyerini planlayarak büyük kişisel tatmin bulabileceğine inanması gerekir (Palmer ve Hyman, 1993: 118).

Kadınların iş dünyasındaki kariyer serüvenleri Mavin (2001) tarafından açıklanan senaryoya son derece uygundur. Mavin (2001) rekabet avantajı elde etmek ve insan sermayesi sayesinde performansını artırmak isteyen bir kuruluşun yönetim stratejisinin bir parçası olarak kadınların sayılarının ve yönetim kademelerindeki statülerinin artırılması gerektiğini savunmaktadır.

Yüksek kariyer seviyelerine ulaşan bir kadın yöneticinin çalışması işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için hayati önem taşıyan projelerin oluşturulmasını içerir. Üst yönetimde, işlerin yürütülmesi ve rekabetçi bir politika izlenmesi gibi faaliyetler gerçekleştirildiğinden dolayı kariyer gelişiminin önemi de artmaktadır (Schuler ve Jackson, 2006: 202).

Kadınlar uluslararası düzeyde son 20 yılda önemli kariyer ilerlemeleri kaydetmişlerdir. Fakat cinsiyet ayrımcılığı kadınların yönetim kademelerine yükselmelerinde yüz yüze geldiği bir durumdur ve bu onların uluslararası ortamda ilerlemesi önünde de bir engeldir. Araştırmalar, kadınların uluslararası kariyerlerine devam etmek istediğini fakat işverenlerin yabancı operasyonlara onların gitmesini kabul

etmekte isteksiz olduğunu belirtmektedir. Yazarlar, kadınların şu anda aktif bir kariyeri olduğunu ileri sürmektedir. Gelecekte uluslararası bir kariyer için gerekli yeteneklerle kendilerini donatmaları ve kendi iletişim ağlarından faydalanmaları gerektiğini belirtmişlerdir (Perkins ve Shortland, 2006: 99-100).

5. Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişim Modelleri

Kadınların çalışma yaşamı döngüsü içinde oluşan kariyer gelişim unsurları, erkeklerin çalışma hayatında gelişen kariyer modellerini takip etmediğini göstermektedir. Erkeklere oranla kadınların kendi kimliğini, cinsiyet rolünün bir sonucu olarak geliştirmesi öncelikle yavaştır. Bir kadın için kariyer gelişimi kadar kariyer seçimi de toplumumuza göre ikinci sırada önceliklidir. Kadınların kariyer seçimi kararındaki zorluklar, rol karmaşası, rol model eksikliği ve destekleyici sistemlerin olmayışı ile yakından ilişkilidir (Zunker, 1998: 369).

Bazı teorisyenler erkeklerin iş ile ilgili tutum ve davranışlarıyla karşılaştırıldığında ve ev işleri ile uğraşma düzeylerinin farklılığından dolayı kadınların eşitliği için kariyer gelişimlerini kolaylaştıracak değişikliklerin yapılması gerektiğini ve bu değişikliklere çok fazla ihtiyaç olduğunu düşünmektedirler. Bu görüş, kadınların kariyer gelişim teorilerinde çalışma ortamının ve kadının toplumsal deneyimlerinin değişmesini öngörse de, sadece kadınların ve erkeklerin toplumdaki rollerine bağımlılık (özellikle ev işleri) ile ilgili kalıplaşmış düşüncelere değil aynı zamanda kariyer rollerine de eleştirel bir bakış açısı getirmiştir (Farmer, 2006: 18-19).

Kadın yöneticiler kariyer geliştirme sürecinde erkeklerden daha fazla açık ve gizli engellerle karşılaşmaktadır. Bu engeller yüzünden kadınlar için kariyer geliştirme süreci, daha farklı ve ev ile iş arasında sık sık mesai harcadıklarından çok daha karmaşıktır (Linehan: 2000: 50). Literatürde de birçok teorisyen kadın ve erkek kariyer gelişimindeki farklılığı kabul etmekte, kadınların kariyer gelişimlerinin daha karmaşık unsurlar barındırdığını ileri sürmektedir. Bu konuda inceleme yapan teorisyenlerin görüşlerini ele aldığımızda kadınların özel kariyer geliştirme modellerine sahip olmaları gerektiği daha iyi anlaşılmaktadır.

Kadınların kariyerlerinin erkeklerin kariyerlerinden farklı olduğu görüşü, literatürde değişik düzeylerde desteklenmiştir. O'Neil ve Bilimoria kadınların

kariyerlerine yatırım yapmalarını sağlayacak kendileri odaklı soruşturmada dikkat etmelerinin zorunlu olduğu ve olumsuz durumlarında ortadan kalkmasına yardımcı olacak 3 kritik faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar (O'Neil ve Bilimoria, 2005: 169);

- Erkek ve kadınların kariyerlerini aile sorumlulukları farklı etkiler.
- Kadınların gelişim psikolojisindeki bulgular ile kariyer arasında belirgin bir ilişki olduğu düşünülmektedir.
- Kadınların yüksek örgütsel düzeyde temsili ve sonraki kariyer ilerlemeleri sınırlandırılmaktadır.

Sanguiliano (1978) kadınların özel ve farklı ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini vurgulamıştır. O bir kadının seri yaşam modelini takip etmesi gerektiğini kabullenmesine rağmen, bu yaşamda uyuklama, yenilenme, ertelenme ve gerçekleştirme gibi eşsiz zamanlarında olduğunu belirtmiştir (Zunker, 1998: 367).

Fitzgerald ve Crites (1980) kadınların kariyer gelişimlerinin sosyalleşmedeki farklılıklar ve tutumların kombinasyonu, rol beklentileri, davranışlar ve davranışları oluşturan yaptırımlardan dolayı daha karmaşık olduğuna inanmaktadırlar. Kadınların sosyalleşmelerinde, gelişme, kariyer ve başarı rollerini ikinci derecede ya da ihmal edilebilir olmasına, ev kariyer çatışmasına, ciddi bir kariyer planının eksikliğine ve cinsiyet kalıplarına göre kısıtlanmış seçeneklere göre öncelik verilmelidir (Cleveland, Stockdale ve Murphy, 2000: 259-260).

Diamond (1989), Larwood ve Gutek (1987), kadınların kariyer gelişimi için bir teorinin oluşturulması ihtiyacını ileri sürmüşlerdir. Larwood ve Gutek kadınların kariyer için kapsamlı bir teori geliştirilecek olsaydı, (i) kariyer hazırlığına, (ii) toplumdaki mevcut fırsatlara, (iii) evliliğin etkisine, (iv) hamilelik ve çocuk bakımına, (v) zamanlama ve yaşa özellikle dikkat edilmesi gerektiğini önermiştir (Cleveland vd., 2000: 260).

Diamond bu alanda daha fazla araştırmanın gerekli olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmalar ise, erkek modeline dayalı olmamalıdır ve kadınlarla ilgili yeterince çok geniş örnekler içeren tüm değişkenleri (sosyo-ekonomik, demografik, eğitim, çevre, biyolojik ve psikolojik) kapsamalıdır. Diamond yapılacak bu araştırmaların ampirik (deneysel) ve boylamsal (aynı kişilerden belirli zaman aralıklarıyla veri toplayarak gerçekleştirilen araştırma yöntemi) olarak test edilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Çünkü ancak o zaman kadınlar için kariyer geliştirme sürecinin, erkekler için kariyer

geliştirme süreci ile olan benzerlik ve farklılıkları tam olarak anlaşılabilir (Linehan, 2000: 53).

Spencer ve Sanguiliano kadınların erkeklerden farklı gelişim modellerinin olabileceğini öne sürmektedir (Zunker, 1998: 368-369).

- Kadınlar kariyer gelişim aşamalarında yoğun rol karmaşası yaşamaktadırlar.
- Kadınlar kendi kendilerini ifade etmede daha çekingendirler.
- Kadınlar aile sorumluluklarını yerine getirebilmek için kendi kariyer hedeflerine ulaşmada gecikme eğilimi içindedirler.
- Kadınların kariyer geliştirme modelleri daha bireyselleşmiştir.

Bu benzeri olmayan ve gelişimsel unsurlar, kariyer kararını belirlerken önemli sorunlar ortaya çıkarabilir.

White (1992) 'a göre, klasik kariyer geliştirme modelleri kadınların ailevi durumlarını ve çalışma ortamı dışındaki taleplerindeki önemli noktaları görmezden gelmektedir ve aslında kadınlarla ilgili tecrübeleri barındırmamaktadır. Ginzberg ve diğerleri gibi geleneksel kariyer geliştirme teorisyenlerinin teorileri neredeyse sadece erkekleri ilgilendiren konuların çalışmalarına dayanır. Sonuç olarak, klasik kariyer modeli adını, başarılı erkeklerin kariyer beklentilerine dayanan kariyer unsurlarından almaktadır (Linehan, 2000: 50-51).

Powell ve Mainero (1992) erkek çalışanların kariyerlerinin geleneksel modellerinden farklılıkları olan kadın çalışanların kariyer anlayışına uygun bir yaklaşım önermişlerdir. Onların yaklaşımı dört benzersiz unsur içermektedir. (i) hem işle hem de işle ilgili olmayan konuları içerir, (ii) kariyer başarısında hem nesnel hem de öznel önlemleri kullanmaktadır, (iii) kadınların seçimleri ve bunların sonuçları üzerindeki kişisel, örgütsel ve sosyal faktörlerin etkisini içerir, (iv) bu yaklaşım kadınların kariyerlerinin zamanla öngörülebilir aşamalardan geçtiğini kabul etmez. Sonuç olarak, bazı yazarlar kadınların kariyer gelişimlerinde çeşitli tercih ve kısıtlamaların rol oynadığını ve denge, bağlantılılık, karşılıklı bağımlılık gibi farklılıkları getiren unsurların var olduğunu dikkate almaktadır. Bu durumda kadınlar ve erkekler için kariyer gelişiminde benzersiz modellerin oluşturulma olasılığı yükselmektedir (Burke ve Nelson, 2002: 146).

Super, büyük kariyer gelişim teorisyenlerinden birisidir. Kadınların kariyer geliştirme modellerini yedi kategoride sınıflandırmıştır. İstikrarlı bir şekilde ev işleri ile uğraşma, geleneksel, kararlı çalışma, çift yollu kariyer, yarıda kesilen kariyer, kararsız ve çok sayıda deneme. Bu yedi kategori ayrıntılı bir şekilde açıklanabilir (Patton ve McMahon, 2006: 122).

- Kararlı yuva yapıcı, herhangi önemli iş deneyiminden önce evlilik olarak tanımlanır.
- Geleneksel kariyer, ekseriya evliliği ve/ veya tam gün ev işlerini takip eden bir boşluk doldurma olarak kolej ve yüksek okuldan sonra işe giriş olarak tanımlanır.
- Kararlı iş kariyeri, eğitimi takip eden işe giriş olarak tanımlanır, bir yaşam kariyeri olarak görülür.
- Çift yollu kariyer, eğitimden sonra evlilik ve ikinci olarak ev işi kariyeri daha sonra bir mesleğe giriş olarak tanımlanır.
- Yarıda kesilen kariyer, tam gün ev işleri mesleğini bırakma ve evliliği takiben işe girme olarak tanımlar. Kadınlar evdeki durumlara bağlı olarak mesleğe dönebilir.
- Kararsız, tam gün ev işine dönmek için işi bırakma ve iş örneği arasında devamlı tekrar eden bir devre olarak tanımlanır.
- Çoklu deneme kariyeri, devamlı iş değişikliğine işaret eden, yerleşik olamayan bir kariyer olarak tanımlanır.

Yedi kategorinin beşinde, kadının kariyer oryantasyonu, kadının eş ve anne olarak ev işlerine merkezde rol vermesi nedeniyle temelde erkeklerden farklıdır. Super, kadının ev işlerinin yüklenmesi azaldığı zaman aynı kariyer gelişim teorisinin her iki cins için uygulanabilirliğini iddia etmektedir.

Bugün hala önemini koruyan Super'in çift yollu kariyerinde belirtildiği gibi ev işleriyle uğraşma ikinci bir kariyeri oluşturur. Ev işleri ile uğraşma ve kariyer gelişimi arasındaki çatışmalar kariyer danışmanlığı programlarında ele alınması gereken bir sorun olmaya devam etmektedir. Kadınların kariyer geliştirme programlarında gerçekten ele alınması gereken özel ihtiyaçları vardır (Zunker, 1998: 366-367).

6. Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimini Etkileyen Faktörler

6.1. Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimini Olumlu Yönde Etkileyen Faktörler

Kadınların işgücüne katılım oranı son yıllarda önemli ölçüde artmıştır. Yönetim pozisyonlarındaki kadınların sayısındaki hızlı artışta da bu durum gözlenmektedir. Fakat kadınlar hala tüm dünyada yönetim pozisyonlarında baskı altındadır ve özellikle de üst yönetim pozisyonları için bu baskı artmaktadır. Bu baskının en aza indirilmesini sağlayabilecek, kadınların kariyer gelişimleri olumlu yönde etkileyebilecek unsurlar da yok değildir. Bunlar; eğitim, başarıyı olumlu yönde etkileyen genel unsurlar, destekleyici programlar, pozitif ayrımcılık, örgüt kültürü olarak sıralanabilir.

6.1.1. Eğitim

Modern toplumun en önemli gereklerinden biri olan eğitim, üretken ve kaliteli bir yaşamın önkoşuludur. Günümüzde dünyada yaşanan hızlı değişim ve gelişme süreci, toplumsal değişim ve dönüşümlere duyulan ihtiyacı artırmakta, dünyadaki bu değişim ve gelişmeleri izleyerek uyum sağlamak ve yönlendirmek toplumların geleceğe yönelik hedefleri arasında yer almaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşmanın tek yolu eğitimdir. Bu nedenle günümüzde bir toplumun bireylerine vereceği eğitimin niteliğinin artırılması ve bu eğitimin toplumun tüm kesimlerini içine alması çok önemlidir.

Eğitim genelde tüm insanları, özelde kadınları, yoksulluk, tarım sektöründe zorunlu olarak çalışma, ticari olarak kullanılmak gibi tüm olumsuzluklardan koruyacaktır. Kadının işgücü olarak istihdam bakımından erkeklerin gerisinde kalması ve toplumda kadın aleyhine cinsiyet eşitsizliğinin var olması bir sorun olup; bu sorunun aşabilmenin yollarından birisi de eğitimdir (Şimşek, 2008: 72).

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü'nün (KSGM) (2011) hazırladığı "Türkiye'de Kadının Durumu" raporuna göre, Türk kadınının eğitim seviyesi son 10 yılda artış göstererek, yüzde 76,9 olan okuryazarlık oranı yüzde 80,4'e ulaşmıştır. Ancak, Türkiye'de okuryazar olmayanların yüzde 75,5'ini kadınlar oluşturmaktadır. Hala 5 kadından biri, yani yaklaşık 5 milyon 732 bin kadın, okuma yazma bilmemektedir. Bunun yanında, kadınların yüzde 21,5'i okuryazar ama herhangi bir eğitim kurumundan

mezun değildir, yüzde 37,2'si ilkokul, yüzde 7,4'ü ortaokul ve dengi okul, yüzde 10,6'sı lise ve dengi okul ve sadece yüzde 3,9'u yüksek okul ve fakülte mezunudur.

Kadın istihdamını belirleyen önemli değişkenlerden biri de eğitimdir. Eğitim seviyesindeki artışa bağlı olarak kadınların işgücüne katılım oranı yükselmektedir. Kadınların erkeklerle eşit şartlarda emeğini arz etmesi, yüksek ücretli işlerde ve yüksek statüde çalışma olanağı yaratmaktadır. Ayrıca toplumun eğitim seviyesinin yükselmesi, geleneksel rollerin gözden geçirilmesini sağlayarak, kadınları ev ve iş sorumluluklarını hafifletmektedir (Tunçsiper ve Sürekçi, 2004: 97).

Toplam işgücüne katılım oranlarıyla kadınların eğitim düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu gibi, yönetim kademelerinde yükselmeleriyle kadınların eğitim düzeyleri arasında da aynı tür bir ilişki söz konusudur.

Türkiye'de eğitim sistemi ve özellikle üniversiteler kız öğrencilerin okumasını ve meslek kazanmasını desteklemiştir. Bu arada aileler, özellikle kendi yaşadıklarını çocuklarının yaşamasını istemeyen anneler kız çocuklarını okumaya ve ekonomik özgürlüklerini kazanmaya teşvik etmişlerdir. Belki de bu nedenle kız öğrenciler, geçtiğimiz on yıllarda daha hırslı ve daha yüksek motivasyonla okumuşlar ve iyi okullardan iyi derecelerle mezun olmuşlardır. Hırslı ve iddialı bir şekilde kariyer sahibi olmak için çaba harcamışlardır (Barutçugil, 2003). Eğitim düzeyinin yükselmesi, kadının çalışma yaşamına girmesini kolaylaştırıcı bir etmen olduğu kadar iş yaşamındaki başarısı ve sebatı üzerinde de önemli bir rol oynamaktadır (Arat, 1991: 12).

Gelişmekte olan ülkelerde, eğitim seviyesinin yükseltilmesi, toplumlarda kadına ve kadın işgücüne bakış açısını ve emek piyasasında cinsiyete dayalı ayrımcı politikaları ortadan kaldırmada etkili olabilecektir. Çalışma hayatının yeniden düzenlenmesi, kadınlara yönelik mesleki eğitimlerin yaygınlaşması, iş ve meslek seçiminin farklılaşması, istihdamda fırsat eşitliğinin yaratılması, çalıştıkları kurumlardaki yükselmelerinin önündeki engellerin kaldırılması kadın istihdamını artıracaktır (Tunçsiper ve Sürekçi, 2004: 102).

Günümüzde kadınların giderek yükselen eğitim grafiği, her erkeğin bir kadın kadar başarısız olma olasılığı ne kadar yüksekse, her kadının bir erkek kadar başarılı olma olasılığının o kadar yükseldiğini göstermektedir (Berberoğlu, 1989: s.304).

6.1.2. Başarı arttırıcı yönlendirmeler

Başarı bir şeyin peşinden gelir. Gösterilen performansın sonucudur. Bazen başarı birdenbire birkaç dev adımla gelir, ama genellikle başarıya, zaman içinde, küçük adımlarla ulaşılır. (ve devam ettirilir.) Başarı genellikle (sadece) şans işi değildir ve sizi mutlaka tamamen mutlu edecek diye bir kural da yoktur, ne de olsa başarı hayatınızın tamamını kaplayamaz. Ama başarı sizi tatmin eder ve özgüveninizi artırır. Başarılı olmak için her şeyden önce gerekenler; düzenli bir ritim, süreklilik, sebat ve dayanma gücüdür (Hoffman ve Müller, 2006:127-128).

Kadınlar işyerinde günümüzün koşullarına uygun davranışlar sergilemektedir. Rekabet içinde olmak yerine işbirlikçi olmak, konuşmaktan daha fazla dinlemek, etkileyici olmak için güç kullanmaktansa ilişkilerden faydalanmak gibi… (Frankel, 2008: 82).

Yönetici kadınların kariyer gelişimi ile ilgili görüşlerine bakıldığında kararlılıkla ne istediğini bilmek, bilinçli tercih yapmak, çalışmayı sevmek, dürüst ve güvenilir olmak, planlı, özverili, disiplinli çalışmak; her şeyi yapabileceğine karşı duyulan inanç, özgüvenin kritik başarı faktörleri olduğu görülmektedir (Aycan, 2007).

Kariyer gelişimi ile ilgili çalışmalara baktığımızda kadınların nasıl daha başarılı olacaklarına dair birçok yönlendirme bulunmaktadır. Bu yönlendirmelerden bazılarını kısaca özetlersek, kadın yöneticilerin ayaklarının yere nasıl daha sağlam basacağı daha iyi bir şekilde anlaşılmış olacaktır.

- Kadın çalışanlar kendilerine koruyucu bir kalkan yaratmalıdırlar ve koruyucu bir şeffaf alanın içinde olduklarını düşünmelidirler, bunun sonucunda çevrelerinde neler olduğunu görebilirler, ancak başkalarının olumsuz tavırlarından dolayı yaralanmazlar (Frankel, 2008: 35).
- Kadınlar içlerindeki uyanış çağrısını kulaklarını tıkamamalıdır. Uyanış çağrısı bir görev biçiminde ortaya çıkabilir; insanları hareketlenmeye, hızlanmaya ve mücadele etmeye zorlayan, karşı konulamaz bir güçtür. Böyle bir durumdaki kişi sanki aniden ne yapmak istediğinin farkına varmış ve bunu daha fazla görmezlikten gelemeyeceğini hissetmiştir (Boyatzıs vd., 2004: 17).
- Kadınlar odaklarını ilgi alanlarından uzaklaştırmamalı ve ilgilendikleri alanla ilgili güncel bilgi ve gelişmeleri takip etmelidirler. Böylelikle

başarılı olmak için gerekeni yapmış olacaklar ve başkalarının öncelikleri ya da toplumsal beklentiler sebebiyle hedeflerinden uzaklaşırlarsa, potansiyelleri sebebiyle değil sadece geçmiş deneyimleri nedeniyle kariyerlerini geriletmiş olacaklardır (Frankel, 2008: 132).

Margaret Hennig ve Anne Jardim Yönetici Kadın adlı kitaplarında şöyle diyorlar: " Eşit ölçüde rekabet edebilme yetenek ve yetkinliğine sahip olduklarına inanmadıkları sürece, insanlar kendilerinden daha güçlü birey ya da gruplarla başarılı bir şekilde bütünleşemezler" sözündeki gibi ve yukarıdaki yönlendirmelerden de çıkarılabileceği gibi kadınların kariyerlerinde başarılı olabilmeleri büyük ölçüde kendilerine inanmalarına bağlıdır.

6.1.3. Destekleyici programlar

Bugünkü koşullarda organizasyonlar değişimlere uyum sağlayabilmeli ve esnek olmalıdırlar. İşletmeler çalışanlardan olumsuz tepki almadan nasıl esnek olabileceklerini ve bununla çalışanların ihtiyaçları tatmin edilerek rahat edebilmelerine odaklanmışlardır (Schuler ve Jackson, 2006: 204).

Part- time düzenlemeler ve gayri esnek seçenekler ile esneklik istihdam için kritik bir konudur. Kadın çalışanlarla yapılan bir araştırmada kariyer gelişimi için gerekli olan katı tutumdan duydukları memnuniyetsizliği dile getirmişlerdir. Kadın çalışanlar bugün daha esnek yaklaşımlar istemektedirler, kendileri ve işverenleri arasında karşılıklı bir değer ve profesyonelliğin olduğu bir esnekliğin zorunlu olduğunun farkındadırlar (Mattis, 2000: 63).

Kadın ve erkek arasındaki rol farklılığı, örneğin çalışma hayatındaki bir kadının başlangıçta çok yüksek bir motivasyonu ve ailesinin çalışması yönündeki desteğine rağmen, ailedeki rolü ve sorumluluklarının taleplerinden kaynaklanan baskısı, kariyerlerindeki standart bir performans azalmasına sebep olmaktadır (Aytaç vd., 2001: 87). Kadınların çalışma yaşamında yüz yüze olduğu bu problemleri azaltmak amacıyla birçok işveren, çalıştırdığı kadınların aile ve iş yükünü azaltarak özellikle tepe noktalara gelebilmeleri için çalışan annelere esnek programlar (mummy track) geliştirmişlerdir. Bu programlar dahilinde, çalışan kadınların hem aile sorumluluğunu ve hem de kariyer gelişimini sağlamak için part- time çalışma, esnek çalışma, iş paylaşımı, süt izni, kreş ve

yuva hizmetleri, eğitim hizmetleri, evde çalışma gibi esneklikler, alternatif kariyer yolları sağlama gibi bazı imkanlar sağlamışlardır (Aytaç, 2000: 911).

Esnek çalışma saatleri, yarı zamanlı çalışmayı kapsamaktadır. Çoğu profesyonel, yarı zamanlı çalışmaya yaşamlarında çözümler yaratmak için başlarlar. Genç çocukları vardır, işletme yüksek lisansı yapmak isterler, yaşlanan anne babalarına bakmaları gerekir. Yarı zamanlı çalışma çoğunlukla çözdüğü kadar çok sorun da yaratabilir. En iyi koşullarda bile pek çok yarı zamanlı çalışan düşündüğünden daha fazla çalışır. Daha kötüsü, kuruluşları için taşıdıkları önemin yavaş yavaş sona ermekte olduğunu görmeleridir. Yarı zamanlı olarak düzenlenmiş bir işi yapmak zaman, enerji ve yaratıcılık gerektirir. Yöneticiler bu zorlukları yaşayarak, yarı zamanlı çalışma için başarılı stratejiler bulmuşlardır. Bunlara birkaç örnek verirsek (Corwin vd., 2004: 126-128);

- Çalışma yaşamlarındaki önceliklerini, programlarını ve geleceğe yönelik planlarını, örgütleri için şeffaflaştırmak,
- İşteki zamanlarını korumak için rutinler, evdeki zamanlarını korumak için adetler oluşturmak,
- Yarı zamanlı statülerine rağmen hala oyunda olduklarını ve görmezden gelinemeyeceklerini iş arkadaşlarına nazik ama ciddi bir ifadeyle hatırlatmak.

Corwin, Lawrence ve Frost, Birleşik Devletler ve Kanada'daki iş-yaşam dengesini çevreleyen konuları inceledikleri geniş kapsamlı bir araştırma projesinin bir parçası olarak yarı zamanlı çalışmayı araştırmışlardır. Bu araştırmada yarı zamanlı çalışanların % 80'nin kadın olduğu görüldü, çünkü yarı zamanlı işlerin çoğunun kaynağı genelde kadınları etkileyen çocuk bakımıyla ilgiliydi. Sonuç olarak, kariyer gelişimlerine ara vermeden ihtiyaç duyduklarında kadın çalışanlar yarı zamanlı çalışmayı tercih edebilmektedirler.

"Gizli Beyin Göçü: Gerçekleştirilemeyen Varlıklar Olarak Kadınlar ve Azınlıklar" adı altında kurulan özel görev ekibinin üç üyesi Ernst & Young, Goldman Sachs ve Lehman Brothers 2004 yılında yüksek vasıflı kadınların işten ayrılma ve işe geri dönme durumlarını incelemek üzere bir araştırmaya öncülük etmişlerdir. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular ise, işten ayrılmış kadınların sadece % 74'ü yeniden çalışanların safına katılabildiğini ve bunların % 40'ının tam zamanlı profesyonel işlere

geri dönebildiğini gösterdi. Ayrıca iş kesimindeki kadınların yüzde 89'unun azaltılmış çalışma saatleri olanağının önemli olduğuna inandığını gösterdi. Kadınların yaklaşık üçte ikisi (yüzde 64) esnek çalışma saatlerinin kendileri açısından olağanüstü veya çok büyük önem taşıdığını belirtti. Kariyerlerine dönüp baktıklarında yüksek vasıflı kadınların % 36'sı iş ile özel yaşam arasında denge kurmak için hayatlarının bir döneminde yarı zamanlı çalıştıklarını söylemişlerdir (Hewlett ve Luce, 2006: 13-25).

Güçlü destekleme sistemlerinin öneminin bilincinde olan bir organizasyon, yardım ve olumlu gelişme örnekleri sağlayan programlar geliştirebilir. Destekleyici örgütsel programlar; personel yardım programlarını, biçimsel olmayan şebekelenme olanaklarını, problem çözme tartışmalarını ve çocuk bakımı ihtiyacının karşılanmasını içerebilir (Palmer ve Hyman, 1993: 31).

Kreş ve anaokulu sorunu, ülkemizde yeterli sayıda kreş bulunmaması, onların da fiyatlarının yüksekliği çalışan anneleri çok güç durumda bırakmaktadır. (Arat, 1991: 24) Elit meslek sahibi bayanlar, mesleki kariyerlerini, eşlerinin ev işlerine yardım etmeden sürdürebilmek için bedelli yardım ya da aile içinde yardım şeklindeki diğer bayanların olanaklarından yararlanmaktadır. Örneğin büyürken evlerinde bayan yardımcılarla yetişmiş olanlar, bu geleneği yaşantılarını ev kadını olarak sürdürseler bile devam ettirdikleri söylenebilir. Ancak annesi tarafından yetiştirilmemiş, eve yardımcı almamış, orta halli ailelerden gelen bayanlara bakıldığında, kariyerleri için ev işlerinde ve çocuk bakımında yardımcı tuttukları zaman huzursuz oldukları ve vicdan azabı duydukları gözlenmiştir (Kırel, 1998).

6.1.4. Pozitif ayrımcılık

Pozitif ayrımcılık belirli bir iş için, erkeklerden daha düşük bilgi ve beceriye sahip bir kadın işe alınsın demek değildir. Aynı işe başvuran ve çok benzer niteliklere sahip kadın ve erkekler arasından seçim yapılırken kadınlara pozitif ayrımcılık uygulansın, yani o iş için bir kadın seçilsin demektir (Özar, 2006). Bir başka ifadeyle, kimi zaman eşit davranabilmek için bireyin din, dil, renk, ırk, sağlık durumu, sosyal statü, cinsiyet vb. durumlardan dolayı dezavantaj yaratan durumunu, göz ardı ederek birey lehine yapılan davranış ya da uygulamalar pozitif ayrımcılık olarak ifade edilmektedir (Healy ve Schwarz-Woelzl, 2007'den aktaran Demir, 2011: 762).

Pozitif ayrımcılık, yüzyıllardır, kadınlara yönelik negatif ayrımcılık yapıldığı mevcut durumun en iyi telafi yolu olarak geçici bir süre için önerilmektedir (Özar, 2006).

Hizmet sektörünün özellikle bankacılık, konaklama, seyahat ve ulaştırma vb. alt kollarında cinsiyet ayrımcılığının kadınlar lehine yapıldığı bilinen bir gerçektir. Bu alanda genç, bakımlı ve iletişim becerileri yüksek kadınların tercih edilmesinin temelinde müşterilere yönelik doğrudan hizmet satışının yer alması, alıcıların çoğunlukla erkek olması ve bu nedenle kadınların erkekleri ikna etme gücünün daha yüksek olması yatmaktadır. Diğer yandan, yapılan çalışmalarda (Blau ve Lunz, 1998) kadınların erkeklere oranla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olması da kadınların lehine ayrımcılık yapılmasında önemli bir etkendir (Demir, 2011: 767).

Çalışma hayatında kadın erkek arasında dengeli bir yapı oluşana kadar **pozitif ayrımcılık** uygulanmalı; pozitif ayrımcılık uygulaması devlet tarafından teşvik edilmelidir (Özar, 2006).

6.1.5. Örgüt kültürü

Örgüt kültürünün kariyer gelişimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğini açıklamadan önce örgüt kültürünün ne anlama geldiğini incelemek gerekir. Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleksel norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder. Bu oluşuma " örgüt kültürü " adı verilir (Eren, 2006: 135).

Peter ve Waterman'a göre örgüt kültürü "baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı" olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2005: 178). Edger Schein örgüt kültürünü, "bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzen içinde oluşan temel varsayımlar " olarak tanımlamıştır (Eren, 2006: 135).

Örgütsel önlemler alınarak da kadın çalışanların kariyer gelişimleri yönlendirilebilir. Anlayışlı ve ilerici bir örgüt, çok boyutlu rol talepleriyle mücadele

eden kadın çalışanına yarar sağlayacak bir çalışma planı geliştirerek (Palmer ve Hyman, 1993: 30) ve bu çalışma planının örgüt içinde kabul edilmesini, bununla birlikte örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesini sağlayarak kadın çalışanın kariyer gelişimine olumlu katkılarda bulunmuş olur.

Kadınların daha az hareketli olduğu, örgüte daha az bağlı olduğu ve işe gelmemeye erkeklerden daha çok eğilimli olduğu gibi hususların tersini gösteren araştırma kanıtlarına rağmen, örgütte alınan sorumluluk ve görevlerden dolayı bu durum sıklıkla kabul edilmektedir. Sonuç olarak terfilerde kadınlara pek pay verilmemektedir. Çoğunlukla kadınlar ilerleyemez ve erkek meslektaşlarından daha az eğitim fırsatlarından yararlanmaktadır (Cartwright ve Gale, 1995:6). Bu durumun engellenmesi için örgüt kültürünün, kadın çalışanları destekleyici maddeleri de barındırması gerekmektedir.

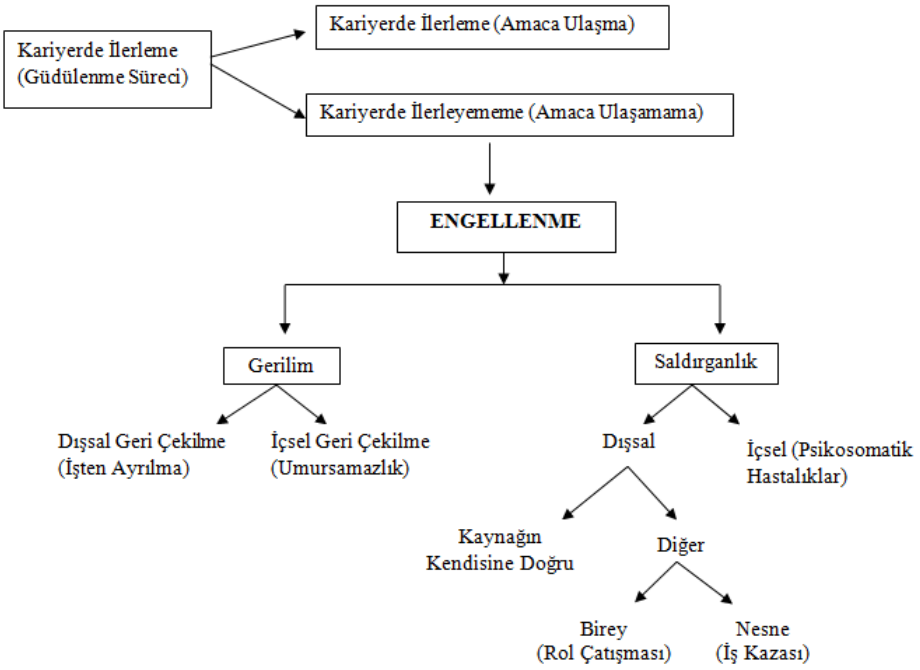
6.2.Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimini Olumsuz Yönde Etkileyen (Engellyen) Faktörler

Çalışan kadın üzerinde yapılan araştırmaların çoğu, kadınların iş hayatına adım attıklarında yaşadığı kariyer gelişimi engelleri ve belirli problemlerin tanımlanması üzerinde durmaktadır.

Kadınların, çalışma yaşamında belli bir düzeylere geldikleri bu dönemde, geleneksel kadınsı çalışma rollerinden uzaklaşılmaya başlanmıştır. Ama, hala kadınlar kariyer gelişimlerinde çeşitli engellerle karşılaşmaya devam etmektedirler (Zunker, 1998: 365). Bu engelleri açıklamaya başlamadan önce engellenme kavramını tanımlamak konuya somutluk getirmesi açısından faydalı olacaktır. Engellenme kavramı, insanların ihtiyaçlarının tatmininde birtakım engellerle karşılaşmasıdır. Engellenme, bireyin performansı ve dolayısıyla verimliliğinin düşmesine yol açar.

Örgüt yönetimi, bireyin beklentilerinin, ihtiyaçlarının ne olduğunu öğrenebildiği ölçüde kişilerdeki engellenme duyguları ve engellenmenin olumsuz sonuçları da azalmış olacaktır. Kariyer ihtiyacı ve beklentisi içinde olan bireyin amacına ulaşamaması bir diğer ifade ile engellenme sonucunda bireyde oluşan olumsuz gelişmeler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir. Bu olumsuz durumun hem bireye hem örgüte zarar verdiği açıktır. Bu nedenle bireylerin kariyerlerinde ilerleyebilmeleri,

kariyer planlarını oluşturmaları için yönetim tüm imkanlarını seferber etmeli, kariyer yollarını ve seçeneklerini bireylere sunmalıdır (Aytaç vd., 2001: 84-85).



Şekil 5. Engellenme Sonucu Bireyde Oluşan Olumsuz Gelişmeler

Kaynak: Baysal ve Tekarslan, 1996'dan aktaran Aytaç vd., 2001: 85.

Kariyer gelişimi, bireyin gelecekle ilgili beklentilerine karşılık veren bir sistem olduğundan birey üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Kariyer gelişimindeki engeller ya da olumsuzlukların varlığı birey üzerinde negatif yönde bir etkide bulunacaktır. Kariyer yolunda kadın çalışanların ya da yöneticilerin karşılaştığı ve kariyer gelişimini olumsuz etkileyen engeller çok fazladır. Bunlardan bazılarına aşağıda alt başlıklar halinde yer verilmektedir. Kadınlar kariyer amaçlarına ulaşmak istediği sürece ve çalışan kadına karşı davranışlar değişmeye devam ettikçe, kadınların aşağıda açıklanan bu engelleri aşmaları daha kolay olacaktır.

6.2.1. Kültür

Dünya genelinde iş dünyasında kadınların rolü istikrarlı bir şekilde artmaktadır. Amerika'da işgücü oranlarına bakıldığında tüm çalışanların içinde kadın çalışanların oranı 1980'de % 42 iken günümüzde %47'ye yükselmiştir. Bu oran ülkelere göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, Sudi Arabistan'da % 14, Fas'ta % 27, Şili'de % 37,

Türkiye'de % 26 ve Finlandiya'da % 48'dir. Ancak, bu artış trendi neredeyse tüm ülkelerde aynı yöndedir. Benzer biçimde, farklı ülkelerde ulusal kültürün getirdiği farklılıklarla yönetimdeki kadın çalışanların oranı ve yönetim teriminin anlamı değişiklik göstermektedir. Yine aynı şekilde hemen hemen tüm ülkelerde kadınların yönetim kademelerinde temsil oranı artmaktadır. Bu artış trendine rağmen, kadın yöneticiler daha düşük yönetim seviyelerinde yoğunlaştırılmışlardır ve erkeklerden daha az yetkili pozisyonlarda bulunmaktadırlar. Organizasyonların üst seviyelerinde kadın çalışan sayısı daha da azdır. Şirketler arasında " top management" ın (üst yönetim) neyi temsil ettiği farklı tanımlansa da, genellikle üst yönetimdeki kadın çalışanların oranı, Fortune 500 listesindeki şirketlerde sadece % 14 ve birçok ülkede de bu oran % 5' ten daha azdır (Powell, 2010: 3).

Türk halkının kadın yöneticilere bakış açısı ve onları algılamaları, kadınların Türk toplumundaki yerinden etkilenmektedir. Bu algılama biçiminden de dolaylı olarak kadın yöneticiler etkilenmekte ve kendilerini ifade edebilmeleri, belli engellere takılarak güçleşebilmektedir (Özen Kutanis, 2003: 60).

Yapılan bir kültürler arası araştırmada, Türk kültüründe başarılı kadın değeri "evli olmak" ile bağdaştırılmıştır. Günümüz koşullarında çeşitli engellemelere maruz kalan evli kadın çalışanların söz konusu engelleri bertaraf ederek iş hayatında yükselebilmeleri ve kıdem kazanmaları aileden çok işe yönelmeleri ile mümkün olmaktadır (Seçkin Büyük, 2002). Türkiye'deki kültürün kadınlar açısından sonucu ise, var olan erkek odaklı bir yapı ve toplumsal kültürün varlığını sürdürmesi, kendisini sürekli yeniden üretmesi, erkekler ve kadınlar için farklı olanakların, farklı koşulların, farklı alanların süregelmesi olmaktadır (Çitçi, 1998: 88). Ayrıca , "kadının yeri evi, görevi ise çocuğun bakımı olmalı" görüşü bizde olduğu gibi birçok toplumda da geçerliliğini korumaktadır (Barutçugil, 2002: 28).

Kadının toplumda hak ettiği yerini alabilmesi, onları çalışma yaşamında dezavantajlı konumdan çıkaracak önlemlerin alınması, onlara erkeklerle eşit fırsatların tanınması ve geleneksel zihniyetin kırılması ile mümkündür (Aytaç, 2000: 913).

6.2.2. Olumsuz düşünce kalıpları ve davranışlar

Kadınların kariyer gelişimlerini etkileyen diğer bir engelde, kadına yönelik iş hayatında olumsuz bazı düşüncelerin kalıplaşmış olmasıdır. Bu düşünce kalıplarından

örnekler verilebilir. Bunlar, çalışmak istememektedirler, kariyerlerine erkeklerden daha az bağlıdırlar, iş dünyasında yeterince başarılı olamayacakları düşünülür, genelde uzun veya beklenmedik çalışma saatleri için isteksiz veya yetersizdirler, iş için değişik bölgelere taşınmak gerektiğinde bunu başaramazlar ve isteksizdirler, yeterince agresif değil; daha doğrusu oldukça pasiftirler, çok duygusaldırlar, karar vermede isteksizdirler (Gregory: 2003: 10-11), kadınlar birbirlerine iş ortamında ve iş dışı problemler yaratır, aile sorunlarını işe çok yansıtır, kadınların çok olduğu yerde dedikodular artar, kadınlar arasındaki rekabet erkeklerin performansını etkiler, rekabette her yol mubah diyerek abartılı davranışlar sergileyebilirler, birbirlerini şikayet etmeyi severler, çok konuşup az çalışırlar, kadınların ev telaşı mesai zamanında problem olur, başarısızlıklarına bahane bulurlar. Hiçbir mantıklı dayanağı olmayan bu düşünce kalıplarının oluşum nedeni önyargıdır ve bu düşünce kalıpları kadınların kariyer gelişimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Sümer tarafından yapılan bir çalışmada (2006: 63-72), kadınların erkeklere kıyasla yüksek ilişki uyumlu, göreli olarak düşük görev uyumlu ve yine göreli olarak düşük duygusal dengeye sahip olduklarının algılandığı ortaya çıkmıştır. Yapılan bu çalışma, Türkiye'de kadın yöneticilere yönelik olumsuz önyargıların sürdüğünü ortaya koymaktadır (Besler ve Oruç, 2010: 25).

Kariyer gelişimi aynı zamanda olumsuz davranışlar tarafından da engellenebilir. Bunlar, aynı kurum çatısı altında arkadan konuşma, kulis yapma, yapılan işlerin sabote edilmesi, işlerin geciktirilmesi, yapılan işlerde kasıtlı ve kötü niyetli biçimde hata aranması, terfinin engellenmeye çalışılması gibi tatsız olaylardır.

6.2.3. İş ve aile ikilemi

Son yıllarda, firmaların kadın çalışanlardan mesleki düzeydeki talepleri artmıştır. Bazı kadınlar, geleneksel erkek işlerinde başarılı olup kariyer gelişimlerini sağlayabilmek için gönüllü ve çok uzun saatler kendilerini işlerine adamışlardır. Aynı zamanda, birçok kadın enerjilerinin ve zamanlarının büyük bir çoğunluğunu çocuklarına ve ailesine ayırmaktadır. Bu durumda, iş hayatındaki kadınlar iş ve aile arasındaki görünürde uzlaşmaz taahhütler ile yıpranmaktadır (Blair-Loy, 2003: 1).

Kadın iyi bir kariyer talep ettiğinde, kültürel modelimizde evlilik ve annelik kadının ana uğraş alanı olarak tanımlandığından, mevcut aileye toplum tarafından

gösterilmesi beklenen özveri gösterilemeyeceği için bir çatışma olur. Toplumun bakış açısıyla, kadından eşine ve ailesine ilgi göstermesi beklenirken, erkeğinde o ailenin finansal sorumluluğunu karşılayarak, eşini ve çocuğunu güven altında tutması beklenmektedir. Ailesinin ihtiyaçlarına daha fazla zaman ayıran kariyer odaklı kadın işinin gerektirdiği sorumluluğu yerine getirememektedir ve kendini işine adayan kadın ise ailesine karşı olan sorumlulukları tam olarak yerine getiremeyebilmektedir. Bunun sonucunda da iş ve aile çatışması doğmaktadır (Blair-Loy, 2003: 2). Çalışan kadın hem iş hem de aileye ilişkin sorumluluklarını yerine getirebilmek için üzerinde baskı hissetmekte, iyi bir eş ve anne olmak için çabalarken, işte bazı statü ve yükselme fırsatlarını kaçırabilmektedir. Kadının çalışma yaşamına girmesiyle evsel rollerine işle ilgili rollerde eklenmiştir. Bu nedenle kadının aile ve iş yaşamı birbirini etkileyen önemli alanlardır. Çalışan kadından evinde iyi bir eş ve anne, işyerinde ise, özverili bir çalışan olması beklenmektedir. Bu iki alan içerisinde sıkışıp kalan kadın her iki tarafça eleştirilmektedir. Ailede eş ve çocuklarına yeterli zaman ayırmadığı, çocuklarına iyi bakmadığı, işyerinde ise işlerini aksattığı ve verimli olmadığı konusunda suçlamalara maruz kalan çalışan kadın, ev ve iş arasındaki ikilemde sıkışıp kalmaktadır (Adak, 2007: 144-149). Bu durumda, kadın çalışanların arzuladıkları kariyer gelişimi istedikleri düzeye ulaşamamaktadır.

6.2.4. İşten çıkarılma

İşten çıkarılmak, çalışan birinin kendi iradesi dışında işinden ayrılmak zorunda olmasıdır. İşten çıkartılmanın çeşitli nedenleri olabilir. Performans düşüklüğü, işletmenin kapatılması, kriz dönemleri, birleşme ve devralmalar, işletmenin küçülmesi gibi. Bu nedenler işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. İşten çıkartılmak, kariyer boşluğu olarak nitelendirilmektedir. Bu kariyer boşluğu, yeni bir potansiyeli yaratarak, kişinin potansiyelini ortaya koyabileceği bir kariyer fırsatına da dönüşebilir.

6.2.5. Beceri eksikliği

Çalışanların, kariyer yollarının kesintisiz olabilmesi bir ölçüde hedeflenen pozisyon için seçilen kişinin uygun becerilere sahip olmasına bağlıdır. Bu beceriler, işletmelerdeki bazı eğitim ve geliştirme programları ile giderilmeye çalışılır. Ancak,

işletmelerde böyle bir eğitim programının olmaması ya da kişinin bu eğitim programlarına rağmen zaman içerisinde istendik becerileri geliştirememesi durumunda, başka bir kariyer yolu buluncaya kadar kişinin kariyeri kesintiye uğrar. Bu tür olumsuz gelişmelere fırsat vermemek için, yöneticilerin işletmedeki mevcut işlerin tanımlarını ve gereklerini belirlemiş, gelecekte ortaya çıkacak iş pozisyonlarını ve kariyer planlaması yapılacak personelin özelliklerini değerlendirmiş olmaları beklenir (Akoğlan Kozak, 2001: 137).

6.2.6. Yetenek demodeliği

Kariyer ortasında ya da sonlarında olan bireylerin zaman içerisinde bazı yeteneklerini yitirmesi durumudur. Hızlı teknoloji değişimleri de bu sorunu artırabilmektedir. Çalışanlara yeni yetenekler kazandırılması ve geliştirilmesi açısından örgüte önemli görevler düşmektedir. Ama örgütün göstereceği çabadan önce, bireyin kendisinin yeni yetenekler kazanması ve geliştirmesi hususunda istekli ve azimli olması gerekir. Kariyer gelişiminin devam edebilmesi için çalışanların iş dünyasında meydana gelen yenilikleri takip etmeleri gerekir.

6.2.7. Çift kariyerli eşler

Kadınlar çalışma hayatında daha fazla rol oynadığında ve bu arada kariyer basamaklarında ilerlemeye başladığında, çift kariyerli eşler sorunu ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda, çift kariyerli eşlerin sayısında bir artış yaşanmaktadır (Sparrow vd., 2004: 134).

Çift kariyerli eşler, genel olarak iki bireyin de ailevi sorumluluklara bağlılığın yanı sıra, kendi ayrı mesleki kariyerini izlediği bir yaşam tarzını ifade eder. Kariyerlerini düşünen öteki kişilerden onları ayırt eden, bir çifte bağlılığın söz konusu olmasıdır (Palmer ve Hyman, 1993: 25). Çift kariyerli eşler, genellikle tam zamanlı çalışmaktadır ve araştırmalar göstermektedir ki, çift kariyerli eşlerde hem erkek hem de kadın artan özgürlük hisleriyle birtakım riskler almaktadırlar, özellikle adım adım ve hızla gelen iş değişikleri ve kendi işlerini kurma düşüncesi gibi kariyer riskleri (Mattis, 2000: 63).

VanDerLinden (2003) mevcut kurumlardaki ilerleme olanaklarının eksikliği ve kadın çalışanlara terfi edebilmeleri için verilen imkanların yetersiz olması nedeniyle kadın çalışanların bariyerle karşı karşıya olduğunu savunmuştur. Terfi seçeneklerinin sınırlı olması sonucunda, kadın yöneticilerin sayısı da azdır. Aile sorumluluklarına sahip ve çift kariyerleri eşlerin bir parçası olan kadınlar kendi kariyerlerinde erkeklere göre eşit ya da yüksek deneyimlere sahip olamamaktadırlar. Çünkü kadınlar daha az hareket olanağına sahiptirler ve daha fazla yük taşımaktadırlar. Diğer yandan, çiftlerin kariyerleri ile ilgili bir seçim yapılması gerektiğinde, erkek eşinin ya çalışmamasını ya da kendi kariyerinin gelişmesi için yardımcı olmasını istemektedir (Eddy, 2008: 11). Fakat kariyer sahibi kadınlar, bunu eşlerinin iş değiştirmesine, çocuk bakıp büyütmeye ve ekonomideki dalgalanmalara feda etmek istememektedirler ve kariyerleriyle birlikte gelişmeyi beklemektedirler (Palmer ve Hyman, 1993: 26). Buradan şöyle bir çıkarım yapmak mümkündür, çift kariyerli eşlerde, erkek ya da kadının partnerinin kariyeri kesintiye uğrayabilir ve her ikisinin de değerleri ve kimliğini etkileyen duyguları acı çekebilir (Harris, 2006: 268).

Sonuç olarak, her iki eşin farklı kariyer hedeflerinin ve farlı kariyer yollarının bulunması aile yaşamını da etkilemektedir. Eşlerin benzer kariyer yollarını izlemesi durumunda bile rekabet ve kıskançlık gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Çift kariyerli eşlerde, eşlerden birisinin kariyerine öncelik verilmesi yolu seçildiğinde ülkemizde bu genellikle erkek olmaktadır. Bu durum kadınların kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları sorunlardan biri olarak varlığını sürdürmektedir.

6.2.8. Çift kariyerlilik

Bir bireyin iki farklı kariyere sahip olmasıdır. Çift kariyerli olmanın gereği, birey açısından her iki işin de belli bir uzmanlık ve tecrübe gerektirmesi, her iki işin bireye unvan, statü ve kariyer sağlamasıdır. Her iki kariyer sahasında birlikte yükselmeye çalışan kişinin enerjisini tek bir kariyer basamağında kullanmak yerine paylaştırma yoluna gitmesi başarıyı engelleyecektir (Çelik vd., 2004: 196). Bireyin iki işte kariyerini ilerletmeye çalışması çok zor hatta imkansızdır. Bu nedenle iki işte kariyer geliştirmek yerine ilgi duyulan, hedeflenen bir kariyer basamağında ilerlemek, bireyin karşılaştığı zorlukları engelleyerek iş tatminini ve motivasyonu artıracaktır.

6.2.9. Tükenmişlik

Tükenmişlik, “ başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” şeklinde tanımlanabilir (Budak ve Sürgevil, 2005: 96). Tanımdan da anlaşılacağı gibi tükenmişlik, çalışanların yaptığı işten beklediği tatmini bulamaması sonucu meydana gelir. Çalışanlar, gerçekçi olmayan hedeflere ulaşma gayreti içindedirler.

Tükenmişlik sendromu, duygusal yorgunluk, işe yaramama hissi, çaresizlik ve kontrol kaybı ile nitelenen ve işe bağlı stres ile ilişkilendirilen bir kavramdır. İşlerinde yardımcı konumunda çalışan ve istediği kadar yeterli olamadığını düşünerek hayal kırıklığı yaşayan bireylerde özellikle yaygındır. Ancak, bu sendromu yaşayan ve yoğun çalışma baskısı ve stresine maruz kalan çalışanların durumu, özellikle çok yüksek ve ulaşılmaz hedeflere özlemle sonuçlanır. Tükenmişlik problemi yaşayan bireyler, genelde son derece idealist, motive olmuş ve yetenekli çalışanlardır. Kendi işlerine çok fazla zaman ve enerji harcarlar, fakat sonuçta hiçbir farklılık olmadığını görürler. Bu bireyler, düşük maaş alan, işleriyle ilgili az söz sahibi olan ve amirleri tarafından kötü muameleye maruz kalan düşük kariyer statüsündeki çalışanlardır. Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler, aniden istifa edebilirler, ailelerine ve arkadaşlarına karşı çekingen davranmaya başlayabilirler ya da depresyona girme eğilimde olabilirler (Louw, 1998: 534).

Tükenmişlik sendromunda ortaya çıkan hayal kırıklığı, açıkça çalışanın sıkıntı içinde olduğunu gösterir. Çalışan bir engelle karşılaştığında etkinliğini, değer ve kendi çabalarının etkisini sorgulamaya başlar. Tükenmişlik sendromunun etkisi örgütsel ortamda hayli bulaşıcıdır, bir çalışanın yaşadığı hayal kırıklıkları diğer çalışanlar üzerinde domino etkisi yapabilir (James, 2008: 537).

Tükenmişliğin kaynağında, ücretlerde yaşanan sorunlar, aşırı iş yükü, kariyer hedeflerindeki belirsizlikler ve iş yaşamında değersiz hissedilme gibi nedenler vardır. Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan mesleki doyum, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusudur. Tüm çalışanlar, çalışma koşullarının iyileştirilmesini, çalışma yaşamına ilişkin ekonomik, psikolojik ve toplumsal gereksinmelerinin, özlem ve isteklerinin karşılanmasını talep etmektedirler. Çalışanlar gereksinimleri örgütlerince karşılandığı sürece doyumlu olmaktadırlar (Çavuş ve Demir, 2010: 216-217). Çalışanlar işleriyle

ilgili doyum sağladığında, tükenmişlik gibi bir sorun ortaya çıkmayacak ve kariyer gelişimi sorunsuz bir şekilde ilerleyebilecektir.

6.2.10. Gözden düşme

Yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin çeşitli nedenlerle motivasyonunun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademede durağanlığa girmesi durumudur. Kişilerarası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsı, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk ve yeteneksizlik bu durumun başlıca nedenleri olarak gösterilmektedir (Yorulmaz, 2007: 41).

Gözden düşme sonucunda birey, kendine güvensizlik, endişe, gerginlik, suçluluk, üzüntü, korku gibi duygular yaşamaktadır. Bu duygularla birlikte bireyin kariyer gelişimi için harcadığı çabalarda sıfıra inmektedir. Gözden düşmenin, bireye verdiği bu zararlar yanında örgüte verdiği zararlar da büyüktür. Örgütlerde sıkça karşılaşılan bu sorun dikkatle ele alınmalı ve ortaya çıkmaması için gerekli önlemler alınmalıdır.

6.2.11. Kariyer platosu

Kariyer platosu, daha önceki bölümlerde tanımlandığı gibi, hiyerarşik terfi olanağının çok düşük olduğu kariyer noktası olarak belirtilebilir (Werner ve DeSimone, 2008:415). Bireyin kariyerinde yükselme potansiyeli ortadan kalktığında kariyer platosu oluşur (Sims, 2006: 230).

İlerleme şansları olamayan kariyer yollarına yönlendirilen ve tepe yöneticilik aday havuzuna dahi alınmayan kadınların yöneticilik kariyerleri baştan ölü doğmaktadır. Yatay ve dikey ilerleme olasılıklarının çok az olduğu durumlarda kadın çalışanlar genellikle kariyer platosuna girmekte ve kariyerlerini aynı pozisyonda sürdürmek zorunda kalmaktadırlar (Aytaç, 2000: 910). Bu durumda, kariyer gelişimini olumsuz yönde etkileyerek durmasına yol açmaktadır. Bu engel, örgütün plato durumdaki bireyleri teşhis etmesi ve kendilerine yardımcı olmak için gerekli olan önlemleri almasıyla ortadan kaldırılabilir.

6.2.12. Cinsiyete dayalı ayrımcılık

Benzer arka plana sahip kadın ve erkekler arasında farklılıklar bulunsa bile, bu işverenin onlar arasında ayrımcılık yaptığına mutlaka kanıt oluşturmaz. Kadın ve erkekler, cinsiyet farklılıkları nedeniyle benzer seçenek ve fırsatlarla karşı karşıya olsalar da, kendi kariyerleri için farklı seçimler ve yatırımlar yapabilirler, bundan sonraki aşamalarda cinsiyet farklılığından dolayı ayrımcılıkla karşılaşabilirler, örneğin eğitim süreci boyunca finansman kaynakları ya da eğitimi yöneten editörler tarafından bir ayrımcılık söz konusu olabilir (Kahn, 1993: 52).

Cinsiyete dayalı ayrımcılık, bir kişinin bir kadına, cinsiyete dayalı olarak, bir erkeğe davrandığı veya davranacağından daha olumsuz ya da daha az olumlu davranması ve / veya biçimsel olarak eşitlikçi gözüken davranış veya uygulamaların sonradan kadın üzerinde ayrımcı etkiler yaratmasıdır (Bebekoğlu ve Wasti, 2002: 207).

Günümüzde kadınlara karşı cinsiyet ayrımcılığı önyargısız gibi görünen birçok iş uygulamasında ve kültürel normda gizlenmiş olarak varlığını sürdürmektedir. Yaygın olduğu ve olağan sayıldığı – ve kuruluşun statükosunun dokusu içine örülü olduğu- için birçok kişi bunları sorgulamak bir yana, farkına bile varmamaktadır. Ama bunlar, çok azı hariç bütün kadınlara kariyerlerinin ilerlemesine izin vermeyen sistemsel bir dezavantaj örüntüsü oluşturmaktadır (Meyerson ve Fletcher, 2006: 78). Kadınların hayata bakış açılarının farklı olması, yaratıcı ve üretken bir toplum için nelerin gerekli olduğunu görebilmelerini ve yönetim hayatında başarılı olmak için kritik değişimlerin nasıl sistemleştirilebileceğini mevcut inançları sorgulayarak anlamalarını sağlar. Fakat, kadın ve erkeklerin gelişimsel farklılıkları olup olmadığını tartışmanın ötesinde bu farklılıkları anlamak ve bunların sonuçlarına odaklanmanın zamanı gelmiştir (Powell, 2010:4-5). İş hayatındaki erkek egemenliği ve erkeklerin daha başarılı oldukları çıkmazı itiraf edilmeye başlanmıştır. Literatürdeki istatistiklerde bunu doğrulamaktadır.

Erkeklerle yaptıkları işlerde eşit görev verilen kadınlar, bu engelin var olduğu bir ortamda yükselmede hiçbir zaman eşit değildir. Başarılı olmak için iki kat daha fazla çalışmak zorunda kalır, ama yine de daha yavaş terfi ettirilir. Ücrette cinsiyet ayrımcılığı söz konusudur. 1960'lardan beri söz konusu olan bu eşitsizlik ortalamada gerilemiştir. 1960'larda tam zamanlı çalışan bir kadın çalışan erkek çalışanların bir yıl boyunca kazandıkları rakamın % 60'ını kazanmışlardır. 1990'ların sonlarına gelindiğinde bu oran % 75'lere çıkmıştır. Bu oranın % 75'e çıkmasındaki neden ise

kadın çalışanların ücretlerindeki artış kısmen de erkek çalışanların ücretlerindeki düşüştür. Fakat bu düşüşle sağlanmaya çalışılan eşitlik bile, benzer geçmişe, eğitime ve çalışma saatlerine sahip olan kadın ve erkekler için dahi kazançtaki önemli uçurumun hala devam etmesini engelleyememiştir (Roth, 2006: 58). İş dünyasında kadınların cinsiyetlerine göre yapılan bu ayrımcılık, kadın çalışanların sahip olduğu yeteneklere gözünü kapamakla sonuçlanır. Bununda işletmeye doğrudan bir zararı dokunur.

Kariyer gelişiminde ayrımcılığın etkilerini tanımlayan bazı kadınlar karmaşık yasal prosedürlere dahil olmakta isteksizdirler. Bazıları ise avukat tutmak için yeterli finansal güce sahip değildirler. Bazıları ailesine karşı sorumluluklarından dolayı uzun dava sürecine dahil olmanın imkansız olacağına inanmaktadır. İşlerini kaybetmekten korkan bazı kadınlar ise, tüm işyerlerinde cinsiyet ayrımcılığı problemi yaşandığını düşündüğünden, bununla niçin başa çıkma zahmetini gösterelim ki diye kendilerine sorarlar (Gregory, 2003: 11). Yukarıdaki görüşlere bakıldığında, kadın çalışanların bu durumla yeteri kadar mücadele etmediği gözükmektedir, ama bu durum cinsiyet ayrımcılığı karşısında savaşan kadınlarında olmadığı anlamına gelmemektedir.

Sakallı ve Beydoğan'ın (2002: 647-656) patriyarşi, cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyetin yöneticilere yönelik tavırları nasıl etkilediğine yönelik tavırları nasıl etkilediğine yönelik bir araştırmada, uygulama yapılan üniversite öğrencilerinden, erkeklerin kadınlara yönelik tavırlarının olumsuz olduğu ortaya konulmuştur (Besler ve Oruç, 2010: 25).

Kadına yönelik ayrımcılığı önlemek konusunda örgütlerde yöneticilere, hükümete ve sivil toplum kuruluşlarına önemli roller düşmektedir. Bu nedenle gerek uluslararası örgütlerin, gerekse hükümetlerin ve sivil toplum kuruluşlarının ayrımcılığın ve özellikle de cinsel tacizin önlenmesi konusunda üstlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri ve duyarlı olmaları gerekmektedir (Kırel, Kocabaş ve Özdemir, 2010: 15).

6.2.13. Cam tavan sendromu

Terfi ile ilgili herhangi bir hukuksal engel bulunmaması ve kadınların en az erkek meslektaşları kadar iyi eğitim almış olmalarına rağmen onlarla aynı oranda üst kademelere gelemedikleri görülmektedir (Aktaş vd., 2009: 271). Kadınların yönetici olarak algılanmalarını zorlaştıran önyargılar, üst yönetim kadrolarında var

olabilmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Böyle bir durumu en iyi biçimde özetleyen kavram ise " cam tavan sendromu" dur. Cam tavan sendromunun literatürdeki bazı tanımlamalarını incelediğimizde bu kavram daha iyi anlaşılabilecektir.

- Cam tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlarına (bir işe uygunluk) bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelendirmektedir (İraz, 2009: 278).
- Kadınlar, kariyer gelişimlerini sağlayabilmek için reel sektörde daha az fırsatlara sahiptirler ve çok fazla kısıtlamayla yüz yüze geldikleri için zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Birçok profesyonel kadın çalışanın karşılaştığı var olan bu sorunlara rağmen, Davidson (1992) cam tavan sendromunu, yönetim kademelerine yükselmek isteyen kadın çalışanların organizasyonel gücünün kesinlikle arttırılmaması olarak tanımlamıştır (Mulholland, 2003: 182).
- Geleneksel olarak, kadınların üst kademelere ulaşmalarındaki zorluklarla ilgili konular feminist yaklaşımlarla belirtilmiştir. Bu da cam tavan sendromu olarak bilinmektedir. Kesinlikle, zamanla bu negatiflikten uzaklaşılmış ve bunun yerine odak noktası olarak bu olumsuzluklara sebep olan faktörler niçin ortaya çıkmakta konusu alınmıştır. Buna rağmen, gökyüzünde bir limit gibi ya da görünmez kapılar ve tavanlar gibi düşünebileceğimiz engeller mevcuttur. Kadınlar hala birçok meslekte üst seviyelere ulaşamamaktadır (Ronning, 2000: 100).
- Cam tavan, kurumsal bir organizasyon içinde azınlıkların ve kadınların belirli seviyelere tırmanışını özellikle üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmalarının görünmez bariyerler tarafından engellendiğini açıklamak için oluşturulan bir terimdir. "Sen onu görebilirsin, fakat bariyerler yüzünden ona ulaşamazsın." Genellikle cam tavanın azınlıklara ve kadınlara karşı her zaman kasıtlı olmasa da ayrımcılığı temsil ettiği kabul edilmektedir (Truesdell, 2003:294).

Bu tanımlardan hareketle cam tavanın, kadın çalışanların ancak belli bir kademeye kadar gelip, tam olarak adlandırılamayan sebeplerden ve önyargılardan ötürü, üst ya da tepe yönetime terfilerinin engellenmeleri, bir anlamda yönetim kadrolarından uzak tutulmaları anlamına geldiği söylenebilir (Aydın vd., 2007: 313). Literatürdeki tanımlamalar incelendiğinde cam tavanın temelinin, kadınların stratejik yönetim

kadrolarından uzak tutulmaları, üst ve tepe yönetime çıkmada karşılaştıkları engellerden oluştuğu söylenebilir. Cam tavan ile ilgili araştırmalarda teorisyenlerin ilgisini çekmektedir. Jackson (2000), orta kademe kadın yöneticilerin cam tavan algılamaları konusunda yaptığı araştırmada örgütlerdeki kariyer engellerini, bu engelleri, kaldırmada üstlendikleri inisiyatifleri ve kariyer gelişimlerinde kendilerine sunulan fırsatları incelemiştir.

İraz'ın (2009) bankacılık sektöründeki kadın ve erkek yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin tutumları arasında bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yaptığı araştırmada kadın ve erkek yöneticilerin cam tavan engellerine ilişkin tutumları arasında fark bulunduğu ortaya konulmuştur. Kadın yöneticilerin üst yönetim kademelerinde karşılaştıkları en önemli engelin cinsiyet temelli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anafarta, Sarvan ve Yapıcı'nın (2008: 122) 78 konaklama işletmesinde görev yapan 151 kadın yöneticiye yönelik yaptıkları araştırmaya göre yüksek pozisyonlara ilerlerken bir cam tavan varlığını algılamadığını söyleyen kadın yönetici oranı sadece %15,2 olarak belirlenmiştir. Bu araştırmaya göre yaşamdaki önceliği evlilik ve çocuk olan kadın yöneticilerin cam tavan varlığını daha yoğun olarak algıladıkları saptanmıştır.

Kadınlar, ötesine geçemedikleri bu "cam tavan"ın altında çalışmak zorunda kalmaktadır. Cam tavanın üç boyutu bulunmaktadır. Cam tavanın boyutlarının ortaya çıkmasındaki belirgin faktörler çoğunlukla sosyo-kültürel nitelikte olup, sosyalleşme süreci, normlar, kanunlar ve kurumsal düzenlemeler, eğitim düzeyi ve endüstriyel gelişim seviyesiyle birebir ilişkilidir. Cam tavanın üç boyutunu oluşturan engeller vardır ki, kadınlar bu bariyerler doğrultusunda kariyer gelişimlerini belirlemektedirler. Bu Engeller (Aycan, 2007):

- **Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller:** Tarafsızlık ilkesi (cinsiyetler arasında fark kabul edilirken bir üstünlüğünün olmadığının kabul edilmesi), cinsiyet körlüğü, kadını birtakım mazeretlerle koruma, kollama içgüdüsü, kadınlara yönelik negatif olan ve verilen üst düzey işleri yerine getiremeyeceğine ilişkin önyargılar, kadınlarla iletişim zorluğu, gücü elde tutma isteği.
- **Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller:** Kadınların %50-60'ı daha çok erkeklerle çalışmak istemekteler, tarafsızlık ilkesi, cinsiyet körlüğü, koruma

kollama içgüdüsü, kendini referans alma yanılgısı, kadın yöneticilerin bilinçaltındaki" ben bu noktaya geldiysem herkes aynı şekilde gelebilir, özel bir çabaya gerek yok mantığı", kraliçe arı sendromu, başarıyı yüceltme ihtiyacı, çok boyutlu kıyaslama, çok boyutlu kıskançlık, kadınlara yönelik önyargılar, erkekler gibi düşünerek onlardan biri olduğunu gösterme çabası…

- **Kadınların Kendi Kendilerine Koyduğu Engeller:** Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar "Kadının yeri neresi?", toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek, iş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak, özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek, kendini geliştirme koşullarını değiştirme isteği inancı veya imkanı olmamak, sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek, kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gereklerini ve zorluklarını göze alamamak…

6.2.14. Kraliçe arı sendromu

Kariyer gelişimini engelleyen diğer bir faktör ise **Kraliçe Arı Sendromu**'dur. Kadın çalışanlara karşı olan kadın düşmanlığı, rekabetçi bir tutum sergileyen ve bir grup olarak kadınların faydalanması için var olan destekleyici politika tedbirlerini engelleyen kadınlarla geniş ölçüde bağlantılı görülmektedir. Kraliçe arı sendromu terimi özellikle başarılı erkeklerin baskın olduğu çevredeki kadınların muhtemelen diğer kadınlara karşı olumsuz davranışları sonucunda oluşan fenomeni tanımlamak için oluşturulmuştur (Ellemers, 2001: 206).

Kraliçe arı sendromu; kadın yöneticilerin, kendileri kadar çaba göstermediğini düşündüğü diğer kadın çalışanların yükselmesinin engellemesi, hatta bulundukları noktada tek olarak kalabilmek için erkek çalışanların desteklenmesidir. Araştırmalar; kadın yöneticilerin bu tutumu nedeniyle, hiyerarşik düzende alt kademede çalışan kadınlarda, yöneticinin erkek olması durumunda daha hızlı yükselebilecekleri ve engellenmeyecekleri fikrinin yaygın olduğunu göstermektedir (Dalkıranoğlu ve Çetinel, 2008: 281-282). Başka bir bakış açısıyla, kraliçe arı sendromu, kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi olarak açıklanabilir (Zel, 2002: 41-42).

Bu durumun açıklanmasının nedeni, erkek egemen bir iş dünyasında yönetim seviyesine ulaşmış kadınların başarılı olabilmeleri için etkin bir örgüt kültürünün sürdürülmesi olduğuna dikkat çekmektir. Birisinin gerçek yaşamda var olan ortamlardaki, iş hayatında erkek egemenliğinin olması gibi…, sosyal rolünü meydana getiren davranışlarını belirleyerek ana faktörün ne olduğunu işaret etmekte önemlidir (Ellemers, 2001: 206-207). Kraliçe arı sendromunun görüldüğü kadın yöneticiler maalesef bulunduğu noktada tek olmak, tek kalmak ve dolayısıyla kendisine bağlı çalışan kadınların yükselmesini desteklememek, hatta zaman zaman çalışanların önünü kesmek gibi davranışlar gösterebilirler.

Üçüncü Bölüm

Kariyer Gelişimi ve Kadının Genel Olarak İş Hayatındaki Durumu İle Örgütsel Kademeler Arasındaki Farklılıkları Belirleme Üzerine Bir Araştırma

Yapılan çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemine, veri toplama araçlarının geliştirilmesine, evren ve örnekleme, araştırmanın sınırlılıklarına, hipotezlerine, araştırmanın metoduna ve araştırmaya ilişkin bulgulara yer verilecektir.

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın **temel amacı**, öncelikle bankacılık sektöründe örgütsel kademelere göre kariyer gelişimi ile iş hayatında kadının konumu konularında algı farklılıklarının belirlenmesidir.

Bir kadını çalışmaya yöneltebilecek, kadınların çalışma yaşamında daha fazla yer almasını sağlayabilecek, iş yaşamında yükselmelerini (terfilerini) kolaylaştırabilecek bazı maddeler sıralanmıştır, bunları önem sırasına göre belirleyebilmek de diğer bir amaçtır. Bir kadının çalışma yaşamında kaç yıl hizmet ederek kademeler arasında geçiş yapabildiğine, ayrıca araştırmadaki üst, orta, alt yönetim kademelerinde çalışan kadın sayılarının literatürdeki çalışmalardaki oranlarla benzerlik gösterip göstermediği de ortaya konmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın bankacılık sektöründe yapılmasının nedeni kadın ve erkek çalışan oranında diğer sektörlerde belirgin bir eşitsizlik olmasına rağmen, bu sektörde % 50'lik payla kadın çalışanların erkek çalışanlara eşit olmasıdır. Bu orana bakıldığında, ülkemizde önemli bir faaliyet alanı olan bankacılık sektörünün günümüzde kadın istihdamının en yoğun olduğu sektörlerden biri olduğu söylenebilir.

Örgütte çalışanların gelişme gereksinimlerinin karşılanması ve bununla birlikte yükselme taleplerinin adil değerlendirilmesi, bireyin kazancında, motivasyonunda, verimliliğinde, kendine güveninde, örgüte bağlılığında pozitif etkiler oluşturur. Bireyin elde ettiği bu memnuniyette örgüte yansır ve örgütsel hedeflere ulaşmada başarı sağlanmış olur. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi kariyer geliştirme hem çalışan hem de örgüt açısından önem taşımaktadır. Örgüt işleyen bir kariyer geliştirme programı oluşturarak, çalışanlar için hazırlanan kariyer haritaları ile ileriki yıllarda

kariyer gelişimi beklentilerini karşılamada belirsizlikleri ortadan kaldırarak onlara yol göstericilik yapmalıdır.

Bankacılık sektöründe, kadınların genel olarak iş yaşamındaki konumu ve kurumlarındaki kariyer gelişimi algılarının ele alınması, bankaların özellikle kadın çalışanlarının mevcut algıları hakkında bilgi sahibi olmasını ve gerekli önlemlerin nasıl alınabileceği hakkında fikir sahibi olarak harekete geçmelerini sağlayabilir. Ayrıca bu araştırmadan elde edilen veriler ve bunların analiz edilerek yorumlanması, daha sonra yapılacak olan araştırmalara ışık tutması açısından da önemlidir.

2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi, Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışmaları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu (Bkz. Ek) tercih edilmiştir. Ölçek formu geliştirilirken literatür taraması ve alan uzmanlarıyla yapılan görüşmelerle konunun boyutları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca ölçek hazırlanırken konu ile ilgili daha önce yapılmış olan benzer araştırma ve çalışmalarda kullanılan soru listelerinden de faydanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda anketin boyutları sınırlandırılmıştır. Ölçek ile ilgili olarak, Prof.Dr. Ahmet Özmen başta olmak üzere uzmanların (Öğr. Gör. Aydın Çakmak, Araş. Gör. Gönül Yüce) görüşleri alınmıştır. Onlardan alınan bilgiler doğrultusunda, ankette var olan eksiklikler ele alınmış ve giderilmeye çalışılmıştır. Yeniden düzenlenen anket formu için pilot çalışma yapılmıştır. On cevaplayıcıya soruları anlamak bakımından bir sıkıntının olup olmadığı, anketin yaklaşık ne kadar zamanda doldurulabileceği, incitici bir sorunun olup olmadığı, anketin üzerinde ne gibi bir etki bıraktığı, hangi sorulara cevap vermekten kaçındıkları ve hangi soruların gereksiz olduğuna dair görüşleri alınmıştır. Soruların anlaşılırlığı, uygunluğu gibi konulardaki düşünceleri doğrultusunda yeniden düzenleme yapılmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özelliklere ve bir kadını çalışmaya yöneltebilecek nedenler, kadınların çalışma yaşamında daha fazla yer almasını sağlayacak tedbirler, iş yaşamında kadınların terfilerini kolaylaştırabilecek düzenlemeler ile ilgili önem sırası sorularına yer verilmiştir. İkinci ve üçüncü bölümde kişilerin kadınların genel olarak iş yaşamındaki durumları ile çalıştıkları kurumdaki

kadın çalışanların kariyer gelişimine ilişkin algıları, yargısal ölçmelerden yararlanılarak ve bu tür araştırmalarda yaygın olarak tercih edilen likert tipi ölçme aracı kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Anketteki soruların büyük çoğunluğu kapalı uçludur, açık uçlu olan sorular ise anketlerin tamamı toplandıktan sonra kapalı uçlu sorular haline getirilmiştir.

Bankacılık sektörünün yapısı gereği, cevaplayıcılar iş başında olduklarından ve yoğunluk nedeniyle işlerine ara veremediklerinden zaman tasarrufu sağlanması bakımından anket tekniği faydalıdır. Sayılan bu nedenlerden dolayı anket formları, banka şubelerine gidilerek elden teslim edilmiştir. Anketlerin geri dönüşü için bir süre kararlaştırılmıştır. Bu süre sonunda anketler yine elden toplanmıştır. Toplanan anketler tek tek kontrol edilerek; hatalı yanıtlanmış veya boş bırakılıp yanıtlanmamış anket formaları araştırmaya dahil edilmemiştir.

Cronbach (1951) tarafından geliştirilen alfa katsayısı yöntemi, eğer her madde için birden fazla seçenek varsa, örneğin likert ölçeği gibi, madde güvenirliliğinin içsel tutarlılığını belirlemede (Gliner ve Morgan, 2000: 316) kullanılması uygun olan bir yöntemdir. Cronbach alfa katsayısı, ölçekte yer alan n maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Ercan ve Kan, 2004: 213). Alfa değeri 0 ile 1 arası değer alır, 0,8 veya üzerindeyse maddelerin homojen olduğu varsayılarak oldukça kabul edilebilir iken, 0,7 değeri de kabul edilebilirliğin alt limitidir (Burns ve Burns, 2008: 417). Sosyal bilimlerdeki araştırmalar incelendiğinde en yaygın olarak kullanılan güvenirlilik endeksinin Cronbach alfa testi olduğu görülmektedir.

Araştırmamızda, ölçeklerin güvenirliliği " içsel tutarlık" yöntemine dayalı olarak "cronbach alfa" ölçütü ile belirlenmiştir. Kadınların genel olarak iş yaşamındaki durumuyla ilgili kişisel algılarını ölçmek için hazırlanan soruların Cronbach α güvenirlilik katsayısı 0,7574; kariyer gelişimini belirlemek amacıyla hazırlanan soruların Cronbach α güvenirlilik katsayısı ise 0,8742 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara bakıldığında, anketin kabul edilebilir oranın üzerinde bir güvenirliliğe sahip olduğu görülmektedir.

Geçerlilik ise bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir. Bunun için içerik geçerliliğini ölçmek için " ölçekte yer alan sorularla gerçekten ölçmeyi amaçladığımız durumu ölçebilir miyiz?" sorusuna (Altunışık vd., 2010: 121)

yanıt aranmıştır. Anket soruları hazırlanırken uzman görüşünden yararlanılarak sonuca ulaşıldığından, soruların içeriği temsil ettiği düşünülmektedir.

3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Eskişehir'de bankacılık sektöründe çalışan üst, orta ve alt yönetimdeki kadınlar oluşturmaktadır. Eskişehir'de kamu ve özel bankacılığa ait 85 şube bulunmaktadır. Örnek büyüklüğü belirli evrenler için kabul edilebilir örnek büyüklükleri tablosu (Altunışık vd., 2010: 135) yardımıyla 210 olarak belirlenmiş olup sadece kadın çalışanlara 220 anket formu dağıtılmış, tanınan ek süreler sonunda 210 tanesi cevaplanmış olarak geri alınabilmiştir. Araştırmada sektördeki dağılımın homojen olduğu düşünüldüğünden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış, ankete cevap veren her kadın çalışan örneğe dahil edilmiştir.

4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en önemli sınırlılıklarını bazı banka şubelerinin anketleri kabul etmemesi ve çalışanların iş yoğunluğu nedeniyle zamanlarının kısıtlı olması oluşturmaktadır.

Araştırma, banka çalışanlarının anket formlarına verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Yani anket formunun cevaplandırılmasının cevaplayıcının ankette yer alan soruları algılama şekline bağlı olmasıdır. Cevaplayıcının özellikle kurumdaki kariyer gelişimi algıları ile ilgili bölümde çalıştıkları kurumu daha olumlu göstermek amacıyla bile bile yanıltıcı cevap vermiş olma ihtimali ise diğer bir sınırdır. Araştırmanın değerlendirme kısmı verilen cevaplara göre yapılmıştır. Kadınların genel olarak iş hayatındaki durumlarına ilişkin görüşlerin belirlendiği bölümde, anket erkek çalışanlara uygulanmadığından kadınların algılarıyla erkeklerin algılarının karşılaştırılamaması ve yorumlanamaması diğer bir sınırlılıktır.

Anketin zaman ve bütçe kısıtı nedeniyle sadece bir ilde uygulanabilmesi de bir başka sınırlılıktır. Böyle bir araştırmanın bir ilde değil, bir bölgede uygulanması ile ortaya çıkan sonuçların yorumlanarak genelleme yapılması araştırmanın daha kapsamlı olmasını sağlayabilecektir.

5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Araştırmanın temel hipotezleri,

H_1: Örgütsel kademelere göre kadınların kariyer gelişimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_2: Örgütsel kademeleri farklı olan kadın çalışanların çalışma hayatındaki kadınlar ile ilgili görüşlere katılma derecelerinde anlamlı farklılıklar vardır.

Araştırmanın diğer hipotezleri şöyledir;

H_3: Kadınların kariyer gelişimi demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H_{3a}: Kadınların kariyer gelişimi medeni duruma göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H_{3b}: Kadınların kariyer gelişimi eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H_{3c}: Kadınların kariyer gelişimi yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H_{3d}: Kadınların kariyer gelişimi çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H_4: Kadınların genel olarak iş yaşamı ile ilgili algıları demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H_{4a}: Kadınların genel olarak iş yaşamı ile ilgili algıları medeni duruma göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H_{4b}: Kadınların genel olarak iş yaşamı ile ilgili algıları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H_{4c}: Kadınların genel olarak iş yaşamı ile ilgili algıları yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H_{4d}: Kadınların genel olarak iş yaşamı ile ilgili algıları çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H_5: Kadınların genel olarak iş yaşamı ile ilgili algıları ile kariyer gelişimi algıları arasında ilişki vardır.

H_6: Örgütsel kademeler açısından bir kadını çalışmaya yöneltebilecek nedenlerin önem sıraları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_7: Örgütsel kademeler açısından iş yaşamında kadınların terfilerini kolaylaştırıcı düzenlemelerin önem sıraları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_8: Örgütsel kademeler açısından kadınların çalışma yaşamında daha fazla yer alabilmesi için sıralanan tedbirlerin önem sıraları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

6. Araştırmanın Metodu

Çalışmada öncelikle toplumsal yaşamda kadın, dünyada ve Türkiye'de kadının çalışma yaşamındaki yeri, kadın yönetici, kariyer, kariyer geliştirme, kariyer yönetimi, kariyer planlama, kadın yöneticilerin kariyer ve kariyer gelişimi ile ilişkisi hakkında literatür incelemesi yapılmış ve daha sonra alan araştırması ile desteklenmiştir. Alan olarak Eskişehir ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çeşitli bankaların şubeleri seçilerek araştırma gerçekleştirilmiştir. Buradan hareketle verilerin analizi gerçekleştirilmiştir.

Literatür taraması ve uzman görüşleri sonucunda elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan anket formu araştırmanın veri aracı olarak kullanılmıştır. Çalışmada kariyer gelişimi ve genel olarak iş hayatındaki kadınların durumu ile ilgili kişisel algılarda örgütsel kademelere göre bir farklılık olup olmadığını ortaya çıkartmak amacıyla anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen verilerle belirlenen değişkenler açısından farklılaşan grupları birbiriyle karşılaştırmak amaçlandığından Niceliksel Araştırma Modelleri'nden Nedensel – Karşılaştırma Modeli uygulanmıştır.

Bu metod gözlenen etkiler ile ilgili örnekler ya da şartları ve belirli bir etki meydana getiren bu örneklerin oluşturduğu faktörleri karşılaştırarak nedensel ilişkiler kurmaya çalışır. Belli bir olgunun oluşumuna katkıda bulunan şartların farklılıklarının ve / veya benzerliklerinin ortaya çıkarılacağı çalışmalarda bu method yararlı olabilmektedir. Yine, bir olayı oluşturan örneklerin çevresindeki koşullarla karşılaştırılmasında da bu yöntem kullanılabilmektedir. Kesin nedenlerini belirlemek neredeyse imkansız olan çok sayıda ve karmaşık ilişkileri içeren sosyal alanlarda özellikle gözlenen etkilerin nedenlerini çıkarsama zor olarak düşünülmektedir (Reyes, 2004: 47-48).

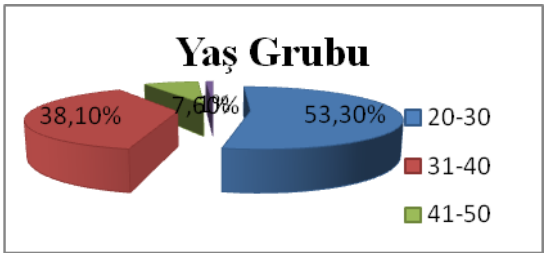
Araştırmacı tarafından toplanan anket formlarındaki verilere rahat ulaşabilmek için uygulama öncesinde anket formlarının her birine bir sayı ve anket formlarını oluşturan maddelerin her birine ayrı bir kod verilmiş ve analizlerde SPSS 10.0 paket programı kullanılmıştır. Tüm analizler geçerli olan anket sayısı üzerinden yapılmıştır.

7. Araştırmanın Bulguları

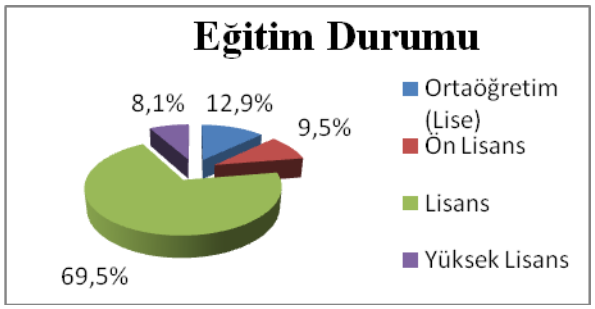
7.1.Araştırma Örneklemi İle İlgili Demografik Bulgular

Yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışma süresi, örgütsel kademe ve katılımcıların çalışmakta oldukları kurumdaki pozisyonları gibi özellikler demografik özellikler başlığı altında açıklanacaktır.

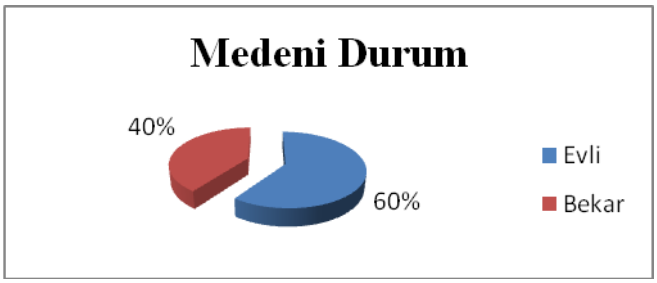
Araştırma kapsamına alınan katılımcılar yaş gruplarına göre incelendiğinde, büyük çoğunluğun 20-30 (%53,3) yaş grubunda bulunduğu görülmektedir. Bankacılık sektöründe mesai saatlerinin uzunluğu, yapılan işlerin meydana getirdiği aşırı stres bir yorgunluğu da beraberinde getirmektedir. Bunun sonucunda da bu sektörde belli bir yaştan sonra aktif olarak çalışmak zorlaşmaktadır. 51- üzeri yaş grubunun %1'lik kısmı oluşturması da bu yorumu desteklemektedir.



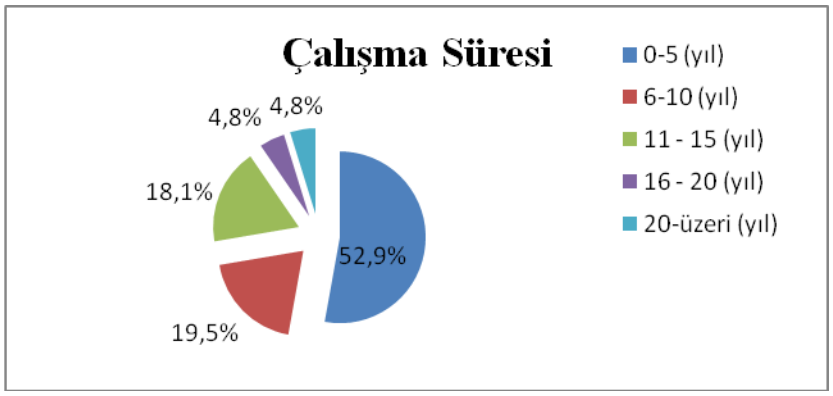
Eğitim durumu incelendiğinde ise katılımcıların% 69,5'inin lisans mezunu, %12,9'ünün lise, %9,5'nun ön lisans % 8,1'nin ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.



Medeni duruma göre dağılım incelendiğinde katılımcıların %60'ı evli, % 40'ı bekardır.

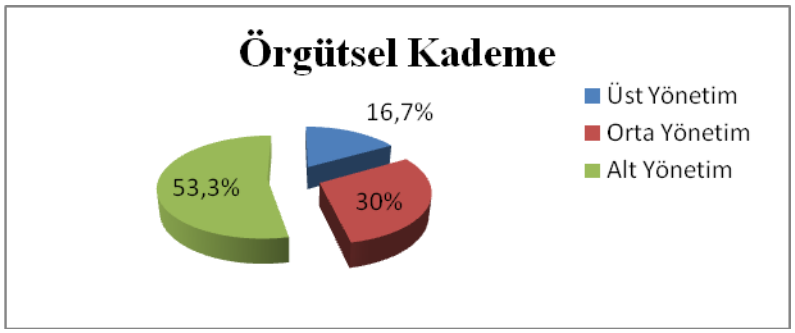


Çalışma süresine bakıldığında, katılımcıların yarıdan fazlasının (% 52,9) 0-5 yıl arası bir deneyime sahipken bunu birbirine çok yakın oranlarda (% 19,5) 6-10 ve 11-15 (% 18,1) yıl arası deneyime sahip olanlar izlemektedir. 21 ve üzeri deneyime sahip olan katılımcıların sayısı ise sadece % 4,8'dir. Ankete katılanlara ayrıca daha önce başka bir kurumda çalışıp çalışmadıkları da sorulmuştur. 118 kişi (%56,2) daha önce başka bir işte çalışmadığını belirtmiştir. Daha önce bir işte çalışanların ise %1,4 'ü kamu bankacılığı, %16,2'si özel bankacılık, %26,2'si ise bankacılık dışı bir sektörde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Daha önce başka bir sektörde çalışan katılımcıların bu sektörlerdeki çalışma süreleri de toplam çalışma süresini belirleyebilmek adına soru olarak yöneltilmiştir. 16- 20 ve 21- üzeri yıl çalışanların (%4,8) oranlarına bakıldığında araştırmanın uygulandığı bankalarda çalışanların belirli bir süre aynı bankada çalıştıktan sonra başka bir bankaya ya da sektöre geçiş yaptıkları söylenebilir.



Örgütsel kademeler üst yönetim (genel müdür, genel müdür yardımcısı, daire başkanı, bölüm müdürü, şube müdürü, amir, kıdemli uzman, uzman, kıdemli müfettiş, müfettiş, yönetici, yönetmen), orta yönetim (yönetici – yönetmen yardımcısı, uzman yardımcısı, müfettiş yardımcısı, yetkili, şef, bireysel pazarlama – işletme bankacılığı – kurumsal bankacılık – şube yönetmen yardımcısı, portföy yönetmeni yardımcısı, müdür yardımcısı), alt yönetim (servis görevlisi, servis yetkilisi, gişe asistanı, gişe yetkilisi, yetkili yardımcısı, memur, asistan, yönetici adayı, satış yetkilisi, operasyon yetkilisi, operasyon destek, müşteri hizmet yetkilisi, bireysel müşteri temsilcisi) olarak

belirlenmiştir. Hangi pozisyonların hangi örgütsel kademe içinde yer alacağını belirlerken çeşitli kriterler dikkate alınmıştır. Bunlardan birincisi anketlerin uygulandığı bankaların (Yapı Kredi Bankası, Abank, Ziraat Bankası, İş Bankası, Garanti Bankası, Halk Bankası, Akbank, Şekerbank, Denizbank, HSBC Bankası, TEB) kariyer haritaları göz önüne alınarak şube müdürleri ve müdür yardımcıları ile yapılan mülakatlar sonunda hangi pozisyonun hangi örgütsel kademede yer alması gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci olarak, literatürdeki bazı çalışmalardan yönetim seviyelerinin yerine getirdikleri görevlerin neler olduğu incelenmiştir. Üst yönetim ile orta yönetimin yerine getirdikleri görevler birbirinden farklıdır. Bu iki örgütsel kademe arasındaki görev dağılımı üç kritere dayanmaktadır. Bunlar kendi kendine yeterlilik, kronolojik etki ve mali etkidir. Mali etkisi büyük, uzun dönemi kapsayan, diğer görevlerden daha fazla bağımsız olan görevler, büyük olasılıkla orta yönetim yerine üst yönetim tarafından yerine getirilecektir. (Busse ve Wagner, 2008: 191) Bu açıklamadan çeşitli yönetim seviyelerinde yerine getirilen görevleri irdelersek, üst yönetimdeki bir yönetici tüm organizasyonu ya da onun önemli bölümlerini yönetmektedir. Üst düzey yöneticiler organizasyonun misyonu, hedefleri, stratejileri ve uzun dönemli planlarını geliştirir ve şartlarda değişme olduğunda küçük değişikliklerde bulunur. (Lussier ve Kimball, 2009: 14) Orta yönetim kademesindeki yöneticiler üst yönetimin kararlarını uygulamaya koyarlar, bölüm amaçlarını saptarlar, operasyonel planları uygularlar, üst yönetimden gelen emir ve işleri alt yönetime aktarılar ve üst yönetimde verilen kararların yapılabilirliğini araştırarak üst yönetime rapor sunarlar. (Özalp, 2004: 24) Alt yönetim kademesindeki yöneticiler orta yönetimdeki yöneticilerin operasyonel planlarını uygularlar. Hazırladıkları raporları genellikle orta yönetimdeki yöneticilere sunmaktadırlar. Diğer iki yönetim kademesindeki yöneticilerin tersine, diğer yöneticileri denetlemezler. (Lussier ve Kimball, 2009: 15) Bu inceleme yapıldıktan sonra iş tanımlarına ulaşabildiğimiz pozisyonların iş tanımları incelenerek pozisyonların hangi örgütsel kademede yer alması gerektiği daha önce yapılan mülakatlardan çıkan sonuçlarla karşılaştırılarak örgütsel kademe ve pozisyonlar oluşturulmuştur.



Araştırma kapsamına alınan katılımcılar örgütsel kademelere göre incelendiğinde, %16,7' sinin (35 kişi) üst yönetim, %30'unun (63 kişi) orta yönetim, %53,3 ünün (112 kişi) alt yönetimde olduğu görülmektedir. Bu oranlar kadın yöneticiler ile ilgili literatürdeki birçok araştırmayı da destekler niteliktedir. Örgütsel kademelerdeki ortalama çalışma süresi (yıl) (şu anda çalışan kurumdaki çalışma süresi + daha önce bankacılık sektöründe çalışılmış ise buradaki çalışma süresi) hesaplanarak kademeler arasındaki farklılık ele alınmıştır. Alt yönetimin ortalama çalışma süresi 4,53 iken, orta yönetimin 9,91, üst yönetimin ise 17,68 olarak hesaplanmıştır. Ankete katılanların örgütsel pozisyonlara göre dağılımı ise aşağıdaki tabloda incelenmiştir.

Tablo 9: Araştırma Katılımcılarının Pozisyonları

Pozisyon	**Frekans (f)**	**Yüzde (%)**
Kurumsal, ticari, bireysel pazarlama yönetmen yardımcısı	6	2,9
Yetkili yardımcısı	10	4,8
Uzman	1	0,5
Yönetmen, yönetici, şube yöneticisi	13	6,2
Gişe, servis görevlisi – yetkilisi, memur, asistan	78	37,1
Operasyon memuru, yetkilisi, asistanı, destek	9	4,3
Yönetmen, yönetici, müdür yardımcısı	21	10
Bireysel müşteri, satış temsilcisi, müşteri hizmet yetkilisi	15	7,1
Müdür, II. müdür, amir	10	4,8
Yetkili, şef	12	5,7
Yönetici adayı	1	0,5
Uzman yardımcısı, sigorta uzman yardımcısı	5	2,4
Bireysel müşteri ilişkileri yönetici yardımcısı, satış yöneticisi yardımcısı	9	4,3
Operasyon, portföy (bireysel – KOBİ) yönetmeni	10	4,8
Portföy yönetmeni yardımcısı	7	3,3
Bankacılık işlemleri yetkilisi	3	1,4

7.2. Genel Olarak Kadınların İş Yaşamındaki Durumlarını Belirlemeye Yönelik Olarak Hazırlanan Ölçeğin Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Anketi yanıtlayan katılımcıların **genel olarak** kadınların iş yaşamdaki durumuyla ilgili kişisel algıları belirlemeye yönelik olan sorulara verdikleri yanıtların ayrıntılı olarak saptanması amacıyla ölçeğe ilişkin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma oranları incelenmiştir. Tablo 10 incelendiğinde genel olarak kadınların iş yaşamdaki durumuyla ilgili kişisel algıları belirlemeye yönelik ölçeğe ilişkin yer alan her bir maddeye verdikleri cevapların frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Araştırmada elde edilen verilerin sonuçlarına göre katılımcıların iş hayatındaki kadınların daha çok başarıya odaklı olmaları üst düzey yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler (4,0714), iş hayatında kadınların aileleri tarafından desteklenmesi yönetici olmalarını olumlu yönde etkilemektedir (4,1571), iş hayatındaki kadınlar iş hayatında başarılı olabilmek için gerekli yeteneklere sahiptirler (4,1619), iş hayatındaki kadın yöneticiler başarılı olabilmek için ev, aile gibi sorumluluklarından özveride bulunmaktadır (4,2238) şeklindeki görüşlere katılma derecelerinin ortalamalarına bakıldığında benimsenme oranlarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

İş hayatındaki kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar (2,4286), iş hayatında personel çıkarılması gerektiğinde (Örneğin kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır (2,7190), iş hayatında sosyal baskılar kadınların üst düzey yönetici olmalarını olumsuz etkilemektedir (2,9667)şeklindeki görüşlere katılma derecelerinin ortalamalarına bakıldığında ise benimsenme oranlarının diğer görüşlere göre düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Kadınların Genel Olarak İş hayatındaki Durumu Bölümünün Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Bölüm 2	İFADELER		Frekans (f)	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
1	Genel olarak iş hayatındaki kadınların yönetici olmalarına ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı tarafından izin verilmemektedir.	1	22	10,5	3,20	1,28
		2	61	29		
		3	10	4,8		
		4	87	41,4		
		5	30	14,3		
	Genel olarak iş hayatındaki kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz	1	36	17,1		
		2	102	48,6		

2	kalmaktadırlar.	3	28	13,3	2,42	1,09
		4	34	16,2		
		5	10	4,8		
3	Genel olarak iş hayatında personel çıkarılması gerektiğinde (örneğin kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır.	1	33	15,7	2,71	1,21
		2	75	35,7		
		3	38	18,1		
		4	46	21,9		
		5	18	8,6		
4	Genel olarak iş hayatındaki sosyal baskılar kadınların üst düzey yönetici olmalarını olumsuz etkilemektedir.	1	24	11,4	2,96	1,2504
		2	72	34,3		
		3	24	11,4		
		4	67	31,9		
		5	23	11		
5	Genel olarak iş hayatındaki kadınların başarıya daha çok odaklı olmaları üst düzey yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler.	1	6	2,9	4,0714	0,91
		2	11	5,2		
		3	12	5,7		
		4	114	54,3		
		5	67	31,9		
6	Genel olarak iş hayatında kadınların aileleri tarafından desteklenmesi yönetici olmalarını olumlu yönde etkilemektedir.	1	6	2,9	4,15	0,93
		2	13	6,2		
		3	3	1,4		
		4	108	51,4		
		5	80	38,1		
7	Genel olarak iş hayatındaki kadınlar iş hayatında başarılı olabilmek için gerekli yeteneklere sahiptirler.	1	4	1,9	4,16	0,91
		2	10	4,8		
		3	20	9,5		
		4	90	42,9		
		5	86	41		
8	Genel olarak iş hayatındaki kadınlara rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	1	18	8,6	3,16	1,20
		2	56	26,7		
		3	36	17,1		
		4	73	34,8		
		5	27	12,9		
9	Genel olarak iş hayatındaki kadın yöneticiler başarılı olabilmek için ev, aile gibi sorumluluklarından özveride bulunmaktadır.	1	6	2,9	4,22	0,97
		2	12	5,7		
		3	10	4,8		
		4	83	39,5		
		5	99	47,1		

(1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum)

7.3. Çalıştıkları Kurumda Kadınların Kariyer Gelişimlerini Belirlemeye Yönelik Olarak Hazırlanan Ölçeğin Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Anketi yanıtlayan katılımcıların **çalıştıkları kurumdaki** kadın çalışanların kariyer gelişimine ilişkin kişisel algıları belirlemeye yönelik olan sorulara verdikleri yanıtların ayrıntılı olarak saptanması amacıyla ölçeğe ilişkin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma oranları incelenmiştir. Tablo 11 incelendiğinde çalıştıkları kurumdaki

kadın çalışanların kariyer gelişimine ilişkin kişisel algıları belirlemeye yönelik ölçeğe ilişkin yer alan her bir maddeye verdikleri cevapların frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Araştırmada elde edilen verilerin sonuçlarına göre katılımcıların çalıştığım kurumda yükselme ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmamaktadır (3,6905), çalıştığım kurumda kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler (3,6714), çalıştığım kurumda kadın çalışanların işle ilgili göstermiş oldukları çabalar gerektiği gibi ödüllendirilmektedir (3,5905), çalıştığım kurumda kadın çalışanlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir (3,9095), çalıştığım kurumda kadınlar gerekli performansı gösterdikleri takdirde üst kademelere terfi edebilmektedir (3,7571), çalıştığım kurumda kariyer gelişimi için yeterli imkanlar vardır (3,6762), çalıştığım kurum kadın çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır (3,7429), çalıştığım kurum kadın çalışanların kişisel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamada başarılıdır (3,5905) şeklindeki görüşleri benimseme oranları katılım derecesi "3 - kararsızım" olan orta seviyenin üzerinde değerler almıştır.

Tablo 11: Kariyer Gelişimi Bölümünün Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Bölüm 3	**İFADELER**		**Frekans (f)**	**Yüzde (%)**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
1	Çalıştığım kurumda yükselme ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmamaktadır.	1	14	6,7	3,69	1,19
		2	32	15,2		
		3	11	5,2		
		4	101	48,1		
		5	52	24,8		
2	Çalıştığım kurumda kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.	1	4	1,9	3,67	1,02
		2	36	17,1		
		3	23	11		
		4	109	51,9		
		5	38	18,1		
3	Çalıştığım kurumda kadın çalışanların işle ilgili göstermiş oldukları çabalar gerektiği gibi ödüllendirilmektedir.	1	10	4,8	3,59	1,12
		2	35	16,7		
		3	28	13,3		
		4	95	45,2		
		5	42	20		
4	Çalıştığım kurumda kadın çalışanlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	1	2	1	3,90	0,86
		2	19	9		
		3	20	9,5		
		4	124	59		
		5	45	21,4		

5	Çalıştığım kurumda kadınlar gerekli performansları gösterdikleri takdirde üst kademelere terfi edebilmektedir.	1 2 3 4 5	8 30 19 101 52	3,8 14,3 9 48,1 24,8	3,75	1,09
6	Çalıştığım kurumda kariyer gelişimi için yeterli imkanlar vardır.	1 2 3 4 5	5 37 24 99 45	2,4 17,6 11,4 47,1 21,4	3,67	1,07
7	Çalıştığım kurum kadın çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır.	1 2 3 4 5	10 23 19 117 41	4,8 11 9 55,7 19,5	3,74	1,04
8	Çalıştığım kurum kadın çalışanların kişisel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamada başarılıdır.	1 2 3 4 5	12 38 13 108 39	5,7 18,1 6,2 51,4 18,6	3,59	1,15

(1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum)

7.4. Kadınların Genel Olarak İş Yaşamıyla İlgili Algıları İle Demografik Değişkenlerin Analizi

Kadınların genel olarak iş yaşamıyla ilgili algıları ile demografik değişkenler olan medeni durum, eğitim düzeyi, yaş grupları ve çalışma yılları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla öncelikle hangi analiz yöntemlerinin seçilmesi gerektiğine karar verebilmek için parametrik mi, non-parametrik mi olduğuna karar verilmiştir. Veri setinin varyanslarına ve basıklık, çarpıklık değerleri incelenmiştir. Parametrik hipotez testlerinin uygulanabilmesi için, veriler aralıklı ya da oransal olmalıdır. Veriler normal dağılıma uymalıdır. (basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ve +1 arasında olmalıdır) Grup varyansları (varyanslar birbirinin dört katı kadar farklı olabilir) eşit olmalıdır. (Ak, 2006: 73) Bazı ifadelerin (genel olarak iş hayatındaki kadınların başarıya daha çok odaklı olmaları üst düzey yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler, genel olarak iş hayatında kadınların aileleri tarafından desteklenmesi yönetici olmalarını olumlu yönde etkilemektedir) içerdiği anlam bakımından sağa çarpıklık kaçınılmazdır. Veri setinin geneline bakıldığında verilerin parametrik olduğu görülmektedir.

Kariyer gelişimi ve iş hayatında kadının durumu ile demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu; iki değişkenli demografik özelliklerde bağımsız t-testi,

ikiden fazla değişkenli demografik özelliklerde One-Way ANOVA ile analiz edilmiştir. ANOVA analizi sonucunda istatistiksel bir farklılık bulunduğunda bunun hangi gruplardan kaynaklandığı Post Hoc testleriyle belirlenmektedir. Post Hoc testlerinde birçok seçenek bulunmaktadır. Hepsinin işlevi aynıdır. Bunlar içerisinde çalışmalarda en yaygın kullanılanları Tukey ve Scheffe testleridir. (Öztürk, 2006: 135; Sipahi vd., 2010: 128)

7.4.1. Kadınların genel olarak iş yaşamıyla ilgili algıları ile medeni durum analizi

Kadınların genel olarak iş yaşamıyla ilgili görüşlerinin belirlenmeye çalışıldığı 2. bölüme ilişkin olarak evli ve bekar kadın çalışanların katılım dereceleri arasında fark olup olmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır.

Tablo 12: Kadınların Genel Olarak İş Yaşamıyla İlgili Görüşleri İle Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi t-Testi Tablosu

BÖLÜM 2 İFADELER	Medeni Durum	N	X	S	Sd	t	p
1.Genel olarak iş hayatındaki kadınların yönetici olmalarına ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı tarafından izin verilmemektedir.	Evli Bekar	126 84	3,02 3,46	1,32 1,20	208	-2,50	,01
2. Genel olarak iş hayatındaki kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar.						-,77	,44
3. Genel olarak iş hayatında personel çıkarılması gerektiğinde (örneğin kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır.	Evli Bekar	126 84	2,54 2,99	1,20 1,20	208	-2,66	,00
4. Genel olarak iş hayatındaki sosyal baskılar kadınların üst düzey yönetici olmalarını olumsuz etkilemektedir.						-1,33	,18
5. Genel olarak iş hayatındaki kadınların başarıya daha çok odaklı olmaları üst düzey yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler.						1,70	,09
6. Genel olarak iş hayatında kadınların aileleri tarafından desteklenmesi yönetici olmalarını olumlu yönde etkilemektedir.						,78	,44
7. Genel olarak iş hayatındaki kadınlar iş hayatında başarılı olabilmek için gerekli yeteneklere sahiptirler.						,09	,93
8. Genel olarak iş hayatındaki kadınlara rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.						-,58	,56
9. Genel olarak iş hayatındaki kadın yöneticiler başarılı olabilmek için ev, aile gibi sorumluluklarından özveride bulunmaktadır.						,25	,80

Tablo 12'de yer alan verilere göre evli ve bekar kadın çalışanlar arasında "genel olarak iş hayatındaki kadınların yönetici olmalarına ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı tarafından izin verilmemektedir" [$t_{(208)}$=-2,50, $p<0,05$] ve "genel olarak iş hayatında personel çıkarılması gerektiğinde (örneğin kriz döneminde)

öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır" [$t_{(208)}$=-2,66, p<0,05] ifadelerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda "genel olarak iş hayatındaki kadınların yönetici olmalarına ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı tarafından izin verilmemektedir" ifadesi için bekarların ortalaması (X=3,46) evlilerin ortalamasına (X=3,02) göre daha yüksektir. Aynı şekilde, genel olarak iş hayatında personel çıkarılması gerektiğinde (örneğin kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır" ifadesi için de bekarların ortalaması (X=2,99) evlilerin ortalamasından (X=2,54) daha yüksektir. Sonuçların değerlendirilmesi Levene Testine göre yorumlanarak yapılmıştır.

2. bölümün 1. ve 3. İfadelerinde anlamlı bir fark olduğundan H_{4a} hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Evli ve bekar kadın çalışanlar arasında 2. bölümün (tablo x) 2,4,5,6,7,8 ve 9. ifadelerine ilişkin yapılan t-testindeki değerler % 95 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak (p>0,05) anlamlı bulunmamıştır.

7.4.2. Kadınların Genel Olarak İş Yaşamıyla İlgili Algıları İle Eğitim Düzeyi Analizi

Kadınların genel olarak iş yaşamıyla ilgili görüşleri ile eğitim düzeyi arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan analiz sonuçları Tablo 13'te görüldüğü gibidir. Bu sonuçlar incelendiğinde ankete katılan kadın çalışanların iş hayatındaki kadınların durumunu tespit etmek amaçlı sorularla ilgili görüşleri ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 13: Kadınların Genel Olarak İş Yaşamıyla İlgili Görüşleri İle Eğitim Düzeyi Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu

Bölüm 2 İFADELER		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**
1.Genel olarak iş hayatındaki kadınların yönetici olmalarına ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı tarafından izin verilmemektedir.	Gruplar arası	11,224	3	3,741	2,291	,079
	Gruplar içi	336,376	206	1,633		
	Toplam	347,600	209			
2. Genel olarak iş hayatındaki kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar.	Gruplar arası	1,650	3	,550	,454	,715
	Gruplar içi	249,778	206	1,213		
	Toplam	251,429	209			
3. Genel olarak iş hayatında personel çıkarılması gerektiğinde (örneğin kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten	Gruplar arası	3,731	3	1,244	,841	,473
	Gruplar içi	304,693	206	1,479		
		308,424	209			

çıkarılmaktadır.	Toplam					
4. Genel olarak iş hayatındaki sosyal baskılar kadınların üst düzey yönetici olmalarını olumsuz etkilemektedir.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	3,780 322,987 326,767	3 206 209	1,260 1,568	,804	,493
5. Genel olarak iş hayatındaki kadınların başarıya daha çok odaklı olmaları üst düzey yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	,678 175,251 175,929	3 206 209	,226 ,851	,266	,850
6. Genel olarak iş hayatında kadınların aileleri tarafından desteklenmesi yönetici olmalarını olumlu yönde etkilemektedir.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	3,726 180,089 183,814	3 206 209	1,242 ,874	1,421	,238
7. Genel olarak iş hayatındaki kadınlar iş hayatında başarılı olabilmek için gerekli yeteneklere sahiptirler.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	2,206 174,289 176,495	3 206 209	,735 ,846	,869	,458
8. Genel olarak iş hayatındaki kadınlara rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	6,183 296,984 303,167	3 206 209	2,061 1,442	1,430	,235
9. Genel olarak iş hayatındaki kadın yöneticiler başarılı olabilmek için ev, aile gibi sorumluluklarından özveride bulunmaktadır.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	1,257 199,224 200,481	3 206 209	0,419 0,967	,433	,729

Tabloda yer alan sonuçlara göre anlamlı bir farklılık bulunmadığından H_{4b} hipotezi reddedilmiştir.

7.4.3. Kadınların Genel Olarak İş Yaşamıyla İlgili Algıları İle Yaş Grupları Analizi

Kadın çalışanların yaş gruplarına göre yapılan One Way ANOVA analizi sonucunda kadınların genel olarak iş yaşamıyla ilgili görüşlerinin tespit edilmeye çalışıldığı ikinci bölümün 1. ifadesinde "genel olarak iş hayatındaki kadınların yönetici olmalarına ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı tarafından izin verilmemektedir" [$F_{(3-206)}$=13,221, $p<0,05$], 3. ifadesinde "genel olarak iş hayatında personel çıkarılması gerektiğinde (örneğin kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır" [$F_{(3-206)}$=4,260, $p<0,05$], 4. ifadesinde "genel olarak iş hayatındaki sosyal baskılar kadınların üst düzey yönetici olmalarını olumsuz etkilemektedir" [$F_{(3-206)}$=3,296, $p<0,05$], 8. ifadesinde "genel olarak iş hayatındaki kadınlara rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur" [$F_{(3-206)}$=3,374, $p<0,05$] anlamlı bir fark

bulunmuştur. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey ve Scheffe testlerinden yararlanılmıştır.

"Genel olarak iş hayatındaki kadınların yönetici olmalarına ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı tarafından izin verilmemektedir" ifadesi için farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe ve Tukey testinin sonuçlarına göre 20-30 yaş grubu çalışanlar (X=3,63), 31-40 (X=2,86) ve 41-50 (X=2) yaş grubu çalışanlardan farklı olarak, iş hayatında kadınların üst düzey yönetim kadrolarında yer almalarına toplumsal yapı tarafından daha fazla izin verilmediği görüşündedirler.

"Genel olarak iş hayatında personel çıkarılması gerektiğinde (örneğin kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır" ifadesi için farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre 20-30 yaş grubundaki çalışanlar (X=2,97), 31-40 yaş grubundaki çalışanlardan (X=2,49) farklı olarak iş hayatında personel çıkarılması gerektiğinde kadınların öncelikle işten çıkarıldığına daha fazla katılmaktadırlar.

"Genel olarak iş hayatındaki sosyal baskılar kadınların üst düzey yönetici olmalarını olumsuz etkilemektedir" ifadesi için farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre 20-30 yaş grubundaki çalışanlar (X=3,19), 41-50 yaş grubundaki çalışanlardan (X=2,31) farklı olarak sosyal baskıların kadınların üst düzey yönetici olmalarını olumsuz etkilediğine daha fazla inanmaktadırlar.

"Genel olarak iş hayatındaki kadınlara rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur" ifadesi için farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre 20-30 yaş grubundaki çalışanlar (X=3,35), 41-50 yaş grubundaki çalışanlardan (X=2,5) farklı olarak kadınlara rol model olabilecek kadın yönetici sayısının yeterli olmadığına daha fazla katılmaktadırlar.

Yaş grupları arasında 2. bölümün Tablo 16'da da görüldüğü gibi 2,5,6,7 ve 9. İfadelere ilişkin $p>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 14: Kadınların Genel Olarak İş Yaşamıyla İlgili Görüşleri İle Yaş Grupları Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu

Bölüm 2 İFADELER		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
1.Genel olarak iş hayatındaki kadınların yönetici olmalarına ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı tarafından izin verilmemektedir.	Gruplar arası	56,12	3	18,707	13,22	,000	(20-30)-(31-40) (20-30)-(41-50)
	Gruplar içi	291,47	206	1,415			
	Toplam	347,60	209				
2. Genel olarak iş hayatındaki kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar.	Gruplar arası	7,68	3	2,561	2,16	,093	-
	Gruplar içi	243,74	206	1,183			
	Toplam	251,42	209				
3. Genel olarak iş hayatında personel çıkarılması gerektiğinde (örneğin kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır.	Gruplar arası	18,01	3	6,006	4,26	,006	(20-30)-(31-40)
	Gruplar içi	290,40	206	1,410			
	Toplam	308,42	209				
4. Genel olarak iş hayatındaki sosyal baskılar kadınların üst düzey yönetici olmalarını olumsuz etkilemektedir.	Gruplar arası	14,96	3	4,989	3,29	,021	(20-30)-(41-50)
	Gruplar içi	311,80	206	1,514			
	Toplam	326,76	209				
5. Genel olarak iş hayatındaki kadınların başarıya daha çok odaklı olmaları üst düzey yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler.	Gruplar arası	1,47	3	,493	,58	,627	-
	Gruplar içi	174,45	206	,847			
	Toplam	175,92	209				
6. Genel olarak iş hayatında kadınların aileleri tarafından desteklenmesi yönetici olmalarını olumlu yönde etkilemektedir.	Gruplar arası	1,157	3	,386	,43	,728	-
	Gruplar içi	182,65	206	,887			
	Toplam	183,81	209				
7. Genel olarak iş hayatındaki kadınlar iş hayatında başarılı olabilmek için gerekli yeteneklere sahiptirler.	Gruplar arası	1,45	3	,484	,569	,636	-
	Gruplar içi	175,04	206	,850			
	Toplam	176,49	209				
8. Genel olarak iş hayatındaki kadınlara rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	Gruplar arası	14,19	3	4,732	3,374	,019	(20-30)-(41-50)
	Gruplar içi	288,97	206	1,403			
	Toplam	303,16	209				
9. Genel olarak iş hayatındaki kadın yöneticiler başarılı olabilmek için ev, aile gibi sorumluluklarından özveride bulunmaktadır.	Gruplar arası	1,19	3	,400	,413	,744	-
	Gruplar içi	199,28	206	,967			
	Toplam	200,48	209				

Bu sonuçlar H_{4c} hipotezinin 1, 3, 4 ve 8. ifadeleri desteklediğini gösterdiğinden, H_{4c} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

7.4.4. Kadınların Genel Olarak İş Yaşamıyla İlgili Algıları İle Çalışma Süresi Analizi

Kadın çalışanların çalışma sürelerine göre yapılan One Way ANOVA analizi sonucunda kadınların genel olarak iş yaşamıyla ilgili görüşlerinin tespit edilmeye çalışıldığı ikinci bölümün 1. ifadesinde "genel olarak iş hayatındaki kadınların yönetici olmalarına ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı tarafından izin verilmemektedir" [$F_{(4-205)}$=9,831, p<0,05], 2. ifadesinde "genel olarak iş hayatındaki kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar" [$F_{(4-205)}$=2,515, p<0,05], 3. ifadesinde "genel olarak iş hayatında personel çıkarılması gerektiğinde (örneğin kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır" [$F_{(4-205)}$=3,534, p<0,05], 8. ifadesinde "genel olarak iş hayatındaki kadınlara rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur" [$F_{(4-205)}$=0,934, p<0,05] anlamlı bir fark bulunmuştur. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey ve Scheffe testlerinden yararlanılmıştır.

"Genel olarak iş hayatındaki kadınların yönetici olmalarına ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı tarafından izin verilmemektedir" ifadesi için farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe ve Tukey testinin sonuçlarına göre 0-5 yıl çalışanlar (X=3,58), 11-15 yıl (X=2,79), 16-12 yıl (X=1,9), 21-üzeri yıl (X=1,9) çalışanlardan farklı olarak; Tukey testinin sonuçlarına göre ise 6-10 yıl (X=3,19) çalışanlar, 16-20 yıl (X=1,9) ve 21-üzeri yıl (X=1,9) çalışanlardan farklı olarak iş hayatında kadınların üst düzey yönetim kadrolarında yer almalarına toplumsal yapı tarafından daha fazla izin verilmediği görüşündedirler.

"Genel olarak iş hayatında personel çıkarılması gerektiğinde (örneğin kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır" ifadesi için farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre 0-5 yıl (X=2,84) ve 6-10 yıl (X=2,97) çalışanlar, 16-20 yıl (1,9) çalışanlardan farklı olarak iş hayatında personel çıkarılması gerektiğinde kadınların öncelikle işten çıkarıldığına daha fazla katılmaktadırlar.

"Genel olarak iş hayatındaki kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar" ve "genel olarak iş hayatındaki kadınlara rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur" ifadeleri için ANOVA sonuçlarında anlamlı bir farklılık bulunmasına rağmen, hangi gruplar arasında farkın olduğu p değeri

0,05'e çok yakın olduğundan Tukey ve Scheffe testlerinde hangi gruplar arasında farklılık olduğu gözükmemektedir.

Çalışma süreleri arasında 2. bölümün Tablo 15'te de görüldüğü gibi 4, 5, 6, 7 ve 9. ifadelere ilişkin p>0,05 olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 15: Kadınların Genel Olarak İş Yaşamıyla İlgili Görüşleri İle Çalışma Süresi (yıl) Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu

Bölüm 2 İFADELER		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
1.Genel olarak iş hayatındaki kadınların yönetici olmalarına ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı tarafından izin verilmemektedir.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	55,94 291,65 347,60	4 205 209	13,987 1,423	9,83	,00	(0-5)-(11-15) (0-5)-(16-20) (0-5)-(21-üzeri) (6-10)-(16-20) (6-10)-(21-üzeri)
2. Genel olarak iş hayatındaki kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	11,76 239,66 251,42	4 205 209	2,941 1,169	2,51	,04	-
3. Genel olarak iş hayatında personel çıkarılması gerektiğinde (örneğin kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	19,89 288,53 308,42	4 205 209	4,973 1,407	3,53	,00	(0-5)-(16-20) (6-10)-(16-20)
4. Genel olarak iş hayatındaki sosyal baskılar kadınların üst düzey yönetici olmalarını olumsuz etkilemektedir.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	11,51 315,24 326,76	4 205 209	2,880 1,538	1,87	,11	-
5. Genel olarak iş hayatındaki kadınların başarıya daha çok odaklı olmaları üst düzey yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	1,372 174,556 175,929	4 205 209	,343 ,851	,40	,80	-
6. Genel olarak iş hayatında kadınların aileleri tarafından desteklenmesi yönetici olmalarını olumlu yönde etkilemektedir.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	1,61 182,20 183,81	4 205 209	,404 ,889	,23	,76	-
7. Genel olarak iş hayatındaki kadınlar iş hayatında başarılı olabilmek için gerekli yeteneklere sahiptirler.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	,80 175,69 176,49	4 205 209	,200 ,857	2,46	,91	-
8. Genel olarak iş hayatındaki kadınlara rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	13,8 289,27 303,16	4 205 209	3,473 1,411	,93	,04	-
9. Genel olarak iş hayatındaki kadın yöneticiler başarılı olabilmek için ev, aile gibi sorumluluklarından özveride bulunmaktadır.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	3,59 196,89 200,48	4 205 209	,897 ,960	4,35	,44	-

Bu sonuçlar H_{4d} hipotezinin 1, 2, 3 ve 8. ifadeleri desteklediğini gösterdiğinden, H_{4d} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

7.5.Kadınların Kariyer Gelişimiyle İlgili Algıları ile Demografik Değişkenlerin Analizi

7.5.1. Kadınların kariyer gelişimiyle ilgili algıları ile medeni durum analizi

Kariyer gelişimi ile ilgili görüşlerinin belirlenmeye çalışıldığı 3. bölüme ilişkin olarak evli ve bekar kadın çalışanların katılım dereceleri arasında fark olup olmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır.

Tablo 16: Kadınların Çalıştıkları Kurumdaki Kariyer Gelişimiyle İlgili Görüşleri İle Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi t-Testi Tablosu

BÖLÜM 3 İFADELER	**Medeni Durum**	**N**	**X**	**S**	**Sd**	**t**	**p**
1. Çalıştığım kurumda yükselme ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmamaktadır.	**Evli**	126	4,24	1,01	208	2,62	,01
	Bekar	84	4,20	,94			
2.Çalıştığım kurumda kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.						1,54	,12
3. Çalıştığım kurumda kadın çalışanların işle ilgili göstermiş oldukları çabalar gerektiği gibi ödüllendirilmektedir.						1,71	,08
4.Çalıştığım kurumda kadın çalışanlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.						1,96	,05
5. Çalıştığım kurumda kadınlar gerekli performansları gösterdikleri takdirde üst kademelere terfi edebilmektedir.						1,63	,10
6. Çalıştığım kurumda kariyer gelişimi için yeterli imkanlar vardır.						1,16	,25
7. Çalıştığım kurum kadın çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır.	**Evli**	126	3,91	,95	208	2,84	,00
	Bekar	84	3,49	1,12			
8.Çalıştığım kurum kadın çalışanların kişisel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamada başarılıdır.						1,55	,12

Tablo 16'da yer alan verilere göre evli ve bekar kadın çalışanlar arasında "çalıştığım kurumda yükselme ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmamaktadır" [$t_{(208)}$=2,62, p<0,05] ve "çalıştığım kurum kadın çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır" [$t_{(208)}$=2,84, p<0,05] ifadelerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda "çalıştığım kurumda yükselme ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmamaktadır" ifadesi için evlilerin ortalaması (X=4,24), bekarların ortalamasına (X=4,20) göre daha yüksektir. Aynı şekilde, "çalıştığım kurum kadın çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır" ifadesi için de evlilerin ortalaması (X=3,91), bekarların ortalamasına (X=3,49) göre daha yüksektir. Sonuçların değerlendirilmesi Levene Testine göre yorumlanarak yapılmıştır.

3. bölümün 1. ve 7. İfadelerinde anlamlı bir fark olduğundan H_{3a} hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Evli ve bekar kadın çalışanlar arasında 3. bölümün (tablo x) 2,3,4,5,6 ve 8. İfadelerine ilişkin yapılan t-testindeki değerler % 95 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak (p>0,05) anlamlı bulunmamıştır.

7.5.2. Kadınların kariyer gelişimiyle ilgili algıları ile eğitim düzeyi analizi

Kadın çalışanların çalıştıkları kurumdaki kariyer gelişimi ile eğitim düzeyi arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan analiz sonuçları tablo 19'de görüldüğü gibidir. Bu sonuçlar incelendiğinde kadın çalışanların kariyer gelişimi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 17: Kadınların Çalıştıkları Kurumdaki Kariyer Gelişimiyle İlgili Görüşleri İle Eğitim Düzeyi Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu

Bölüm 3 İFADELER		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1. Çalıştığım kurumda yükselme ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmamaktadır.	Gruplar arası	2,363	3	,788	,55	,64
	Gruplar içi	294,518	206	1,430		
	Toplam	296,881	209			
2.Çalıştığım kurumda kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.	Gruplar arası	4,676	3	1,559	1,50	,21
	Gruplar içi	213,653	206	1,037		
	Toplam	218,329	209			
3. Çalıştığım kurumda kadın çalışanların işle ilgili göstermiş oldukları çabalar gerektiği gibi ödüllendirilmektedir.	Gruplar arası	2,393	3	,798	,62	,59
	Gruplar içi	262,388	206	1,274		
	Toplam	264,781	209			
4.Çalıştığım kurumda kadın çalışanlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	Gruplar arası	1,854	3	,618	,81	,48
	Gruplar içi	155,427	206	,754		
	Toplam	157,281	209			
5. Çalıştığım kurumda kadınlar gerekli performansları gösterdikleri takdirde üst kademelere terfi edebilmektedir.	Gruplar arası	,226	3	7,547	,06	,98
	Gruplar içi	250,388	206	1,215		
	Toplam	250,614	209			
6. Çalıştığım kurumda kariyer gelişimi için yeterli imkanlar vardır.	Gruplar arası	2,895	3	,965	,83	,47
	Gruplar içi	237,086	206	1,151		
	Toplam	239,981	209			

7. Çalıştığım kurum kadın çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	1,838 226,276 228,114	3 206 209	,613 1,098	,55	,64
8.Çalıştığım kurum kadın çalışanların kişisel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamada başarılıdır	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	2,215 274,566 276,781	3 206 209	,738 1,333	,55	,64

Tabloda yer alan sonuçlara göre anlamlı bir farklılık bulunmadığından H_{3b} hipotezi reddedilmiştir.

7.5.3. Kadınların kariyer gelişimiyle ilgili algıları ile yaş grupları analizi

Kadın çalışanların yaş gruplarına göre yapılan One Way ANOVA analizi sonucunda kariyer gelişimi ile ilgili görüşlerin tespit edilmeye çalışıldığı üçüncü bölümün 3. ifadesinde "çalıştığım kurumda kadın çalışanların işle ilgili göstermiş oldukları çabalar gerektiği gibi ödüllendirilmektedir." anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F_{(3-206)}$=4,274 , p<0,05] Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Scheffe ve Tukey testi uygulanmıştır. Her iki test sonuçlarında da 20-30 ve 41-50 yaş grubundaki çalışanlar arasında bir fark olduğu belirlenmiştir. 41-50 yaş grubunun (X=4,3750), 20-30 yaş grubuna (X=3,3929) göre "çalıştığım kurumda kadın çalışanların işle ilgili göstermiş oldukları çabalar gerektiği gibi ödüllendirilmektedir" ifadesini daha yüksek algıladıkları görülmektedir.

Yaş grupları arasında 3. bölümün Tablo 18'de de görüldüğü gibi 1,2,4,5,6,7,8. İfadelere ilişkin p>0,05 olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 18: Kadınların Çalıştıkları Kurumdaki Kariyer Gelişimiyle İlgili Görüşleri İle Yaş Grupları Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu

Bölüm 3 İFADELER		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
1. Çalıştığım kurumda yükselme ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmamaktadır.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	5,179 291,702 296,881	3 206 209	1,726 1,416	1,21	,30	-
2.Çalıştığım kurumda kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	6,671 211,657 218,329	3 206 209	2,224 1,027	2,16	,09	-
3. Çalıştığım kurumda kadın çalışanların işle ilgili göstermiş oldukları çabalar gerektiği gibi ödüllendirilmektedir.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	15,517 249,264 264,781	3 206 209	5,172 1,210	4,27	,00	(20-30)-(41-50)
4.Çalıştığım kurumda kadın çalışanlar için işlerinde ilerleme ve	Gruplar arası Gruplar içi	4,004 153,277	3 206	1,335 ,744	1,79	,14	

gelişme olanakları çok önemlidir.	Toplam	157,281	209				-
5. Çalıştığım kurumda kadınlar gerekli performansları gösterdikleri takdirde üst kademelere terfi edebilmektedir.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	2,807 247,807 250,614	3 206 209	,936 1,203	,77	,50	-
6. Çalıştığım kurumda kariyer gelişimi için yeterli imkanlar vardır.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	4,254 235,727 239,981	3 206 209	1,418 1,144	1,23	,29	-
7. Çalıştığım kurum kadın çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	4,127 223,988 228,114	3 206 209	1,376 1,087	1,26	,28	-
8.Çalıştığım kurum kadın çalışanların kişisel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamada başarılıdır	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	1,892 274,889 276,781	3 206 209	,631 1,334	,47	,70	-

Bu sonuçlar H_{3c} hipotezinin sadece 3. ifadeyi (çalıştığım kurumda kadın çalışanların işle ilgili göstermiş oldukları çabalar gerektiği gibi ödüllendirilmektedir) desteklediğini gösterdiğinden, H_{3c} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

7.5.4. Kadınların Kariyer Gelişimiyle İlgili Algıları ile Çalışma Süresi Analizi

Tablo 19: Kadınların Çalıştıkları Kurumdaki Kariyer Gelişimiyle İlgili Görüşleri İle Çalışma Süresi (yıl) Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu

Bölüm 3 İFADELER		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**
1. Çalıştığım kurumda yükselme ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmamaktadır.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	5,778 291,103 296,881	4 205 209	1,444 1,420	1,01	,39
2.Çalıştığım kurumda kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	6,650 211,679 218,329	4 205 209	1,662 1,033	1,61	,17
3. Çalıştığım kurumda kadın çalışanların işle ilgili göstermiş oldukları çabalar gerektiği gibi ödüllendirilmektedir.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	16,519 248,262 264,781	4 205 209	4,130 1,211	3,41	,01
4.Çalıştığım kurumda kadın çalışanlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	3,136 154,145 157,281	4 205 209	,784 ,752	1,04	,38
5. Çalıştığım kurumda kadınlar gerekli performansları gösterdikleri takdirde üst kademelere terfi edebilmektedir.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	4,390 246,224 250,614	4 205 209	1,098 1,201	,91	,45
6. Çalıştığım kurumda kariyer gelişimi için yeterli imkanlar vardır.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	2,331 237,650 239,981	4 205 209	,583 1,159	,50	,73
7. Çalıştığım kurum kadın çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	5,093 223,021 228,114	4 205 209	1,273 1,088	1,17	,32

8.Çalıştığım kurum kadın çalışanların kişisel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamada başarılıdır	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	2,919 273,862 276,781	4 205 209	,730 1,336	,54	,70

Kadın çalışanların çalışma sürelerine göre yapılan One Way ANOVA testi sonuçlarına göre, kariyer gelişimiyle ilgili görüşler ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu istatistiksel sonuçlara göre ise H_{3d} hipotezi reddedilmiştir.

7.6.Temel Hipotezlerin Test Edilmesi

Tablo 20: Kadınların Genel Olarak İş Yaşamıyla İlgili Görüşleri İle Örgütsel Kademeler Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu

Bölüm 2 İFADELER		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
1.Genel olarak iş hayatındaki kadınların yönetici olmalarına ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı tarafından izin verilmemektedir.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	173,20 174,40 347,60	2 207 209	86,600 ,843	102,7	,00	Üst yönetim(X=1,68)-Orta yönetim Üst yönetim- Alt yönetim(X=4) Orta yönetim(X=2,62) -Alt yönetim
2. Genel olarak iş hayatındaki kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	21,60 229,82 251,42	2 207 209	10,800 1,110	9,72	,00	Üst yönetim(X=1,74)-Orta yönetim(X=2,43) Üst yönetim- Alt yönetim(X=2,64)
3. Genel olarak iş hayatında personel çıkarılması gerektiğinde (örneğin kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	42,74 265,67 308,42	2 207 209	21,372 1,283	16,65	,00	Üst yönetim(X=1,77)-Orta yönetim(X=2,68) Üst yönetim- Alt yönetim(X= 3,03)
4. Genel olarak iş hayatındaki sosyal baskılar kadınların üst düzey yönetici olmalarını olumsuz etkilemektedir.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	28,00 298,76 326,76	2 207 209	14,000 1,443	9,70	,00	Üst yönetim(X=2,2)-Orta yönetim(X=2,94) Üst yönetim- Alt yönetim(X=3,22)
5. Genel olarak iş hayatındaki kadınların başarıya daha çok odaklı olmaları üst düzey yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	,54 175,38 175,92	2 207 209	,272 ,847	,32	,72	-
6. Genel olarak iş hayatında kadınların aileleri tarafından desteklenmesi yönetici olmalarını olumlu yönde etkilemektedir.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	,56 183,24 183,81	2 207 209	,283 ,885	,32	,72	-
7. Genel olarak iş hayatındaki kadınlar iş hayatında başarılı olabilmek için gerekli	Gruplar arası Gruplar içi	,61 175,87	2 207	,309 ,850	,36	,69	

yeteneklere sahiptirler.	Toplam	176,49	209				-
8. Genel olarak iş hayatındaki kadınlara rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	63,01 240,15 303,16	2 207 209	31,506 1,160	27,15	,00	Üst yönetim(X=1,94)-Orta yönetim(X=3,44) Üst yönetim- Alt yönetim(X=3,39)
9. Genel olarak iş hayatındaki kadın yöneticiler başarılı olabilmek için ev, aile gibi sorumluluklarından özveride bulunmaktadır.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	2,70 197,77 200,48	2 207 209	1,352 ,955	1,41	,24	-

Kadın çalışanların örgütsel kademelerine göre yapılan One Way ANOVA analizi sonucunda kadınların genel olarak iş yaşamıyla ilgili görüşlerinin tespit edilmeye çalışıldığı ikinci bölümün 1. ifadesinde "genel olarak iş hayatındaki kadınların yönetici olmalarına ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı tarafından izin verilmemektedir" [$F_{(2-207)}$=102,788, p<0,05], 2. ifadesinde "genel olarak iş hayatındaki kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar" [$F_{(2-207)}$=9,727, p<0,05], 3. ifadesinde "genel olarak iş hayatında personel çıkarılması gerektiğinde (örneğin kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır" [$F_{(2-207)}$=16,652, p<0,05], 4. ifadesinde "genel olarak iş hayatındaki sosyal baskılar kadınların üst düzey yönetici olmalarını olumsuz etkilemektedir" [$F_{(2-207)}$=9,7, p<0,05], 8. ifadesinde "genel olarak iş hayatındaki kadınlara rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur" [$F_{(2-207)}$=27,156, p<0,05] anlamlı bir fark bulunmuştur. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey ve Scheffe testlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 20'de de görüldüğü gibi kadınların genel olarak iş yaşamıyla ilgili görüşlerinin tespit edilmeye çalışıldığı ikinci bölümün 1, 2, 3, 4 ve 8. ifadelerinde üst yönetimdeki çalışanların ortalaması, orta ve alt yönetim ortalamasından daha düşüktür. Bu sonuçlara bakıldığında, üst yönetimdeki çalışanların kadınların yönetici olmalarına toplumsal yapı tarafından izin verilmemektedir, kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar, personel çıkarılması gerektiğinde öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır, sosyal baskılar kadınların yönetici olmalarını olumsuz etkilemektedir ve kadınlara rol model olabilecek kadın yönetici sayısı yeterli değildir gibi görüşlere daha az katıldıkları görülmektedir.

Tabloda yer alan 1, 2, 3, 4 ve 8. ifadeler için anlamlı bir farklılık bulunduğundan H_2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Kadın çalışanların örgütsel kademelerine göre yapılan One Way ANOVA analizi sonucunda kariyer gelişimi ile ilgili görüşlerin tespit edilmeye çalışıldığı üçüncü bölümün 1. ifadesinde "çalıştığım kurumda yükselme ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmamaktadır" [$F_{(2-207)}$=8,282, p<0,05], 2. ifadesinde "çalıştığım kurumda kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler" [$F_{(2-207)}$=10,86, p<0,05], 3. ifadesinde "çalıştığım kurumda kadın çalışanların işle ilgili göstermiş oldukları çabalar gerektiği gibi ödüllendirilmektedir" [$F_{(2-207)}$=12,993, p<0,05], 4.ifadesinde "çalıştığım kurumda kadın çalışanlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir" [$F_{(2-207)}$=7,942, p<0,05], 5. ifadesinde "çalıştığım kurumda kadınlar gerekli performansları gösterdikleri takdirde üst kademelere terfi edebilmektedir" [$F_{(2-207)}$=6,83, p<0,05], 6. ifadesinde "çalıştığım kurumda kariyer gelişimi için yeterli imkanlar vardır" [$F_{(2-207)}$=7,251, p<0,05], 7. ifadesinde "çalıştığım kurum kadın çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır" [$F_{(2-207)}$=5,952, p<0,05], 8. ifadesinde "çalıştığım kurum kadın çalışanların kişisel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamada başarılıdır" [$F_{(2-207)}$=8,219, p<0,05] anlamlı bir fark bulunmuştur. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey ve Scheffe testlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 21'de de görüldüğü gibi kariyer gelişimi ile ilgili görüşlerin tespit edilmeye çalışıldığı üçüncü bölümün tüm ifadelerinde üst yönetimdeki çalışanların ortalaması, orta ve alt yönetim ortalamasından daha yüksektir. Bu sonuçlara bakıldığında, üst yönetimdeki çalışanlar kurumdaki kariyer geliştirme olanaklarının yeterli olduğu ve terfi, yükselme, kişisel eğitim, gelişim ihtiyaçlarının karşılanması gibi konularda cinsiyet ayrımcılığı yapılmadığı görüşündedirler.

Tablo 21: Kadınların Çalıştıkları Kurumdaki Kariyer Gelişimiyle İlgili Görüşleri İle Örgütsel Kademeler Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi ANOVA Tablosu

Bölüm 3 İFADELER		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
1. Çalıştığım kurumda yükselme ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmamaktadır.	Gruplar arası	21,99	2	10,998	8,28	,00	Üst yönetim (X=4,37)-Orta yönetim(X=3,71) Üst yönetim- Alt yönetim(X=3,46)
	Gruplar içi	274,88	207	1,328			
	Toplam	296,88	209				
2.Çalıştığım kurumda kadınlar kariyer hedeflerini	Gruplar arası	20,73	2	10,366	10,86	,00	Üst yönetim(X=4,37)-Orta yönetim(X=3,49)
	Gruplar içi						

gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.	Toplam	197,59 21,32	207 209	,955			Üst yönetim- Alt yönetim(X=3,55)
3. Çalıştığım kurumda kadın çalışanların işle ilgili göstermiş oldukları çabalar gerektiği gibi ödüllendirilmektedir.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	29,53 235,24 264,78	2 207 209	14,766 1,136	12,99	,00	Üst yönetim(X=4,4)-Orta yönetim(X=3,57) Üst yönetim- Alt yönetim(3,35)
4.Çalıştığım kurumda kadın çalışanlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	11,20 146,07 157,28	2 207 209	5,604 ,706	7,94	,00	Üst yönetim(X=4,37)-Alt yönetim(X=3,73)
5. Çalıştığım kurumda kadınlar gerekli performansları gösterdikleri takdirde üst kademelere terfi edebilmektedir.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	15,51 235,09 250,61	2 207 209	7,758 1,136	6,83	,00	Üst yönetim(X=4,34)-Orta yönetim(X=3,75) Üst yönetim- Alt yönetim(X=3,58)
6. Çalıştığım kurumda kariyer gelişimi için yeterli imkanlar vardır.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	15,71 224,27 239,98	2 207 209	7,856 1,083	7,25	,00	Üst yönetim(X=4,28)-Orta yönetim(X=3,59) Üst yönetim- Alt yönetim(X=3,53)
7. Çalıştığım kurum kadın çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	12,40 215,71 228,11	2 207 209	6,202 1,042	5,95	,00	Üst yönetim(X=4,28)-Orta yönetim(X=3,65) Üst yönetim- Alt yönetim(X=3,62)
8.Çalıştığım kurum kadın çalışanların kişisel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamada başarılıdır.	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	20,36 256,42 276,78	2 207 209	10,181 1,239	8,21	,00	Üst yönetim(X=4,28)-Orta yönetim(X=3,48) Üst yönetim- Alt yönetim(X=3,44)

Tabloda yer alan tüm ifadeler için anlamlı bir farklılık bulunduğundan H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

7.7.“Kadınların genel olarak iş yaşamı ile ilgili algıları ile kariyer gelişimi algıları arasında ilişki vardır” Hipotezinin Test Edilmesi ve Korelasyon Analizi

H_5 hipotezini test etmek için kadın çalışanların kariyer gelişimini ve kadın çalışanların iş hayatındaki durumunu tespit etmeye çalışan ikinci ve üçüncü bölümü oluşturan ifadeler arasında bir ilişki olup olmadığını Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak incelenmiştir. Pearson korelasyon katsayısı, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin ölçümünde kullanılır. Başka bir deyişle, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var mıdır sorusunun cevabı alınır. (İşler ve Sungur, 2006: 116)

Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı (r) -1 ile +1 arasında değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arasında

mükemmel bir ilişkinin olduğunu fakat ilişkinin yönünün ters olduğu anlamına gelmektedir. (Altunışık vd., 2010: 226)

Kadınların iş hayatındaki durumuyla ilgili 2. bölümün, 1. ifadesi "genel olarak iş hayatındaki kadınların yönetici olmalarına ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı tarafından izin verilmemektedir" ile kadınların kariyer gelişimiyle ilgili 3. bölümün, 1. ifadesi "çalıştığım kurumda yükselme ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmamaktadır" (r = -0,261), 2. ifadesi "çalıştığım kurumda kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler" (r = -0,237), 3. ifadesi "çalıştığım kurumda kadın çalışanların işle ilgili göstermiş oldukları çabalar gerektiği gibi ödüllendirilmektedir" (r = -0,312), 4. ifadesi "çalıştığım kurumda kadın çalışanlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir" (r= -0,283), 5. ifadesi "çalıştığım kurumda kadınlar gerekli performansları gösterdikleri takdirde üst kademelere terfi edebilmektedir" (r = -0,287), 6. ifadesi" çalıştığım kurumda kariyer gelişimi için yeterli imkanlar vardır" (r = -0,258), 7. ifadesi "çalıştığım kurum kadın çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır" (r = -0,246), 8. ifadesi "çalıştığım kurum kadın çalışanların kişisel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamada başarılıdır" (r = -0,277) arasında ters yönde ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Kadınların iş hayatındaki durumuyla ilgili 2. bölümün 2. ifadesi "genel olarak iş hayatındaki kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar" ile kadınların kariyer gelişimiyle ilgili 3. bölümün, 1. ifadesi (r = -0,290), 4. ifadesi (r = -0,231), 5. ifadesi (r = -0,275) ve 6. ifadesi (r = -0,244) arasında ters yönde ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Kadınların iş hayatındaki durumuyla ilgili 2. bölümün 3. ifadesi "genel olarak iş hayatında personel çıkarılması gerektiğinde (örneğin kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır" ile kadınların kariyer gelişimiyle ilgili 3. bölümün, 1. ifadesi (r = -0,209), 2. ifadesi (r = -0,190), 3. ifadesi (r = -0,186), 5. ifadesi (r = -0,246) ve 6. ifadesi (r = -0,210) arasında ters yönde ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Kadınların iş hayatındaki durumuyla ilgili 2. bölümün 4. ifadesi "genel olarak iş hayatındaki sosyal baskılar kadınların üst düzey yönetici olmalarını olumsuz etkilemektedir" ile kadınların kariyer gelişimiyle ilgili 3. bölümün, 1. ifadesi (r = -0,306), 3. ifadesi (r = -0,346), 4. ifadesi (r = -0,206), 5. ifadesi (r = -0,352), 6. ifadesi (r

= -0,279), 7. ifadesi (r = -197) ve 8. İfadesi (r = -0,272) arasında ters yönde ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Kadınların iş hayatındaki durumuyla ilgili 2. bölümün 8. ifadesi "genel olarak iş hayatındaki kadınlara rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur" ile kadınların kariyer gelişimiyle ilgili 3. bölümün, 1. ifadesi (r = -0,211), 2. ifadesi (r = -0,192), 3. ifadesi (r = -0,260), 5. ifadesi (r = -0,176), 6. ifadesi (r = -0,232), 7. ifadesi (r = -152) ve 8. İfadesi (r = -0,265) arasında ters yönde ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 22: Değişkenler Arası Korelasyonlar

Kadınların İş Hayatındaki Durumuyla İlgili Görüşler	**Kariyer Gelişimiyle İlgili Görüşler**							
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
1	-,261**	-,237**	-,312**	-,283**	-,287**	-,258**	-,246**	-,277**
2	-,290**	-	-	-,231**	-,275**	-,244**	-	-
3	-,209**	-,190**	-,186**	-	-,246**	-,210**	-	-
4	-,306**	-	-,346**	-,206**	-,352**	-,279**	-,197**	-,272**
5	-	,204**		,237**	-	-	-	-
6	-	-	-	-	-	-	-	-
7	-	,144*	-	-	-	-	-	-
8	-,211**	-,192**	,-260**	-	-,176**	-,232**	,-152*	,-265**
9	-	-	-,146*	-	-	-	-	-

***p< 0,05 **p<0,01 (N= 210)**

Tabloda yer alan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde H_5 hipotezinin kısmen kabul edildiği görülmektedir.

7.8.Önem Sırası Hipotezlerinin Test Edilmesi

Önem sırası sorularında örgütsel kademelere göre farklılığın olup olmadığı Kruskal Wallis testiyle analiz edilmiştir. Nominal değişkende 2'den fazla bağımsız grup (sınıf) olduğunda, bağımsız değişkene göre bağımlı değişkende farklılık olup olmadığını anlamak için uygulanacak test Kruskal Wallis testidir. (Burns, 2000'den

aktaran Kaplan ve Aksoy, 2005: 144) Kruskal Wallis sıralamalı tek yönlü varyans analizinin amacı içinde k tane grup bulunan bir ana kütlenin grup meydanlarının eşit olup olmadığını araştırmaktır.

Bir kadını çalışmaya yöneltebilecek nedenlerden bağımsız olma isteği (X=4,94) kadın banka çalışanlarınca birinci sırada çalışmaya yönelten neden olarak belirlenmiştir. Bunu ekonomik nedenler (X=4,68), çevre ve saygılık kazanmak (3,68), eğitimi değerlendirmek (X=3,27) ve çalışmaktan hoşlanmak (X=3,24) izlemektedir.

Tablo 23: Bir Kadını Çalışmaya Yöneltebilecek Nedenler İle Örgütsel Kademeler Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi Kruskal Wallis Tablosu

Bir kadını çalışmaya yöneltebilecek nedenler	Örgütsel Kademe			sd	X^2	p
	Üst yönetim	Orta	Alt			
	n: 35	63	112			
	Sıra Ortalaması					
Ekonomik nedenler	105,99	112,48	101,42	2	1,445	,486
Bağımsız olma isteği	112,17	106,40	102,91	2	,717	,699
Çalışmaktan hoşlanmak	114,50	91,90	110,34	2	4,952	,084
Çevre ve saygınlık kazanmak	97,51	113,81	103,32	2	2,060	,357
Eğitimi değerlendirmek	96,5	105,97	108,05	2	1,034	,596
Diğer	104,94	101,02	108,19	2	2,282	,320

Tablo 23'teki sonuçlara göre kadınları çalışmaya yönelten nedenlerden ekonomik nedenler [X^2 (2)=1,44, p> 0,05], bağımsız olma isteği [X^2 (2)=0,72, p> 0,05], çalışmaktan hoşlanmak [X^2 (2)=4,95, p> 0,05], çevre ve saygınlık kazanmak [X^2 (2)=2,06, p> 0,05], eğitimi değerlendirmek [X^2 (2)=1,03, p> 0,05] ifadelerinden alınan toplam puanlar ile örgütsel kademeler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında (Tablo 23) bağımsız olma isteğine ilişkin alınan toplam önem sırası puanları en yüksek olan çalışanların örgütsel kademelere göre üst yönetimde bulunduğu, bunu orta ve alt yönetim kademelerindeki çalışanların izlediği anlaşılmaktadır.

Kadınların çalışma yaşamında daha fazla yer alabilmesi için önerilen tedbirlerden kadınların eğitimine önem verilmesi (X= 4,71) kadın banka çalışanlarınca birinci sırada tedbir olarak belirtilmiştir. Bunu yasalarda kadınları koruyucu düzenlemelerin yapılması (X= 4,37), çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi (X= 3,91),

işyerinde çocuklar için kreş açılması (X= 3,40), toplumun çalışan kadınlara bakışının olumlu yönde değişmesi (X= 3,32) izlemektedir.

Tablo 24: Kadınların Çalışma Yaşamında Daha Fazla Yer Alabilmesi İçin Önerilen Tedbirler İle Örgütsel Kademeler Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi Kruskal Wallis Tablosu

Kadınların çalışma yaşamında daha fazla yer alabilmesi için tedbirler	Örgütsel Kademe			sd	X^2	p
	Üst yönetim	Orta	Alt			
	n: 35	63	112			
Yasalarda kadınları koruyucu düzenlemelerin yapılması	Sıra Ortalaması					
	111,77	107,06	102,67	2	,698	,705
Kadınların eğitimine önem verilmesi	102,26	92,78	113,67	2	5,28	,071
İşyerinde çocuklar için kreş açılması	117,97	98,13	105,75	2	2,518	,284
Çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi	97,47	119,06	100,38	2	4,736	,094
Toplumun çalışan kadınlara bakışının olumlu yönde değişmesi	96,84	105,37	108,28	2	1,012	,603
Diğer	108,63	107,59	103,35	2	,856	,652

Tablo 26'daki sonuçlara göre kadınların çalışma yaşamında daha fazla yer alabilmesi için önerilen tedbirlerden yasalarda kadınları koruyucu düzenlemelerin yapılması [X^2 (2)=0,7, p> 0,05], kadınların eğitimine önem verilmesi [X^2 (2)=5,28, p> 0,05], işyerinde çocuklar için kreş açılması [X^2 (2)=2,52, p> 0,05], çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi [X^2 (2)=4,74, p> 0,05], toplumun çalışan kadınlara bakışının olumlu yönde değişmesi [X^2 (2)=1,01, p> 0,05] ifadelerinden alınan toplam puanlar ile örgütsel kademeler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında (Tablo 24) kadınların eğitimine önem verilmesine ilişkin alınan toplam önem sırası puanları en yüksek olan çalışanların örgütsel kademelere göre alt yönetimde bulunduğu, bunu üst ve orta yönetim kademelerindeki çalışanların izlediği anlaşılmaktadır.

İş yaşamında kadınların terfilerini kolaylaştırıcı düzenlemelerden eğitim ve geliştirme programları (X= 4,88) kadın banka çalışanlarınca birinci sırada düzenleme olarak belirtilmiştir. Bunu kariyerle ilgili danışmanlık ve destekleme (X= 4,63), daha esnek çalışma programları (X= 3,92), işyerinde çocuk bakım merkezlerinin kurulması (X= 3,16) ve kadınların daha az olduğu bölümlerde rotasyona gönderilmeleri (X= 3,05) izlemektedir.

Tablo 25: İş Yaşamında Kadınların Terfilerini Kolaylaştırıcı Düzenlemeler İle Örgütsel Kademeler Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesi Kruskal Wallis Tablosu

İş yaşamında kadınların terfilerini kolaylaştırıcı düzenlemeler	Örgütsel Kademe			sd	X^2	p
	Üst yönetim	Orta	Alt			
	n: 35	63	112			
	Sıra Ortalaması					
Daha esnek çalışma programları	103,61	106,09	105,76	2	,044	,978
İşyerinde çocuk bakım merkezlerinin kurulması	96,36	111,32	104,2	2	1,506	,471
Eğitim ve geliştirme programları	120,36	100,02	106,18	2	2,95	,229
Kariyerle ilgili danışmanlık ve destekleme	100,26	107,20	106,18	2	,352	,839
Kadınların daha az olduğu bölümlerde rotasyona gönderilmeleri	98,80	106,53	107,01	2	,546	,761
Diğer	116,26	97,87	106,43	2	4,607	,100

Tablo 25'teki sonuçlara göre iş yaşamında kadınların terfilerini kolaylaştırıcı düzenlemelerden daha esnek çalışma programları [X^2 (2)=0,04, p> 0,05], işyerinde çocuk bakım merkezlerinin kurulması [X^2 (2)=1,51, p> 0,05], eğitim ve geliştirme programları [X^2 (2)=2,95, p> 0,05], kariyerle ilgili danışmanlık ve destekleme [X^2 (2)=0,35, p> 0,05], kadınların daha az olduğu bölümlerde rotasyona gönderilmeleri [X^2 (2)=0,55, p> 0,05] ifadelerinden alınan toplam puanlar ile örgütsel kademeler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında (Tablo 25) eğitim ve geliştirme programlarına ilişkin alınan toplam önem sırası puanları en yüksek olan çalışanların örgütsel kademelere göre üst yönetimde bulunduğu, bunu alt ve orta yönetim kademelerindeki çalışanların izlediği anlaşılmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Kadınların üretime yaptıkları doğrudan katkının ülke ekonomisini ne denli etkilediği bilinmektedir. Gelişmekte olan ülkemiz içinde kadın işgücünden yararlanmak kaçınılmazdır. Bu nedenle ekonomik büyümenin gerçekleşmesi için kadın işgücünün arttırılması gereklidir. Bunu sağlayabilmek için çeşitli politikalar oluşturulmalı ve kadınların iş hayatında daha fazla söz sahibi olmaları için çabalamak gerekmektir. 2009 yılı itibariyle Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranı yüzde 26 (TÜİK) iken dünya ortalaması yüzde 51,6 (ILO)'dır. Gerek dünyada gerekse ülkemizde kadınların çalışma hayatına katılmaları ve yönetim seviyelerinde yükselmeleri sürecinde birçok engelle karşılaştıkları görülmektedir. Bu da kadın yönetici sayısının istenilen düzeylere ulaşmasını engellemektedir. Bu engelleri ortadan kaldırabilmek ve kültürün getirdiği etkiyi en aza indirebilmek için kadın erkek eşitliği konusunda vurgu yapan eğitici programlar eğitimin ilk yıllarında itibaren aktarılarak, bu konuda daha bilinçli bir neslin yetişmesi sağlanabilir. TÜİK verilerine göre Türkiye'de 2008 yılı itibariyle kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürlerin yüzde 9,9'u kadındır. İstihdam edilen erkeklerin yüzde 11'i bu kategoride yer alırken, istihdamdaki kadınların sadece yüzde 3'ü bu gruba dahildir. Bu oran bürokraside çok daha düşüktür. Bu oranlara baktığımızda, iş hayatındaki kadın erkek eşitsizliğinin özellikle üst düzey pozisyonlarda kendini daha fazla hissettirdiğini söyleyebiliriz. Bankacılık sektöründe kadın çalışan ve yönetici oranları incelendiğinde, Ekim-Aralık 2010 dönemi itibariyle bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 50'sini kadınların oluşturduğu görülmektedir. Kadın yönetici oranlarına bakıldığında ise (tablo 7) kadın çalışanların oranı yüzde 50 olmasına rağmen, erkekler tarafından doldurulmaya eğilimli üst düzey yönetim işlerinde cinsiyete dayalı dikey bir ayrımcılık gözükmektedir.

Kadın açısından kariyer gelişimi çerçevesinde, farklı örgütsel kademedeki kadın çalışanların kurumlarındaki kariyer olanaklarını yeterli düzeyde bulup bulmadığı, kadın çalışanlar kariyer gelişimi için erkek çalışanlardan daha farklı yaklaşımların var olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır.

Araştırmanın bulguları incelendiğinde, dinamik bir sektör olan bankacılık sektöründe kadın çalışanların yüzde 53,3'ü 20-30 yaş grubundadır. Kadın çalışanların yüzde 69,5'u lisans, yüzde 8'i yüksek lisans mezunudur. Türkiye Bankalar Birliği'nin belirlediği bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 72'si yüksek öğretim kurumları

mezunu, yüzde 6'sı ise yüksek lisans yapmıştır. Çalışmamızdaki eğitim oranları da bu oranları desteklemektedir. Yapılan bir kültürler arası araştırmada, Türk kültüründe başarılı kadın değeri "evli olmak" ile bağdaştırılmıştır. Kadın çalışanların yüzde 60'ının evli olması doğaldır. Çalışma süresi 0-5 yıl arası olan kadın çalışanlar yüzde 52,9'dur. Bu da bankacılık sektöründeki çalışanların gençlerden oluştuğunu destekleyen bir orandır.

Araştırmaya katılan kadın çalışanları çalışmaya yönelten en önemli neden bağımsız olma isteğidir. Kadınların çalışma yaşamında daha fazla yer alması için belirlenen en önemli tedbir ile kadınların terfilerini kolaylaştırıcı en önemli düzenlemenin kadınların eğitimine önem verilmesi, eğitim ve geliştirme programları seçenekleri olması şaşırtıcı değildir. Belirlenen hedeflere ulaşmanın tek yolunun eğitim olduğu bu cevaplarla bir kez daha desteklenmiştir.

Genel olarak kadınların iş yaşamındaki durumlarıyla ilgili algılar ile demografik değişkenler (medeni durum, eğitim durumu, yaş grupları, çalışma süresi) arasında fark olup olmadığı analiz edilmiştir. Ayrıca, aynı analizler kariyer gelişimiyle ilgili algılar için de yapılmıştır. Kadınların iş yaşamındaki genel durumu ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılırken, çalışma süresi, yaş grupları, medeni durum değişkenleri arasında bazı ifadeler için anlamlı bir farklılık görülmektedir. Kariyer gelişimi ile eğitim düzeyleri ve çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir, medeni durum ve yaş grupları arasında ise bazı ifadelerde anlamlı farklılıklar vardır.

Kadınların iş yaşamındaki durumlarıyla ilgili algılar ile örgütsel kademeler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Üst yönetimdeki kadın çalışanlar kadınların yönetici olmalarına toplumsal yapı tarafından izin verilmemektedir, kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar, personel çıkarılması gerektiğinde öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır, iş hayatındaki sosyal baskılar kadınların üst düzey yönetici olmalarını olumsuz etkilemektedir, iş hayatındaki kadınlara rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur ifadelerine daha az katılmaktadır. Üst yönetimdeki kadın çalışanlar toplumumuzda kadın erkek arasında cinsiyet ayrımcılığı yapılmadığını düşünmektedir. Orta yönetimdeki kadın çalışanların görüşleri üst yönetimle benzer yönde olmasına rağmen, alt yönetimin tamamen ters

yöndedir. Toplumumuzda var olan ayrımcılığa yönelik etkenlerin örgütsel kademelere yansımaları değişik olduğundan, görüşlerde de bir farklılık gözükmektedir.

Kariyer gelişimiyle ilgili algılar ile örgütsel kademeler arasında da bazı anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Üst yönetim, kariyer gelişiminin kurumlarında yeterli düzeyde, adil ve sistematik olduğuna inanmakta ve kadın çalışanların kişisel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamada başarılı olduklarını düşünmektedir. Alt ve orta yönetimdeki çalışanlar ise hemen hemen bunun tersi görüşündedirler. Örgütsel kademeleri farklı olan çalışanların görüşlerindeki bu ayrıma neden olan unsurlar başka bir araştırmada incelenebilir.

Yapılan bu araştırma da anket sayısı arttırılarak, kamu bankalarında ve özel bankalarda çalışan kadınların konuya yaklaşımında bir farklılık olup olmadığı karşılaştırılarak araştırmaya eklenebilir. Erkek çalışanlar araştırmaya dahil edilerek erkek ve kadınların kariyer gelişimiyle birlikte toplumda kadının konumu hakkındaki görüşleri karşılaştırılarak geniş bir bakış açısı oluşturulabilir.

Bankacılık sektöründe uygun kariyer yapılarını oluşturabilmek için kadın ve erkek kariyer gelişimindeki farklılıkları kabul ederek, kadınların kariyer gelişimlerindeki daha karmaşık olan unsurlar analiz edilmeli ve özellikle bu sektördeki çalışma saatlerinin yoğun ve yıpratıcı olmasından dolayı iş ve aile ikilemi oluşturacak unsurları ortadan kaldırmak için esnek çalışma saatleri, evde çalışma gibi uygulamalar yaygın hale getirilmelidir. Yönetsel kademelerdeki çalışanların kariyer haritaları belirlenirken ayrı ayrı fikirleri alınmalı ve bunlar uygulamaya dahil edilmelidir. Çalışanların yüzde 50'sinin kadın olduğu bu sektördeki işletmeler, kadın çalışanların kariyer gelişimi isteklerine duyarlı olmalı, kadın çalışanların işletmenin başarısında büyük rol oynadığını unutmamalıdırlar. Kadın çalışanlar ve yöneticilerle ilgili olarak kariyer gelişimindeki yetersizliğin nedenleri tespit edilerek, nasıl daha etkili kariyer geliştirme programlarının oluşturulabileceği ve uygulanabileceği de başka bir araştırma konusu olabilir. Bu da bankacılık sektörü ve yöneticiler için uygun bir kaynak haline gelebilir.

Ekonomilerde, sosyal ve kültürel yapılarda, teknolojide meydana gelen gelişmeler, kadınların iş hayatında daha fazla yer almasını ve buna bağlı olarak da örgütlerde üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerini desteklemektedir. Kadınların toplumdaki yerini güçlendirebilmek ve ekonomide hak ettiği yeri almasını sağlamak

gerek kamuda gerekse özel sektörde karar alma mekanizmalarına katılımı ile doğru orantılıdır. Bu katılımı artırmak için herkes (devlet, toplum, işletme, birey) kendine düşen görevi yerine getirmeli ve çaba harcamalıdır.

EK . Çalışmada Uygulanan Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket çalışması; Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yapılmakta olan "Örgütsel Kademelerin Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimlerine Etkileri" konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmına bilimsel veri oluşturmak maksadıyla hazırlanmıştır. Yapılan araştırma bütünüyle akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Doç. Dr. H. Zümrüt TONUS
Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Arş. Gör. Yasemin HANCIOĞLU
Ordu Üniversitesi
Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Yaşınız:

   ( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri

2. Eğitim Durumunuz:

   ( )İlköğretim (Ortaokul) ( )Ortaöğretim (Lise) ( )Ön lisans
   ( )Lisans ( ) Yüksek Lisans ( )Doktora

3. Medeni Durumunuz:

   ( ) Evli ( ) Bekar

4. Çalışma Süreniz:

   a) Şu anda çalışmakta olduğunuz kurumdaki çalışma süreniz: (yıl) ……..
   b) Daha önce başka bir kurum ya da kurumlarda çalıştı iseniz, buralarda geçen toplam çalışma süreniz: (yıl) ……

5. Daha önce başka bir kurumda çalıştı iseniz, sektörünüz:

   a) Kamu Bankacılığı ( )
   b) Özel Bankacılık ( )
   c) Bankacılık dışı bir sektör ( )

6. Şu anda çalışmakta olduğunuz kurumdaki bulunduğunuz **Örgütsel Kademe:**

   ( ) Üst Yönetim

( ) Orta Yönetim
( ) Alt Yönetim

7. Şu anda çalışmakta olduğunuz kurumdaki bulunduğunuz POZİSYON **(Görev Ünvanınız)** …….

8. Bir kadını çalışmaya yöneltebilecek aşağıdaki nedenleri size göre en önemlisinden başlayarak 1,2,3,… biçimde önem sırasına göre lütfen sıralayanız.
   a) Ekonomik nedenler ( )
   b) Bağımsız olma isteği ( )
   c) Çalışmaktan hoşlanmak ( )
   d) Çevre ve saygınlık kazanmak ( )
   e) Eğitimi değerlendirmek ( )
   f) Diğer ( )

9. Kadınların çalışma yaşamında daha fazla yer alması için aşağıda sıralanan tedbirleri size göre en önemlisinden başlayarak 1,2,3,… biçimde önem sırasına göre lütfen sıralayanız.
   a) Yasalarda kadınları koruyucu düzenlemeler yapılması ( )
   b) Kadınların eğitimine önem verilmesi ( )
   c) İşyerinde çocuklar için kreş açılması ( )
   d) Çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi ( )
   e) Toplumun çalışan kadınlara bakışının olumlu yönde değişmesi ( )
   f) Diğer ( )

10. İş yaşamında kadınların terfilerini kolaylaştırıcı düzenlemeleri size göre en önemlisinden başlayarak 1,2,3,… biçimde önem sırasına göre lütfen sıralayanız.
   a) Daha esnek çalışma programları ( )
   b) İşyerinde çocuk bakım merkezlerinin kurulması ( )
   c) Eğitim ve geliştirme programları ( )
   d) Kariyerle ilgili danışmanlık ve destekleme ( )
   e) Kadınların daha az olduğu bölümlerde rotasyona gönderilmeleri ( )
   f) Diğer ( )

BÖLÜM 2: KADINLARIN GENEL OLARAK İŞ YAŞAMINDAKİ DURUMUYLA İLGİLİ KİŞİSEL ALGILARINIZ

❖ Lütfen kadınların iş yaşamıyla ilgili aşağıdaki görüşlerin her birini ayrı ayrı değerlendirerek, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

Lütfen her bir soruya tek bir seçenekle cevap veriniz ve boş soru bırakmayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1.Genel olarak iş hayatındaki kadınların yönetici olmalarına ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı tarafından izin verilmemektedir.					
2. Genel olarak iş hayatındaki kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar.					
3. Genel olarak iş hayatında personel çıkarılması gerektiğinde (örneğin kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır.					
4. Genel olarak iş hayatındaki sosyal baskılar kadınların üst düzey yönetici olmalarını olumsuz etkilemektedir.					
5. Genel olarak iş hayatındaki kadınların başarıya daha çok odaklı olmaları üst düzey yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler.					
6. Genel olarak iş hayatında kadınların aileleri tarafından desteklenmesi yönetici olmalarını olumlu yönde etkilemektedir.					
7. Genel olarak iş hayatındaki kadınlar iş hayatında başarılı olabilmek için gerekli yeteneklere sahiptirler.					
8. Genel olarak iş hayatındaki kadınlara rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
9. Genel olarak iş hayatındaki kadın yöneticiler başarılı olabilmek için ev, aile gibi sorumluluklarından özveride bulunmaktadır.					

BÖLÜM 3: ÇALIŞTIĞINIZ KURUMDAKİ KADIN ÇALIŞANLARIN KARİYER GELİŞİMİNE İLİŞKİN ALGILARINIZ

❖ Lütfen çalıştığınız kurumdaki kadın çalışanların kariyer gelişimine ilişkin görüşlerin her birini ayrı ayrı değerlendirerek, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

Lütfen her bir soruya tek bir seçenekle cevap veriniz ve boş soru bırakmayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Çalıştığım kurumda yükselme ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmamaktadır.					
2.Çalıştığım kurumda kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.					
3. Çalıştığım kurumda kadın çalışanların işle ilgili göstermiş oldukları çabalar gerektiği gibi ödüllendirilmektedir.					
4.Çalıştığım kurumda kadın çalışanlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
5. Çalıştığım kurumda kadınlar gerekli performansları gösterdikleri takdirde üst kademelere terfi edebilmektedir.					
6. Çalıştığım kurumda kariyer gelişimi için yeterli imkanlar vardır.					
7. Çalıştığım kurum kadın çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır.					
8.Çalıştığım kurum kadın çalışanların kişisel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamada başarılıdır.					

Kaynakça

Acar, F. (1996). Türkiye'de kadınların yüksek öğrenin deneyimi. *Türkiye'de kadın olmak: kadın sorunlarından kesitler* (2. Baskı). (Ed:N. Arat). İstanbul: Say Yayınları, ss. 195-209

Adak, N. (2007). Kadınların ikilemi: iş ve aile yaşamı. *Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayını, Sosyoloji Dergisi* C. 17, 137-152 (Ülgen Aksoy'a özel sayısı).

Ak, B. (2006). Parametrik hipotez testleri. *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (Ed: Ş. Kalaycı). Isparta: Asil Yayın Dağıtım, ss.73-82.

Akoğlan Kozak, M. (2001). *Konaklama işletmelerinde kariyer planlaması.* Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir Meslek Yüksek Okulu Yayınları.

Aktaş, A. ; Algür, S. ; Cengiz, F. (2009). Turizm sektöründeki kadın yöneticilerin cam tavan sendromu açısından değerlendirilmesi: Antalya'da bulunan konaklama işletmelerinde yapılan bir araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.* Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.

Altunışık, R. ; Coşkun, R. ; Bayraktaroğlu, S. ; Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS Uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Anafarta, N. ; Savran, F. ; Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14, 111-137.

Anderson, N. ; Ones, D. S. ; Sinangil, H. ; Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of industrial, work & organizational psychology.* London: SAGE Publications Ltd.

Arat, N. (1991*). Kentli kadınların iş yaşamındaki sorunları ve çözüm önerileri.* İstanbul: İ.Ü. Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi.

Arat, N. (1996). Türkiye'de kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları zorlukların sosyo – kültürel nedenleri. *Türkiye'de kadın olmak: kadın sorunlarından kesitler* (2. Baskı). (Ed: N. Arat). İstanbul: Say yayınları, ss.43-54

Aycan, Z. (2007). Kadın kariyer gelişiminin önündeki engeller. 5 Ekim 2007 tarihinde şu adresten erişilmiştir: www.insankaynaklari.com

Aydın, Ş. ; Özkul, E. ; Karakaş Tandoğan, G. ; Şahin, N. (2007). Otel işletmelerinde kadınların üst ve tepe yönetime yükseltilmesinde cam tavan etkisi üzerine bir araştırma. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.* Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

Aykor, G. (1996). Uluslararası düzeyde kadın sorunu ve Türkiye. *Türkiye'de kadın olmak: kadın sorunlarından kesitler* (2. Baskı). (Ed: N. Arat). İstanbul: Say Yayınları, ss. 135-145

Aytaç, S. (2000). *Çalışma yaşamında kadının kariyer sorunu. Prof. Dr. N. Ekin'e Armağan.* (905-914). İstanbul: TUHİS Yayınları. 2 Aralık 2009 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/5/02.pdf

Aytemiz Seymen, O. (2004). Geleneksel kariyerden, sınırsız ve dinamik / değişken kariyere geçiş nedenleri ve sonuçları üzerine yazınsal bir inceleme. *U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 23, (1), 79-114.

Barutçugil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici.* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.

Barutçugil, İ. (2003). 21. yüzyılda yönetim ve kadın yönetici. *Kişisel Gelişim Dergisi*, sayı 3, Mart.

Başçı, V. (2010). Kadın statüsü üzerine bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi e-dergi*, 67-78. 15 Ocak 2011 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/ilahiyat/article/viewFile/4070/3893

Bayrak, S. ; Yücel, A. (2000). Kadın cinsiyeti, yöneticilik ve güç bir paradoks mu?. *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, ss.125-142.

Bebekoğlu, G. ; Wasti, A. (2002). İşyerinde cinsiyet temelli düşmanca davranışların sebepleri ve sonuçları: profesyonel kadın çalışanlar üzerine bir anket çalışması. *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, ss. 207-209.

Berberoğlu, G. N. (1989). Kadın yöneticiler: İş hayatındaki yeri ve sorunları. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Haziran, Cilt: 7, Sayı: 1, Sayfa: 287-305.

Besler, S. ; Oruç, İ. (2010). Türkiye'de ve yazılı basında kadın yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 10, (1), 17- 38.

Blair-Loy, M. (2003). *Competing devotions: career and family among women executives.* ABD: President and Fellows of Harvard College.

Bocutoğlu, E. ; Berber, M. ; Çelik, K. (2000). *İktisada giriş*. (2. Baskı). Trabzon: Akademi Yayınevi.

Boyatzıs, R. ; Mckee, A. ; Goleman, D. (2004). Çalışma Tutkunuzu Yeniden Uyandırmak. *Kariyer Yönetimi (Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler)*. (Çev: M. Çetinbakış). İstanbul: Acar Matbaacılık A.Ş., ss.11-33.

Bratton, J. ; Gold, J. (2007). *Human resource management.* (4th ed.). New York, N.Y. : Palgrave Macmillan.

Brown, D. (2007). *Career information, career counseling and career development.* (9 th ed.). Boston: Pearson / A & B.

Budak, G. ; Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *D.E.Ü. İİBF dergisi*, C.20 (2), 95-108.

Burke, R. J. ; Nelson, D. L. (2002). *Advancing women's careers: research and practice.* UK: Blackwell Publishers Ltd.

Burns, R. B. ; Burns, R. A. (2008). *Business research methods and statistics using SPSS.* London: SAGE Publications Ltd.

Büyükbeşe, T. ; Karayılan, D. ; Çelik, A. (2002). Kadın işgörenlerin sorunlarına ilişkin Gaziantep ve Kahramanmaraş tekstil işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma. *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, ss.462-476.

Cartwrigt, S. ; Gale, A. (1995) "Project Management: Different Gender, Different Culture?", *Leadership and Organization Development Journal***,** Vol. 16, Nr. 4, pp. 12-16.

Chen, C. P. (2006). *Career andeavour: pursuing a cross – cultural life transition.* Great Britain: Bodmin, Cornwall. MPG Books Ltd.

Cleveland, J. ; Stockdale, M.S. ; Murphy, K.R. (2000). *Women and men in organizations: sex and gender issues at work.* USA: Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Corwin, V. ; Lawrence, T. B. ; Frost, P. J. (2004). Başarılı bir yarı zamanlı çalışma için beş strateji. *Kariyer Yönetimi (Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler).* (Çev: M. Çetinbakış). İstanbul: Acar Matbaacılık A.Ş, ss.125-145.

Çarıkçı, İ. ; Avşar, N. (2004). Kamu üst kademe yöneticilerin cinsiyet temelli rol algılamaları çerçevesinde alternatif çalışma düzenlemeleri ve izin politikalarının etkinliği. *Kadın Çalışmalarında Disiplinlerarası Buluşma* (Birinci Cilt). Yeditepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, ss.53-63.

Çavuş, M. F. ; Demir, Y. (2010). Personel güçlendirme ve tükenmişlik: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü 2. Uluslar Arası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı.* (Ed: Harun Kırılmaz). Ankara.

Çelik, A. ; Şimşek, M. Ş. ; Soysal, A. ; Akgemci, T. (2004). *Kariyer Yönetimi.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Çitçi, O. (1998). 20. yüzyılın sonunda kadınlar ve gelecek. *Mülkiyeliler Birliği Dergisi* Cilt: XXIII sayı, 215, s.81-97.

Dalkıranoğlu, T. ; Çetinel, F.G. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumlarının karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 20, 277-298.

DeCenzo, D.A. ; Robbins, S.P. (2007). *Fundamentals of human resource management*. (9.baskı). Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons Inc.

Demir, M. (2011). İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C.8 (1), sf. 760-784. 2 Şubat 2011 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.insanbilimleri.com/

Demiray, E. (2006). Kadın ve kadının statüsü. *Toplumsal yaşamda kadın*. (Ed: G. Yaktıl Oğuz). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, ss.25-46.

Dessler, G. (2000). *Human resource management.* (8th ed.). Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.

Dickinson, T. D. ; Schaeffer, R. K. (2001). *Fast Forward: work, gender and protest in a chancing.* United States of America: Rowman & Littlefield Publishers, INC.

Duman, N. (2008). Yönetim ve kadın. *Politika Dergisi*. 10 Ocak 2011 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.politikadergisi.com/makale/yonetim-ve-kadin

Eddy, P.L. (2008*).* Leading gracefully: gendered leadership at community colleges. *Women in academic leadership: Professional strategies, personel choices.* (Ed.

Diane R. Dean, Susan J. Bracken, Jeanie K. Allen). ABD: Stylus Publishing, LLC, ss.8-31.

Ellemers, N. (2001*).* Individual upward mobility and perceived legitimacy of intergroup relations. *The psychology of legitimacy: emerging perspectives on ideology, justice and intergroup relations.* (Ed: J. T. Jost, B. Major). United Kingdom: Cambridge: Cambridge University Press, ss.205-233.

Ercan, H. (2000). Kariyer yönetiminin çalışan motivasyonuna etkileri üzerine bir araştırma örneği: Ford Otosan İnönü Fabrikası. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Ercan, İ. ; Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, C. 30, (3), 211-216.

Erdal, K. (2008). Halide Edip Adıvar'ın bakış açısıyla kadının çalışma hayatı. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.7, (1), 109-123.

Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Eryiğit, S. (2000). Kariyer yönetimi. *Kamu-İş: İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6(1), 1-26. 22 Temmuz 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.kamu-is.org.tr/dergiler2.htm

Eşkinat, R. (2006). Kadın ve ekonomik yaşam. *Toplumsal yaşamda kadın*. (Ed: G. Yaktıl Oğuz). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, ss.77-94.

Farmer, H. S. (2006). History of career counseling for women. *Handbook of career counseling for women* (2nd Edition). (Ed: W. B. Walsh, M. J. Heppner). New Jersey: Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc, ss.1-45

Fidan, F. ; İşçi, Ö. (2004). Çalışan kadın aslında çalışmak istemiyor mu? Zorunluluk mu? Gereklilik mi?. *Kadın Çalışmalarında Disiplinlerarası Buluşma* (Birinci Cilt). Yeditepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, ss.33-41.

Fletcher, J. K. (2001). *Disappearing acts: gender, power and relational practice at work.* ABD: MIT Press.

Frankel, L. P. (2008). *Kadınların kariyerini sabote eden 101 hata.* (Çev: D. Sertel). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

Garcarz, W. ; Chambers, R. (2005). Career planning is a must for you. *Career planning for everyone in the NHS.* (Ed: Ruth Chambers), United Kingdom: Cornwall, TJ Internetional Ltd, ss.5-18.

Geylan, R. ; Taşçı, D. ; Tonus, Z. ; Benligiray, S. ; Tokgöz, N. (2009). Kariyer yönetimi. *Örgütlerde insan kaynakları yönetimi*. (Ed: R. Geylan). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, ss.131-153.

Gliner, J. A. ; Morgan, G. A. (2000). *Research methods in applied settings: an integrated approach to design and analysis.* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Greenhaus, J. H. ; Callanan, G. A. ; Godshalk, V. M. (2010). *Career management.* (4 th ed.) United States of America: SAGE Publications, Inc.

Greenless, J. (2007). *Female labour power: women worker's influence on business practices in the British and American cotton industries 1780- 1860*. England: Ashgate Publishing Limited.

Gregory, R.F. (2003). *Women and workplace discrimination: overcoming barriers to gender equality.* ABD: Rutgers University Press.

Gül, H. ; Oktay, E. (2009). Ücret, kariyer, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler: Karaman Valiliğinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (21), 223-238.

Gürol, M. A. (2002). Günümüz koşullarında kadın girişimciliğinin mikro ve makro düzeyde olası katkılarına ilişkin bir değerlendirme. *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s.445 – 461).

Harris, H. (2006). Issues facing women on international assignments. A review of the research. *Handbook of research in international human resource management.* (Ed: Günter K. Stahl, Ingmar Björkman). Great Britain: MPG Books Ltd, ss.265-283.

Hewlett, S. A. ; Luce, C. B. (2006). İşten mola alma – işe geri dönme: yetenekli kadınları başarı yolunda tutabilmek. *İş yaşamında kadınlar (Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler).* (Çev: L. Aslan). İstanbul: Acar Basım ve Cilt San. Tic. A.Ş, ss.11-33.

Hoffman, K. ; Müller, G. (2006). *Kadın kimliğinle başarılı ol: kadınlar için beden ve zihin yönetimi.* (Çev: G. Kızılca Yürür). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.

Hooks, B. (2000). *Feminist theory: from magrin to center.* (2nd Edition). United Kingdom: Pluto Press.

Hürriyet Gazetesi (2011). İşveren çalışan anne istemiyor: Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranı azalıyor. *İK İş ve Yönetim Gazetesi* (6 Şubat)

ILO. (2010). *Global employment trends.* 5 Ocak 2011 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/---trends/documents/publication/wcms_120471.pdf

Isaacson, L. E. ; Brown, D. (2000). *Career information, career counseling and career development.* (7th Edition). USA: A Pearson Education Company, Allyn & Bacon.

İraz, R. (2009). Çalışma yaşamında kadın ve erkek yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin tutumlarının karşılaştırılması. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.* Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.

İşler, D.B. ; Sungur, O. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri,* Ed: Ş. Kalaycı. Korelasyon analizi, 116-125. Isparta: Asil Yayın Dağıtım.

James, R.K. (2008). *Crisis intervention strategies.* (6th Edition). USA: Thomson Brooks / Cole.

Kahn, S. (1993*).* Gender differences in academic career paths of economists. *The American Rewiew.* Vol.83, No.2, Papers and Proceedings of the Hundred and Fifth Annual Meeting of the American Economic Association, pp.52-56.

Kaplan, M. ; Aksoy, A. (2005). Konaklama işletmelerinde departmanlar arası çatışmanın analizi ve bir uygulama. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* c.15 (1), 133-154.

Karagüllü, E. (2010). İş dünyasında topuk sesleri. *Sabah Gazetesi.* İşte İnsan: İş Dünyası ve Yönetim Portalı. 12 Ocak 2011 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.isteinsan.com.tr/isteinsan_gazete/is_dunyasinda_topuk_sesleri.html

Kasım, G. Yönetimde kadın olmak. *Radikal Gazetesi.* 9 Aralık 2008 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.radikal.com.tr

Kaynak, T. (1996). *İnsan kaynakları planlaması.* İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Keser, A. (2004). Çalışmanın değişen anlamı ve çalışmaya ilişkin yeni trendler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi,* S. 49, 361-377. İstanbul Üniversitesi Elektronik Dergi Sistemi: http://www.iudergi.com/

KGSM. (2011). *Türkiye'de Kadının Durumu.* Ankara: T. C. Başbakanlık Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü, 9 Şubat 2011 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.ksgm.gov.tr/

Kılıç, G. ; Öztürk, Y. (2009). Kariyer yönetimi: beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Anatolia Turizm Araştırma Dergisi*, C.20, (1), 45-60.

Kırel, Ç. (1998). Kariyer yönetiminde toplumsallaşmanın önemi. *Verimlilik Dergisi*, s.44. Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.

Kırel, Ç. ; Kocabaş, F. ; Özdemir, A. A. (2010*).* İşletmelerde algılanan cinsiyet temelli ayrımcılık: Eskişehir'de özel sektörde bir alan araştırması. *Çimento İşveren Dergisi*, Mayıs sayısı. 8 Ağustos 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale143.pdf

KSSGM, 2000. *Sağlık sektöründe kadın: sağlık sektöründe kadınlara yönelik tutum ve davranışlar, cinsiyete dayalı ayrımcılık,* T.C. Başbakanlık Kadının statüsü ve sorunları genel müdürlüğü yayınları.

Linehan, M. (2000). *Senior female international managers: Why so few?* USA: Ashgate Publishing Ltd.

Louw, D.A. (1998*). Human development.* (2nd Edition). South Africa: Cape Town: ABC Press.

Lussier, R. N. (2009). *Management Fundamentals: concepts, applications, skill development.* (4 th ed.) USA: South Western, Cengage Learning Customer & Sales Support.

Lussier, R. N. ; Kimball, D. (2009). Applied support management skills. United States of America: Human Kinetics.

Mathis, R. L. ; Jackson, J. H. (2008). *Human resource management* (12 th ed.) USA: South Western, Thomson Learning Academic Resource Center.

Mattis, M.C. (2000). Women entrepreneurs in the United States. *Women in management: current research issues.* (Ed: Marilyn Davidson, Ronald J. Burke). United Kingdom: London: SAGE Publications Ltd., ss.53-69.

Mavin, S. (2001). Women's Career In Theory and Practice: Time For Change?. *Women In Management Review***,** Vol. 16, Nr. 4, pp. 183-192. MBC University Press.

Maxwell, G.; Golden, S. (2006). Career development of female managers in retailing: Inhibitors and enablers". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 13, Nr.2, 111-120.

McCracken, D. M. (2006). Kadınlar için yetenek savaşını kazanmak: kimi zaman bir devrim gerekiyor. *İş yaşamında kadınlar (Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler)*. (Çev: L. Aslan). İstanbul: Acar Basım ve Cilt San. Tic. A.Ş., ss.57-73.

Meyerson, D. E. ; Fletcher, J. K. (2006). Cam tavanı parçalamak için ılımlı bir manifesto. *İş yaşamında kadınlar (Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler)*. (Çev: L. Aslan). İstanbul: Acar Basım ve Cilt San. Tic. A.Ş., ss.75-99.

Mulholland, K. (2003). *Class, gender and the family business.* Great Britain: Antony Rowe Ltd, Chippenham and Eastbourne.

Oktay Koçoğlu, G. ; Asar, G. (2000). Cumhuriyet döneminde kadın. 15 Aralık 2010 tarihinde şu adresten ulaşılmıştır: http://www.thb.hacettepe.edu.tr/arsiv/2000/sayi_4/baslik1.pdf

O'Neil, D. A. ; Bilimoria, D. (2005). Women's career development phases: idealism, endurance and reinvention. *Career development international: Advancing Women's careers,* C. 10, (3). (Ed: R. Burke, S. Vinnicombe). Emerald: www.emeraldinsight.com, ss.168-190

Öğüt, A. (2003). *Bilgi çağında yönetim.* Ankara: Nobel Yayınları.

Örücü, E. ; Kılıç, R. ; Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. (4), (2), 117-135. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.

Özalp, İ. (2005). *İşletme yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset.

Özar, Ş. (2006*).* Erkek egemen toplum ve kadın istihdamı. *Toprak işveren dergisi*. 15 Aralık 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.toprakisveren.org.tr/2006-69-semsaozar.pdf

Özdemir Yaylacı, G. (2006). *Kariyer yaşamında duygusal zeka ve iletişim yeteneği " diyalog ve duyguları yönetmek".* İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim, Yapım, Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti.

Özen Kutanis, Ö. (2003). Girişimcilikte cinsiyet faktörü: kadın girişimciler. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Afyon: Kocatepe Üniversitesi, ss.59-69.

Özer, M. ; Biçerli, K. (2003). Türkiye'de kadın işgücünün panel veri analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.3, (1), 55-85.

Özer, M.A. (2009). Örgütlerde kariyer yönetimi ve planlama uygulamaları. TİSK-*İşveren Dergisi.* 5 Ağustos 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=2468&id=113

Özkalp, E. ; Kırel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış.* Eskişehir: ETAM A.Ş. Matbaa Tesisleri.

Öztürk, E. (2006). Varyans analizi (ANOVA – MANOVA). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (Ed: Ş. Kalaycı). Isparta: Asil Yayın Dağıtım, ss.131-167

Palmer, M. ; Hyman, B. (1993). *Yönetimde kadınlar.* İstanbul: Rota Yayın Yapım TanıtımTic. Ltd.Şti.

Parasız, İ. (2000). *İktisada giriş: prensipler ve politika*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Patton, W. ; Mcmahon, M. (2006). *Career development and systems theory: connecting theory and practice.* The Netherlands: Sense Publishers.

Pavadic, I. ; Reskin, B. (2002). *Women and men at work.* (2nd Edition). ABD: California: Pine Forge Press.

Perkins, S. J. ; Shortland, S. M. (2006). *Strategic international human resource management: Choices and consequences in multinational people management.* (2nd Edition). USA: Kogan Page Limited.

Powell, G.N. (2010). *Women and men in management* (4th Edition). ABD: Sage Publications, Inc.

Reyes, M. (2004). Social research: a deductive approach. Manila: Rex Book Store, Inc.

Ronning; A.H. (2000). *Women , power, and the academy: from rhetoric to reality. Gender, culture and power- sharing in academia*. New York: UNESCO Publishing/ Berghahn Books, ss.99-111.

Roth, L.M. (2006). *Selling women short: gender inequality on Wall Street.* ABD: New Jersey: Princeton University Press.

Sabah Gazetesi. (2010). Kadınların kamuda temsil gücü artıyor. *İşte İnsan: İş Dünyası ve Yönetim Portalı.* 12 Ocak 2011 tarihinde şu adresten erişilmiştir:

http://www.isteinsan.com.tr/yonetim/kadinlarin_kamuda_temsil_gucu_artiyor.html

Sağ, V. (2001). Tarihsel süreç içerisinde Türk kadını ve Atatürk. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* (Doç. Dr. Feramuz Aydoğan'ın Anısına), C. 2, (1), 9-23.

Sastry, N. (2000). Women employees: an emerging issue of HRM in organizations. *Women employees and human resource management*. (Ed: N. Sastry ; S. Pandey). India: Universities Press.

Schuler, R. S. ; Jackson, S. E. (2006). *Human resource management: International perspectives.* USA: Thomson South – Western, a part of The Thomson Corporation.

Seçkin Büyük, S. (2002). İş kadınının yeni profili. *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*. (Ed: S. Seçkin Büyük). 3 Ekim 2007 tarihinde şu adresten erişilmiştir: www.capital.com.tr

Sims, R. R. ; (2006). *Human resource development: today and tomorrow*. United States of America: Information Age Publishing Inc..

Singh, V. ; Vinnicombe, S. ; Terjesen, S. (2007). Women advancing onto the corporate board. *Handbook on women in business and management.* (Ed: D. Bilimoria; S. K. Piderit). UK: Edward Elgar Publishing Limited, ss.304-330.

Sipahi, B. ; Yurtkoru, E. S. ; Çinko, M. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi.* İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Sosyal- İş Sendikası. (2010). *8 Mart'ın 100.yıldönümünde Türkiye'de ve dünyada kadın emeği ve istihdamı raporu.*

Sparrow, P. ; Brewster, C. ; Harris, H. (2004). *Globalizing human resource management.* United Kingdom: London: Routledge.

Şahin, H. (2006). *İktisada giriş.* (7. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Şenel, S. (1989). Yönetimde kadın ve kadın yöneticilerin sorunları. *Anadolu Üniversitesi Afyon İ.İ.B.F. 15. Kuruluş Yılı Armağanı Dergisi*, Sayı: 1, s. 195-202.

Şimşek, M. (2008). *Küreselleşen dünyada kadının ekonomik konumu: Türkiye ve diğer dünya ülkelerinden örneklerle kadın sorunlarının ekonomik boyutu ve kadın yoksulluğu.* Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Tanık, E. (2008). Geçmişten günümüze kadın hareketi. *Çankırı Araştırmaları Sitesi*. 12 Aralık 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.cansaati.org/topluluk/default.asp.

Truesdell, W.H. (2003). *Secrets of affirmative action compliance.* (6th Edition). Canada: The Management Advantege, Inc.

Tunçsiper, B. ; Sürekçi, D. (2004). Çalışma hayatında kadın işgücünün ekonomik bir analizi. *Kadın Çalışmalarında Disiplinlerarası Buluşma*, (Birinci Cilt). Yeditepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, ss.95-103.

Turgut, G. (2004*).* A.B.D ve Türkiye'de yer alan halka açık şirketlerin kadın yönetim kurulu üyelerinin karşılaştırmalı incelenmesi. *Kadın Çalışmalarında Disiplinlerarası Buluşma*, (Birinci Cilt). Yeditepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, ss.43-51.

Türkay, O. ; Eryılmaz, B. (2010). Kariyer değerleri ve kariyer yolu tercihleri ilişkisi: Türk turizm sektöründen örnekler. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 179-199.

Türkiye Bankalar Birliği. (2011). *Türkiye'de bankacılık sistemi, banka, şube ve personel sayıları.*

Uyargil, C. ; Adal, Z. ; Ataay, İ. ; Acar, A. ; Özçelik O. ; Sadullah, Ö. ; Dündar G. ; Tüzüner, L. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi.* (3.baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Uzun, T. (2005). İnsan kaynakları yönetiminde etkin bir yöntem: kariyer planlaması. 20 Haziran 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.calisma.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=19

Uzunbacak, H. H. (2006). Kariyer platosu (mesleki durgunluk): Emniyet Teşkilatı'nda çalışan amir sınıfı personelin mesleki durgunluk boyutu üzerine bir araştırma. *Polis Bilimleri Dergisi* C.8, (3-4), 29-48. 22 Kasım 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.pa.edu.tr

Ünsalan, E. ; Şimşeker, B. (2006). *Meslek yüksekokulları için METEP'e göre hazırlanmış insan kaynakları yönetimi.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Vergiliel Tüz, M. (2003). *Kariyer planlamasında yeni yaklaşımlar.* U. Ü. Fen- Edebiyat Fakültesi Sosyal Bililer Dergisi C. 4, (4), 169-176.

Wagner, S. M. ; Busse, C. (2008). Managing innovation the new competitive edge for logistic service providers. Switzerland: Houpt Verlag AG.

Werner, J. M. ; DeSimone, R.L. (2008). *Human resource development.* (5th Edition). USA: Cengage Learning.

Wilson, F. M. (2003). *Organizational behaviour and gender.* (2nd Edition). England: Ashgate publishing, Ltd.

Yılmaz, C. ; Ecevit, Z. ; Duygulu, E. (2000). Örgütsel başarım ile kariyer geliştirme ilişkisi. *VII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Yozgat: Erciyes Üniversitesi, ss.771-779.

Yorulmaz, H. (2007). Kariyerde iş doyumu ve plato: KKTC kamu sektöründe uygulamalı bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Lefkoşa: K.K.T.C. Yakın Doğu Üniversitesi.

Zel, U. (2002). İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve "kraliçe arı sendromu". *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi (TODAİE) Dergisi*, C. 35, (2), 39-48.

Zunker, V.G. (1998). *Career counseling: applied concepts of life planning.* (5th edition). USA: Brooks/ Cole Publishing Company A division of International Thomson Publishing Inc.