

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KADINLARIN KARIYER YÖNETİMİ VE KARIYER  
SÜRECİNDE KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR: BANKA  
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hilal KIŞIOĞLU**

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri**  
**Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fatma FİDAN**

**HAZİRAN - 2015**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

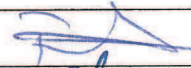


KADINLARIN KARIYER YÖNETİMİ VE KARIYER  
SÜRECİNDE KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR: BANKA  
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hilal KIŞIOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Bu tez 02./06/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Fatma Fidan	BAŞARILI	
Yrd. Doç. Dr. Cihan Selçuk Öz	BAŞARILI	
Doç. Dr. Hasan Hatif	BAŞARILI	

## BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Hilal KİŞİOĞLU**  
**02.06.2015**

## ÖNSÖZ

Çalışma hayatında kadının yerinin giderek önemini arttırmış olması, kadının “ev rolü” den sıyrılıp, iş hayatında da kariyer basamaklarında ilerlemesini gündeme getirmiş, bununla beraber çalışma hayatında bazı kariyer engelleri ve sorunlarla karşılaşmıştır. Bu bağlamda çalışmamızın konusu “kadınların kariyer yönetimi ve kariyer sürecinde karşılaştığı sorunlar” kapsamında değerlendirilmiştir.

Bu tezin hazırlanması aşamasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Fatma FİDAN’a, savunma sınavı sırasında Doç. Dr. Hasan LATİF’e ve Yrd. Doç. Dr. Cihan SELEK ÖZ’e de çalışmamın son haline gelmesine katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim bölüm hocalarıma, aileme ve arkadaşlarıma şükranlarımı sunarım.

**Hilal KIŞIOĞLU**

**02.06.2015**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>GRAFİK LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>x</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.BÖLÜM: KARIYER YÖNETİMİ</b> .....	<b>3</b>
1.1. Kariyerin Tanımı.....	3
1.2. Kariyerin Tarihçesi.....	6
1.3. Kariyer Planlama .....	7
1.4. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler .....	11
1.5. Kariyer Evreleri .....	12
1.5.1. Keşfetme- Arama (0-25 yaş).....	12
1.5.2. Kurma (26-35 yaş).....	13
1.5.3. Kariyer Ortası (36-50 yaş).....	14
1.5.4. Kariyer Sonu (51-65 yaş) .....	15
1.5.5. Azalma- Emeklilik (65-75 yaş).....	15
1.6. Kariyer Yönetiminin Gerekliliği.....	16
1.7. Kariyer Yönetimi .....	18
1.7.1. Kişiler Açısından Kariyer Yönetimi .....	19
1.7.2. İşletmeler Açısından Kariyer Yönetimi .....	20
1.7.2.1. Kariyer Rehberliği.....	21
1.7.2.2. Kariyer Danışmanlığı.....	21
1.7.2.3. Kariyer Merkezleri.....	22
1.7.2.4.Kariyer Patikası Oluşturma.....	22
1.7.2.5. İçeriden Terfi .....	22
1.7.2.6. Becerilerin Değerlendirilmesi, Eğitim ve Geliştirme Programları ....	23
1.7.2.7. Örgütsel Yedekleme Planı .....	23

1.7.2.8. Kariyer Planlama Grupları .....	24
1.7.2.9. İş Zenginleştirme ve İş Rotasyonu.....	25
1.7.2.10. Koçluk .....	27
1.8. Kariyer Geliştirme .....	27
<b>II. BÖLÜM: ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN VE KADINLARIN KARİYER SORUNLARI.....</b>	<b>29</b>
2.1. Çalışma Hayatında Kadının Önemi.....	29
2.2. Kadın İşgücünün Tarihsel Süreci .....	30
2.3. Türkiye’de Kadın İş Gücü .....	32
2.4. Kariyere İlişkin Sorunlar .....	36
2.4.1. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar .....	36
2.4.1.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar .....	36
2.4.1.2. Çift Kariyerli Eşler.....	38
2.4.1.3. Ay Işığı Sorunu.....	39
2.4.1.4. Çift Kariyerlilik .....	40
2.4.2. Kariyer Dönemi Sorunları .....	40
2.4.2.1. Başlangıç Dönemi Kariyer Sorunları .....	41
2.4.2.2. Kariyer Ortası Sorunları .....	41
2.4.2.3. Kariyer Sonu Sorunları.....	45
2.5. Kadınların İşgücü Piyasasında Karşılaştığı Kariyer Sorunları .....	45
2.6. Kadınları İş Hayatında Karşılaştığı Kariyer Engelleri.....	49
2.6.1. Cam Tavan Sorunu .....	49
2.6.2. Basmakalıp Yargılar.....	50
2.6.3. Rol Çatışması .....	52
2.6.4. Ayrımcılık.....	53
2.6.5. Kraliçe Arı Sendromu .....	53
2.6.6. Psikolojik Taciz (Mobbing).....	54
2.7. Kadınların Kariyer Sorunlarına Yönelik Yurtdışında Uygulanan Çözüm Önerileri	55
<b>III. BÖLÜM: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN KADINLARIN KARİYER SORUNLARI.....</b>	<b>58</b>
3.1. Araştırmanın Amacı .....	59
3.2. Araştırmanın Kapsamı .....	59
3.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	59

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	60
3.5. Araştırmanın Metodolojisi.....	60
3.5.1. Araştırmanın Örneklem Yöntemi .....	60
3.5.2. Araştırmanın Süreci.....	60
3.5.3. Anketin Hazırlanması ve Verilerin Toplanması .....	61
3.6. Araştırma Bulguları .....	62
3.6.1 Demografik Bilgiler.....	62
3.6.2. Çalışmaya İlişkin Bilgiler .....	70
3.6.3. Kariyer Sürecine ve Engellerine İlişkin Yaklaşımlar .....	76
<b>SONUÇ.....</b>	<b>120</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>124</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>131</b>
<b>EK 1 .....</b>	<b>131</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>136</b>

## KISALTMALAR

**BM** : Birleşmiş Milletler

**CEDAW**: Kadınlara Yönelik Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılmasına İlişkin  
Sözleşme

**NKA** : Nüfus ve Konut Araştırması

**TÜİK** : Türkiye İstatistik Kurumu

**Vb** : Ve benzeri



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	:Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler .....	11
---------	---	----

## GRAFİK LİSTESİ

<b>Grafik 1</b>	:Kadınların İstihdam Oranı.....	35
<b>Grafik 2</b>	:Cinsiyete Göre Seçilmiş Mesleklerin Oranı.....	49

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Kadınların işgücüne Katılım Oranı (Yerleşim Yerine Göre).....	32
<b>Tablo 2:</b> Eğitim Durumlarına Göre Kadınların İşgücüne Katılım Oranları .....	34
<b>Tablo 3:</b> Medeni Hallerine Göre Kadınların İşgücüne Katılım Oranı .....	34
<b>Tablo 4:</b> Yıllara göre Kadınların İstihdam Oranı .....	35
<b>Tablo 5:</b> Demografik Bilgiler .....	62
<b>Tablo 6:</b> Yaş ile Çalışma Süresi arasındaki ilişki.....	63
<b>Tablo 7:</b> Medeni Hal ile Çalışma Süresi arasındaki ilişki.....	64
<b>Tablo 8:</b> Medeni Hal ile Kurumdaki Süre arasındaki ilişki .....	64
<b>Tablo 9:</b> Medeni Hal ile Çalışılan Birim Sayısı arasındaki ilişki.....	65
<b>Tablo 10:</b> Medeni Hal ile Yönetim Görevi arasındaki ilişki.....	65
<b>Tablo 11:</b> Eğitim Durumu ile Bulunulan Birim arasındaki ilişki.....	66
<b>Tablo 12:</b> Çocuk Sayısı ile Yönetim Görevi arasındaki ilişki.....	67
<b>Tablo 13:</b> Çocuk Sayısı ile Çalışılan Birim Sayısı arasındaki ilişki .....	67
<b>Tablo 14:</b> Çocuk Sayısı ile Kurumdaki süre arasındaki ilişki.....	68
<b>Tablo 15:</b> Çocuk Sayısı ile Çalışma Süresi arasındaki ilişki.....	68
<b>Tablo 16:</b> Çalışma Yaşamına İlişkin Bilgiler .....	70
<b>Tablo 17:</b> Banka ile Yönetim Görevi arasındaki ilişki.....	74
<b>Tablo 18:</b> Banka ile Bulunulan Birim arasındaki ilişki.....	75
<b>Tablo 19:</b> Benim yerim eşimin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.....	76
<b>Tablo 20:</b> Banka ile “Benim yerim eşimin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır” durumu arasındaki ilişki .....	77
<b>Tablo 21:</b> Çalışma yaşamının iyi bir eş ve anne olmayı önlemesi .....	77
<b>Tablo 22:</b> Banka ile “Çalışma yaşamı benim iyi bir anne ve eş olmamı önüyor” durumu arasındaki ilişki .....	79
<b>Tablo 23:</b> Evli ve ya çocuk sahibi olunmasının kariyeri olumsuz etkilemesi.....	79
<b>Tablo 24:</b> Yaş ile “Evli ya da çocuk sahibi olmam kariyerimi olumsuz etkiliyor” durumu arasındaki ilişki.....	80
<b>Tablo 25:</b> Banka ile “Evli ya da çocuk sahibi olmam kariyerimi olumsuz etkiliyor” durumu arasındaki ilişki .....	80
<b>Tablo 26:</b> Çocuk Sayısı ile “ Evli ya da çocuk sahibi olmam kariyerimi olumsuz etkiliyor” durumu arasındaki ilişki.....	81
<b>Tablo 27:</b> Medeni Hal ile “Evli ya da çocuk sahibi olamam kariyerimi olumsuz etkiliyor” durumu arasındaki ilişki.....	82
<b>Tablo 28:</b> Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesinin kariyer hedefini sınırlaması .....	83
<b>Tablo 29:</b> Aile yaşantısını etkileyebileceğinden fazla mesai ve iş seyahatlerine olumlu yaklaşılması .....	84
<b>Tablo 30:</b> İş ve aile hayatı arasında denge kurmakta sıkıntı çekilmesi.....	85
<b>Tablo 31:</b> Aileye yeterince vakit ayrılmadığından kendini suçlu hissetme.....	85

<b>Tablo 32:</b> Banka ile “Aileme yeterince vakit ayıramadığımdan kendimi suçlu hissediyorum” durumu arasındaki ilişki.....	86
<b>Tablo 33:</b> Ailenin kariyer gelişimi konusunda desteklemesi .....	87
<b>Tablo 34:</b> Kariyer gelişimi için sosyal hayattan fedakarlık etme.....	88
<b>Tablo 35:</b> Kariyeri için kadın olma özelliklerini arka plana itme .....	89
<b>Tablo 36:</b> Kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahip olma .....	90
<b>Tablo 37:</b> Banka ile “Kariyer hedeflerimi gerçekleştirmek için belirli bir plana sahibim” durumu arasındaki ilişki .....	91
<b>Tablo 38:</b> Benim için kariyerimde ilerleme ve gelişme çok önemli .....	91
<b>Tablo 39:</b> Terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda yeterince istekli olmama.....	92
<b>Tablo 40:</b> Banka ile “ Terfi etme ve daha yüksek pozisyona gelme konusunda yeterince istekli değilim” durumu arasındaki ilişki .....	93
<b>Tablo 41:</b> Eğitim Durumu ile “Terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda yeterince istekli değilim” durumu arasındaki ilişki .....	94
<b>Tablo 42:</b> İyi bir yönetici olabilmek için gerekli olan objektif görüş ve inisiyatife sahip olma.....	95
<b>Tablo 43:</b> Banka ile “İyi bir yönetici olabilmek için gerekli olan objektif görüş ve inisiyatife sahibim” durumu arasındaki ilişki .....	95
<b>Tablo 44:</b> Yeteneklerin iş yerinde yükselmek için yetersiz kalması.....	96
<b>Tablo 45:</b> Banka ile“Yeteneklerim iş yerinde yükselmem için yetersiz kalmaktadır” durumu arasındaki ilişki.....	97
<b>Tablo 46:</b> Alınılan eğitim seviyesinin bulunulan pozisyona ulaşılmasında önemli bir faktör olması.....	97
<b>Tablo 47:</b> Üstlerden edinilen bilgilerin terfi etmeye önemli katkılar sağlaması .....	98
<b>Tablo 48:</b> Banka ile “Üstlerimden edindiğim bilgiler terfi etmeme önemli katkılar sağlamıştır” durumu arasındaki ilişki.....	99
<b>Tablo 49:</b> Bu pozisyona gelinmesinde iş arkadaşlarına oranla daha çok çalışılmasının etkili olması.....	99
<b>Tablo 50:</b> Rol model olarak alınabilecek kadın yönetici sayısının oldukça az olması	100
<b>Tablo 51:</b> Ast ve üstlerle cinsiyet farkı olmaksızın iletişim kurmakta problem yaşanmaması .....	101
<b>Tablo 52:</b> Banka ile “Astlarım ve üstlerim ile cinsiyet farkı olmaksızın iletişim kurmakta problem yaşamam” durumu arasındaki ilişki.....	101
<b>Tablo 53:</b> İş yerinde kraliçe arı sendromuna (kadınların birbirlerini çekmemesi) maruz kalınması .....	102
<b>Tablo 54:</b> Kariyeri engelleme konusunda mobbinge (psikolojik şiddet) maruz kalınması .....	103
<b>Tablo 55:</b> Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımının gerekli olması .....	103
<b>Tablo 56:</b> Banka ile “Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir” durumu arasındaki ilişki .....	104

<b>Tablo 57:</b> Medeni Hal ile “Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir” durumu arasındaki ilişki .....	105
<b>Tablo 58:</b> Kadınların erkeklerden daha çok kariyerlerine bağlı olması .....	106
<b>Tablo 59:</b> Kadınların iç dünyasının güçlüklerine karşı gösterdikleri direncin erkeklerden daha düşük olması .....	106
<b>Tablo 60:</b> Banka ile “Kadınların iç dünyasının güçlüklerine karşı gösterdikleri direnç erkeklerden daha düşüktür” durumu arasındaki ilişki.....	107
<b>Tablo 61:</b> Eğitim durumu ile “Kadınların iç dünyasının güçlüklerine karşı gösterdikleri direnç erkeklerden daha düşüktür” durumu arasındaki ilişki.....	108
<b>Tablo 62:</b> Hızlı ve mantıksal kararlar almada kadınların daha başarılı olması.....	109
<b>Tablo 63:</b> Kadınlara üst düzey yöneticilik için erkeklerle eşit fırsat sağlanmaması....	110
<b>Tablo 64:</b> Cinsiyetin üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktör olması .....	110
<b>Tablo 65:</b> Kadınların daha duygusal olmasının üst düzey yöneticilikte başarılı olmalarını engellemesi .....	111
<b>Tablo 66:</b> Erkeklerin iş yerinde hemcinslerini kayırmacı davranışlar sergilemesi.....	112
<b>Tablo 67:</b> Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonuna uygun olması .....	112
<b>Tablo 68:</b> Banka ile “ Kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonuna uygundurlar” durumu arasındaki ilişki .....	113
<b>Tablo 69:</b> Kadınların maaş ve prim gibi parasal konularda ayrımcılığa maruz kalmaları .....	114
<b>Tablo 70:</b> Banka ile “Kadınlar maaş ve prim gibi parasal konularda ayrımcılığa maruz kalırlar” durumu arasındaki ilişki.....	114
<b>Tablo 71:</b> Kadınların kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmeleri	115
<b>Tablo 72:</b> Banka ile “Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir” durumu arasındaki ilişki.....	116
<b>Tablo 73:</b> Eğitim Durumu ile “Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir” durumu arasındaki ilişki.....	117
<b>Tablo 74:</b> Kadın çalışanların cam tavanı (görünmeyen engeller) kırmak için çaba göstermesi .....	118
<b>Tablo 75:</b> Banka ile “Kadın çalışanlar cam tavanı (görünmeyen engeller) kırmak için çaba gösterir” durumu arasındaki ilişki.....	118

**Tezin Başlığı: KADINLARIN KARIYER YÖNETİMİ VE KARIYER SÜRECİNDE KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**Tezin Yazarı:** Hilal KIŞIOĞLU

**Danışman:** Doç. Dr. Fatma FİDAN

**Kabul Tarihi:** 02 Haziran 2015

**Sayfa Sayısı:** XI (ön kısım)+132 (tez)+4 (ek)

**Anabilimdalı:** Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri **Bilimdalı:** İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Tarih boyunca kadının yeri ailesi ve evi olarak görülmüş, ekonomik gelir elde etmek bakımından iktisadi faaliyetlerin dışında (istihdam dışı) bırakılmıştır. Kadın, herhangi bir kazanç elde etmeden ev işleri yapmak zorunda kalmıştır. Günümüzde sosyal, kültürel ve ekonomik alandaki değişimler kadının rolü ve yeri konusunda önemli farklılıklar oluşturmuş, ekonomik faaliyetler içerisinde etkinliğinin giderek artmasını sağlamıştır. Bu değişim, olumlu yanları dışında bazı sorunları gündeme getirmiş, kadının, “anne” ve “ ev hanımı” rolü ile iş yaşamında kariyer olgusu arasında kalmasına neden olmuş ve kariyerine engel oluşturacak sorunlar ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada bankacılık sektöründe yer alan kadın bankacıların kariyer sürecinde karşılaştıkları sorunları tespit etmek amacıyla Adapazarı’nda yer alan özel ve kamu bankaları olmak üzere tüm şubelerde görev yapan kadın bankacılar üzerinde bir araştırma yapılmış. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket formu kullanılmış ve yüz yüze görüşme yoluyla anketler uygulanmıştır. 120 kadın bankacıya anket uygulanmıştır. Kariyer engelleri daha çok bankaların kamu – özel ayrımında yaşanmış kamu bankalarında çalışan kadın bankacıların özel hayatlarıyla ilgili; iş hayatlarından dolayı eşine ve çocuğuna yeterince zaman ayıramadıkları ortaya çıkmıştır. İş yaşamıyla ilgili kariyer engeli olarak da kariyer planları oluştursalar dahi yeteneklerinin terfi etme de yetersiz kaldığı görüşünde olmuşlardır. Genel olarak bakıldığında araştırma sonucunda bankacılık sektöründe yer alan kadın bankacıların çok fazla kariyer engelleriyle karşılaşmadıkları ortaya çıkmış ve bunun da bankacılığın *kadın mesleği* olarak kabul edilmesinden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer yönetimi, kadın, kariyer engelleri

**Title of the Thesis: CAREER MANAGEMENT OF WOMEN AND PROBLEMS ENCOUNTERED IN PROCESS OF CAREER: A FIELD RESEARCH ON BANK EMPLOYEES**

**Author:** Hilal KİŞİOĞLU      **Supervisor:** Assoc. Prof. Fatma FİDAN

**Date:** 02 June 2015      **Nu. of pages:** XI (pre text) + 132 (main body)+4 (App.)

**Department:** Labour Economics and Industrial Relations **Subfield:** Human Resource Management and Industrial Relations

Place of woman has been considered as her family and woman has been excluded from business in the way of earning her income throughout history. Woman has had to do the housework without earning income. Changes in today's social, cultural and economic field have made important difference in the matter of her role and status, and have provided gradually an increase in her effectiveness in the economic activities. These changes have brought some problems into question as well as positive aspects, this also has caused woman to remain between statues of mother- housewife and statues of career in the field of her business life along with bringing out problems hindering her career. A study has been carried out on woman bank employee working in every branch of public and private banks in Adapazari to determine problems of woman bank employee in career process. Face to face questionnaires have been applied and prepared survey form has been used as a data collection tool in accordance with its aim. Questionnaires has been applied for 120 woman bank employees. Career obstacles have been experienced in distinction between private life of women working in public and private banks. The fact that women can not spare enough time for their husbands and children because of their business life has been come out. Women have always had the opinion that their qualities are insufficient in their promotion even they make career plans. In general sense, That woman bank employees have faced more career obstacles in banking sector has been come out as a result of research. This view stems from the opinion that bank employee is considered as a *woman's job*.

**Keywords:** Career management, women, career obstacles

## GİRİŞ

Kariyer, bireyin iş hayatında ilerlemesidir. Bireyin doğru meslek seçimi yapması kariyeri ile ilgili verebileceği ilk ve en önemli karardır. Bu süreç içerisinde birey önce kendini keşfetmeli, ne istediğini bilmeli, yeteneklerinin neler olduğunu belirlemeli ve bu doğrultuda kendini geliştirmelidir. Birey işe başladıktan sonra kariyerini ilerletebilmek adına devamlı kendini geliştirmeli, bilgi beceri ve deneyim sahibi olmalıdır. Birey bunları belirledikten sonra işle kendi yeteneklerini bağdaştırmalıdır bu nokta da örgüte de önemli görev düşmektedir. Kariyer yönetimi, bireyin planlamış olduğu hedefler doğrultusunda örgüt tarafından desteklenmesidir. Çalışmamızda kariyer ve kariyer yönetimi konusu detaylı bir şekilde incelenmiştir.

### **Çalışmanın Konusu**

Toplumda kadının yerine getirmesi gereken ilk görevi annelik, iyi bir eş olma ve ev işlerinin yerine getirilmesi, kadının çalışma hayatında kariyerine yönelik bazı sorunlar ve engeller oluşturmuştur. Yaptığımız bu çalışmada “kadınların kariyer yönetimi ve kariyer sürecinde karşılaştığı sorunlar” ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Çalışmamız girişi izleyen 3 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; kariyer kavramı genel olarak ele alınmış, tarihi gelişimi anlatılmış, kariyer planlama, kariyer seçimini etkileyen faktörler, kariyer yönetiminin gerekliliği, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, kişiler açısından kariyer yönetimi ve son olarak da işletmeler açısından kariyer yönetimi konuları detaylı olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde; çalışma hayatında kadının önemi anlatılmış, kadın işgücünün tarihsel süreci incelenmiş, Türkiye’de kadın iş gücü, kariyere ilişkin sorunlar, kadınların iş gücü piyasasında karşılaştığı kariyer sorunları, kadınların iş hayatında karşılaştığı kariyer engelleri ve son olarak kadınların kariyer sorunlarına yönelik yurtdışında uygulanan çözüm önerileri ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Üçüncü bölüm ise; bankalarda çalışan kadınların kariyer sorunlarına yönelik uygulamadan oluşmaktadır. Araştırmanın amacı, kapsamı, hipotezleri, sınırlılıkları, ana kütlesi ve örnekleme, yöntemi ve süresi, anket formu, araştırma bulguları ve sonuç bölümünden oluşmaktadır.



## **Çalışmanın Önemi**

Sanayileşmeyle beraber kadınlar çalışma hayatında yer almaya başlamışlardır. Bu durum, kadınların aile içerisindeki önemini arttırmış, aileye önemli ölçüde ekonomik olarak destek olmalarına neden olmuştur. Kadınların çalışma hayatına girmesiyle ev ve iş hayatı arasında kalan kadın, iki görevi birden idare etmek zorunda kalmıştır. Bu bağlamda kadınların kariyer sorunlarının neler olduğunun tespit edilmesi çalışmamızın önemini oluşturmaktadır.

## **Çalışmanın Amacı**

Kadınların çalışma yaşamında daha fazla yer almaya başlamasıyla birlikte ev ve iş hayatı arasında kalan kadınların kariyerlerinde ilerlemelerine yönelik engellerle karşılaşmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu bağlamda çalışmamızın amacını; kadın bankacıların iş hayatından ve aile yaşamından kaynaklanan kariyer sorunlarının tespit edilmesi oluşturmaktadır.

## **Çalışmanın Yöntemi**

Araştırmada bankacıların yoğun iş temposu ve anketlere yeterince zaman ayıramamaları, bazı şubelerde anket yapılmasına izin verilmemesi ve bazı şubelerin denetim altında olmasından ötürü anket yapılmasına izin verilmemesi çalışmamızın önemli sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Bu nedenden dolayı tam olarak kadın bankacı sayısı tespit edilememiştir.

Araştırmamızda anket formu kullanılıp tesadüfi olarak seçilen 120 kadın bankacıya uygulanmış olup bunların içerisinde 115 formun geçerli olduğu tespit edilmiş ve değerlendirilmeye alınmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS 11.0 programı kullanılmış olup, ilk önce frekans dağılımlarına bakılarak sonrasında değişkenler arasında ilişki olup olmamasının incelenmesi açısından Chi-Square bağımsızlık testi uygulanmıştır.

# I.BÖLÜM: KARIYER YÖNETİMİ

## 1.1. Kariyerin Tanımı

Kariyer ve kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetimi alanında son yıllarda giderek önem kazanan konular haline gelmiştir. Günümüzde çalışma hayatı ve işgücünde yaşanan hızlı değişimler çalışanların kariyer hareketliliğini arttırmış, kariyer yollarını çok daha karmaşık ve değişken hale getirmiştir (Cochran vd., 2003:3).

Bir insanın kariyeri, birçok nedenden dolayı önem kazanmaktadır. Bireyin kimliği ve toplumsal durumunu, statüsünü oluşturmasına da yardım eder. Kariyer, insan yaşamı için bir odak ve anlam teşkil eder. Zira birçok meslek insanlarla yakınlaşmayı gerektirdiğinden, bu yönüyle sosyal bir anlam taşır (Aytaç, 2005:13).

Kariyer kavramı ile, bireyin, mesleğinde göstermiş olduğu profesyonellik, yaşamı süresince yaptığı işler ve bu işleri gerçekleştirirken davranışları ön plana çıkmaktadır (De Cenzo ve Robbins, 1996:276).

Aynı zamanda iş yaşamının devamlılığını sağlamak için gerekli olan ekonomik gücü kazanmak için etkin bir araçtır. Keza, psikolojik açıdan iş tatmininin oluşmasında ve kişiliğin gelişmesinde etkili olduğu söylenebilir. Buradan da anlaşılacağı gibi kariyerin asıl ilgi alanı insan olduğu kadar işe ilişkin bir kavram olarak da nitelendirilebiliriz.

Kariyer kavramıyla ilgili farklı tanımlar söz konusudur. Buna göre “Çalışanların aynı veya farklı işletmelerde yaptığı işlere ve kazandığı deneyimlere paralel olarak gelişme süreçleri” şeklinde tanımlandığı gibi, “bireyin tüm iş yaşamı boyunca kat ettiği gelişmelerdir” şeklinde de tanımlanmaktadır (Baruch, 2006:126).

Kariyer ile ilgili yapılan başlıca tanımlar şöyledir;

Günlük hayatta “mesleğinde yükselme” ya da “saygınlık kazanma” gibi anlamlarda kullanılan kariyer kavramı, çok çeşitli şekillerde algılanmakta ve tanımlanmakla birlikte kısaca; *kişilerin çalışma hayatı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, tecrübe ve beceri kazanılması süreci* olarak tanımlanabilir (Uğur, 2008:247).

Başka bir tanımlamaya göre kariyer bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi deney ve yetenek kazanması anlamına gelir (Tortop, 1994:92).

Kariyer, “insanın davranış motifleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisi olup seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek” (Bayraktaroğlu, 2008:137) olarak tanımlanabilir. Başka bir tanımlamaya göre kariyer; “bir insanın hayatı boyunca oynadığı rollerin kombinasyonu ve sıralamasıdır” (Super, 1980:282).

Kariyer, bireyin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışların gelişimidir (Taşçı, 2004: 121).

Kariyer, bireyin karşısına çıkabilecek fırsatlar, görkem, psikolojik ödüller veya daha iyi yaşam şekli olarak tanımlanır (Ataol, 1989:2-3).

Kariyer, genel anlamıyla seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda sorumluluk üstlenmek, statü kazanmak ve saygınlık elde etmek anlamı taşımaktadır (Taştepe, 2001:27).

Genel bir tanıma göre kariyer, “bireyin belirli bir işte gösterdiği ilerleme ya da yaşamı boyunca yapmış olduğu işlerin toplamıdır” (Kitapçı ve Sezen, 2002:21).

Seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir (Can vd., 2001:159).

Kariyer bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Aydemir, 1995:2).

Diğer bir tanıma göre ise, kariyer bir bireyin yaşam süresi boyunca işle ilgili pozisyonları ardı ardına gerçekleştirilmesi durumudur (Baruch, 2004:3).

Yapılan tanımlarla birlikte özetleyecek olursak kariyer kavramı belli bir alanda uzmanlık ve ilerleme gerektirecek iş ve meslek yaşamıyla ilgili bir kavramdır.

Bir kariyere sahip olmak olanakları, gücü, mesleki saygınlığı, psikolojik ödülleri ve daha iyi bir yaşam biçimini açıklaması nedeniyle bir işe sahip olmaktan çok daha fazla bir anlam taşımakta ve daha uzun vadeli bir içeriği bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:169).

Kariyer kavramının bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süresi boyunca ard arda kullanması olarak ele alınması kariyer olgusunda üç temel boyutun varlığını gündeme taşımaktadır. Bunlar; birey, iş ve pozisyonudur. İş ve pozisyonun varlığı bir örgütü gerekli kıldığından birey ile örgüt bir kariyer sürecinde karşılıklı olarak bir araya gelirler. Başka bir deyişle, kariyer kavramı özünde birey ve örgüt gibi önemli iki boyuta sahiptir. İlk boyut, kuşkusuz kariyerini planlamak durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey iş yaşamında ve içinde bulunduğu örgütte yerini anlamalı ve gelecekte kendisini nerede ve nasıl görmek istediğini belirlemelidir. Bireysel yönelim olarak adlandırabileceğimiz bu durum “kendini gerçekleştirme” olgusu olarak nitelenir. Bu güdü doğrultusunda birey kariyerini geliştirmek, ilerlemek ve yükselmek ihtiyacı içerisinde olacaktır. Diğer boyutta ise, örgüt kendi amacını dikkate alarak bireylerin örgüt içinde nereye ulaşmak istedikleriyle buraya nasıl ne şekilde ulaşacakları konusunda onlarla iyi iletişim kurmalı ve kişilere danışmanlık hizmetlerini sağlayarak ilerleyişlerini kolaylaştırma yolundaki sorumluluğu üstlenmelidir (Şimşek ve Öge, 2007:260).

Kariyer kavramı, her birey için aynı anlama gelmez. İş ve meslek anlamı dışında bireyler için farklı anlamları ifade etmektedir. Kimileri için işte kendini geliştirmek deneyim ve bilgi kazanmak olarak nitelendirilirken kimileri içinse kariyerinde yükselmek, terfi etmek anlamına gelmektedir. Geçmişte kariyerinde ilerleme dikey yönlü bir hareket olarak algılanırken, günümüzde yatay yönlü kariyer hareketi önem kazanmıştır. Kariyerinde ilerleme, birey için daha fazla bilgi ve tecrübe sahibi olma, daha fazla sorumluluk alma, sosyal çevresi içerisinde bireyin daha çok saygınlık kazanmasına ve belli bir statü sahibi olmasına imkan sağlar.

İş dünyasında rekabet koşullarının artması ve değişime odaklanma sonucunda işgörenler için bireyselliğin önemi de artmıştır. Bu durum geçmişin devamlı ve sadık iş anlayışı fikrinin yerine, her durumda yükselme için örgüt değişikliği yapabilme durumunu ortaya çıkarmış ve yaşam standartlarının yükseltilmesi düşüncesinin yayılması ile iş değiştirme ve farklı mesleklere geçme gibi koşullar oluşmuştur. Örgütler açısından meydana gelen bu değişim kariyer kavramının önemini günümüze taşıyan önemli etkenlerden biri olmuştur (Şimşek vd., 2004:5).

## 1.2. Kariyerin Tarihçesi

Kariyer sözcüğünün en güzel anlamı, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmektir. Her ne kadar kariyer anlamı iş yaşamıyla bağdaştırılmışsa da, ev kadını, anne, baba, toplum önderleri vb.leri içinde bu süreç geçerlidir. Kariyer, Fransızca “Carrière”, İngilizce “Career” kelimesinin karşılığı olarak Türkçe’ye girmiştir. Kelimenin sözlük anlamı, taş ocağı, koşu yeri, arena, genel kullanım alanı ise; yaşam, ömür ve meslektir (Şimşek, 2010:102). Sözcük, Fransa’nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde “carriera” (araba yolu) anlamına gelmektedir. Fransızca’ da kelime; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, araba yarışına ayrılmış etrafı çevrili alan gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Bingöl, 2010:341).

Kariyer kelimesi, Latin kökenli olan ve bir yol veya araç/taşıma yolu anlamına gelen “carraria”dan türemiştir. Bu köken kariyerin yolculuk kelimesi ile özdeşleştirilmesini kısmen de olsa açıklamaktadır (El-Sawad, 2005:27). Burada sözü edilen yolculuk imgesi; kariyeri, işler, meslekler veya örgütler arasında coğrafi olarak yapılan bir “hareket” şeklinde kavramsallaştırır. Yolculuk imgesi, kariyer olgusunun iki önemli boyutunu birleştirir: mekanlar ve zamanlar arasında hareket. Bu şekilde düşünüldüğünde, yolculuğun genel yapısının dikkate alınması gerekir. Bir yolculuğun varış noktası ya da hedefi her zaman çok açık olmadığı gibi, en planlı yolculuklarda bile gezginin öngöremediği dışsal faktörler bu hedefin değişmesine neden olabilir. Kariyer açısından da izlenen yol; işverenler, örgütler, meslek kuruluşları gibi dışsal birimler tarafından veya bizzat kariyer yolcusu tarafından belirlenebilir. Kariyer yolculuğunun yönü, yukarıya, aşağıya, geriye, yana veya kişiye yönelik olabileceği gibi; çok hızlı, yavaş veya çeşitli hızlarda ilerleyen bir seyirde izleyebilir (Inkson, 2003:8).

Kariyer kavramı yönetim literatürüne geç giren bir kavram olup, Boerlijist (1984), kavramın ancak 1970’li yıllarda bir bütün olarak dikkate alınmaya başladığını ileri sürmektedir. Daha sistematik araştırmalar ise, bu yıllardan sonra başlamasına rağmen kariyer teorisiyle ilgili kapsamlı bir çerçeve oluşturulmasındaki eksiklikler hala görülmektedir. İlave olarak, kariyer sistemiyle ilgili henüz normatif tasarımlar

geliştirilemediği gibi, kariyer sürecinin kabul edilen bir teorik modeline de henüz ulaşamamıştır (Baruch ve Peiperl, 2000:347).

Kariyer kavramı on altıncı yüzyıldan bu yana bilinmesine rağmen insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlanması ilk olarak AnnRoe'nun 1956 yılında yazmış olduğu "meslekler psikolojisi" kitabı ile mümkün olmuştur. daha sonra 1960 yılında Donald E. Supper'in yazdığı "kariyer psikolojisi" 1963 yılında Triedeman ve O'Hara'nın "kariyer Gelişimi Seçimi ve uyarlanması ile Bireysel kariyer Gelişim Teorisi" ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland'ın yazmış olduğu "Meslek Tercih Teorisi" kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir . 1970'li yıllardan bu yana ise kariyerin insan yaşamının nasıl gelişim ve değişim gösterdiği, bilim adamlarının daha yoğun biçimde ilgi odağı olmuştur. 1980lerden sonra küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni yönetsel yaklaşımlar, örgütlerde kariyer konusunu ön plana çıkarmıştır. Kariyer kavramının bu gelişiminde, özellikle insan psikolojisinin ve örgüt içindeki davranışlarının önemli olduğu ifade edilebilir. Kariyer kavramı tam anlamıyla 1970' li yıllarda incelenmeye alınıp iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır (Kıngır ve Gün, 2007:281).

Yeni durumda artık kariyer, büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen, bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzün çok hızlı değişen iş dünyasında yaşanan değişim ve dönüşümle örgütlerin yeniden yapılanması çerçevesinde yöneticiler kalifiye elemanları işte tutma ve onların hızlı bir biçimde gelişimlerini sağlama amacı güderken; çalışanlar ise, becerilerini sürekli ilerletecek, geliştirecek ve iş yeri içinde ilerlemesini gerçekleştirebilecek çabalar içerisine girmektedirler. Dolayısıyla kendi alanlarını keşif de ve kariyere ulaşmada yöntemler ortaya atılmıştır.

### **1.3. Kariyer Planlama**

Kariyer planlama kişinin sadece iş yaşamıyla ilgili değil, kişinin kendi ilgi ve yeteneklerini keşfetme ve kendini sorgulama sürecidir. Bunun için bireyin kendisini tanıması gerekir, neleri yapmaktan hoşlandığı, hangi konularda bilgi sahibi olduğu ve yeteneklerinin neler olduğunu belirlemeli ve o doğrultuda hareket etmelidir.

1980'li yıllardan sonra iş ve ticari çevrelerde, örgütsel yapılarda ve iş gücüne dönük yaklaşımlarda başlayan değişme ve gelişmeler iş örgütlerinin başarılı bir şekilde ayakta kalabilmeleri için sahip oldukları insan kaynaklarını geliştirmede yeni imkanların araştırılmasına neden olmuştur. Kariyer planlaması bu imkanları örgüte sağlamada ve bu sayede birey – örgüt arasındaki uyumun sağlanmasında önemli bir görev üstlenmektedir (Şimşek ve Öge, 2007:266).

Kariyer planlaması, kısaca kişinin yaşamı boyunca yer alacağı işle ilgili görevi ve pozisyonlarının, hedeflerinin, geleceğinin planlanmasıdır. Bir diğer ifade ile, bir kişinin kariyerini sürdüreceği mesleklerin, işyerlerinin ve yollarının seçimidir. Temelde kişisel bir süreçtir. Kariyer planlama genellikle kariyer hedefleri ve kariyer yollarının tespiti ile ilgilidir. Kariyer hedefleri, çalışanın bir kariyere ulaşması için çaba gösterdiği gelecekteki durumları ifade eder. Kariyer yolu ise, çalışan kişinin kariyerini oluşturan işlerin sırasıyla dizinidir (Aytaç, 2005:11).

Birey kariyer planlaması yaparken önce kendi kendini değerlendirmeli, iş hayatı ile ilgili çevresindeki fırsatları tanımalı, kendi hedeflerini belirlemeli ve kariyer planlarını hazırlayarak uygulamaya koymalıdır. Bireyin tek başına kariyer planlaması yapması yeterli olmaz, örgütün de bu noktada çalışanına destek sağlaması gerekir. Örgüt çalışanına gerekli desteği sağlamazsa çalışanın kariyerine engel oluşturabilir.

Değişen çevresel şartlara uyum sağlama çabalarının iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimler, örgütlerin başarılı olarak ayakta kalması, beşeri sermaye geliştirmede ve esnek bir örgüt yapısı sağlamada kariyer planlamasının önemi de gittikçe artmıştır. Son zamanlarda yetenekli bireylerin örgütte tutulabilmesi ve etkinliğini arttırabilmesi açısından kariyer planlamasının önemli bir olgu olma özelliğini sürdürdüğü görülmektedir. Örgütler tarafından uygun kariyer planlama ve geliştirme sistemleriyle tatmin edilmiş çalışanların; işlerine genellikle daha bağlı daha üretken ve yeniliklere daha fazla açık oldukları buna bağlı olarak da işletmenin hedeflerini gerçekleştirme yönünde daha çok çalışmaya istekli oldukları belirtilmiştir (Soysal, 2004:122).

Kariyer planlaması ile ilgili yapılan farklı tanımlar şu şekildedir;

Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır (Taşçı, 2004:122).

Kariyer planlaması, bir bireyin kariyerini eğitim, öğretim ve iş deneyimleri vasıtasıyla yürütülmesidir. Örgütsel açıdan ise kariyer planlama; değerlendirme, planlanmış eğitim faaliyetleri ve mesleki görevler vasıtasıyla çalışanların seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması işlemidir (Kozak, 2001:20-21).

Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleri ile örgütsel hedeflerin ve olanakların uzlaştırılması çalışmaları olup; bu sürecin sorumluluğu birey ve örgüt tarafından paylaşılır (Can vd., 2001:163).

Özetlenecek olursa kariyer planlaması, birey açısından sahip olduğu bilgi birikimini, yeteneklerini, başarılı olduğu alanları tespit ederek geleceğe yönelik hedef belirlemesi, örgütsel açıdan ise; bireyin yeteneklerinin ve bilgi birikiminin örgüt tarafından yönetilmesidir.

Bireyler içinde buldukları sosyal yapıya uyum göstermek ve kendilerini olumlu hissetmek için uygun iş/kariyer olanaklarını araştırmak ve kariyer planlaması yapmak isterler. Kariyer düşüncesi çalışanlara kişisel gerilimler ve kaygıların giderilmesi, rahatlaması konusunda yardım eder, böylece çalışanların iş tatmini artırılabilir. Benzer biçimde çalışanlar kendilerine ait öncelikli beklentilerini belirleyerek, kişisel kariyer sorunlarını çözebildikleri zaman “gelecekte neyin beklediği” ne ilişkin belirsizlik de ortadan kalkmış olur. Kariyer planlama “bir yol hartası gibi” bireylere gelişim ve büyüme konusunda yardımcı olduğu için, bireylerin motivasyon ve kişisel tatmin düzeylerinin artmasında da dikkate değer artış elde edilebilir (Burack ve Mathys, 1988:2).

Bir iş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlanması olan kariyer planlamasında, planlanmasında ve yönetiminde birey ve örgüt her biri farklı alanlarda sorumludurlar. Burada önemli olan firmanın ihtiyacı ile kişilerin beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılamaktır.



Kariyer planlaması birey ve örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar (Rowland vd., 1980: 324-325).

İşletmeleri kariyer planlamaya yönelten nedenler;

- Eğitim seviyesi ve mesleki elemanların sayısının artması.
- Düşük ekonomik büyüme ve bunun sonucunda örgüt içinde ilerleme fırsatlarının artması.
- Kişisel yaşam planlaması ile iş hayatının kalitesi arasında artan orandaki ilişki.
- Eşit istihdam fırsatı yasaları ve resmi olmayan baskılar.

Birey kariyerini planladığında ilk biçimlendiriciler etkin bir rol oynamaya devam ederler ve bunlar kariyer beklentileri olarak ifade edilirler. Burada birey sürekli olarak, “Neleri yapmaktan zevk alıyorum?” veya “Neleri yapmak zorundayım?” sorularının yanıtlarını araştırır. Birey tarafından verilen karar veya bulunan çözüm kariyer sonuçları veya bir kariyer planının temelini oluşturur. Kariyer; hedef belirleme, karar verme, stratejiler vb. çabaların tümü başarı veya başarısızlık şeklinde çıktılar olarak ürün vermektedir (Rowland vd., 1980: 324-325).

Kariyer planlama, örgütlerin iş görenlerini en verimli şekilde kullanması ve örgüt kaynaklarının amaçlara en rasyonel biçimde tahsis edilmesi için gereken çalışmaları organize etmesini sağlayacak stratejik öneme sahip kararların alınmasında son derece önemli bir uygulama olarak görülmektedir (Bayraktaroğlu, 2003:119).

Kariyer planlamasının amaçları şöyle sıralanabilir:

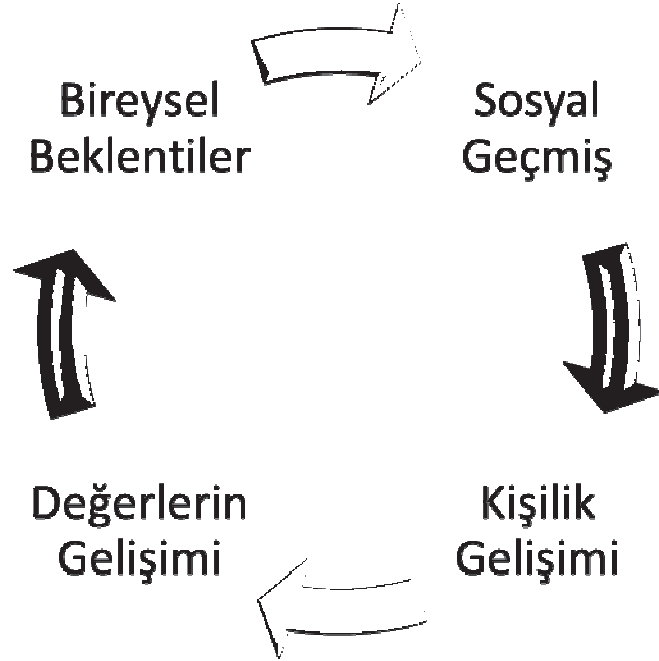
- İnsan kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak,
- Yükselmek ihtiyaçlarının tatmini için çalışanların geliştirilmelerini sağlamak,
- Yeni ve farklı bir alana giren çalışanların değerlendirilmesini sağlamak,
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesini sağlamak
- Çalışanların sadakatini, iş tatmini ve işe bağlılığını sağlamak,
- Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini sağlamak (Sabuncuoğlu, 2005:170).

İnsanın yaşamı boyunca kendi yolunu yukarıda değindiğimiz tüm bu amaçları gerçekleştirmek ve ileriye görebilmek için stratejiler belirleyerek çizmesi ve ilerlemesidir diyebiliriz.

#### 1.4. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Birey yaşamının büyük bir kısmının meslek hayatında geçirir. Kişinin mutlu olması, motivasyonunun artması ve iş hayatında başarılı olabilmesi için kariyer seçimini doğru bir şekilde yapması gerekir.

Kişisel kariyer planlamasında kariyer seçimi oldukça önemlidir. Kişi, bireysel kariyer planlaması yapıp kariyerini seçerken bir çok etmenden de etkilenecektir. Bu etmenlerin en önemlileri ailesinin sosyo-ekonomik düzeyi, toplumun etkileri, kişilik gelişimi, bireysel beklentileridir. Yapılan pek çok çalışma, kariyer seçimini dört temel faktörün etkilediğini ortaya koymuştur (Aytaç, 2005:91).



Şekil 1. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

- *Sosyal Geçmiş;* kariyer seçimini etkileyen temel etmenlerden birincisi, kişinin sosyal geçmişidir. Araştırmalar, aile büyüklerinin kariyerleri ile çocukların arzuladıkları kariyerler arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.
- *Kişilik Gelişimi;* bireyin “kişiliğin” de ön plana çıkmaktadır. Kişiliğin oluşmasında etkili olan duygular, düşünceler, başarılar, psikolojik güç gibi faktörler bireyin kariyer seçimi sürecinde de etkili olacaktır.
- *Değerlerin Gelişimi;* bireyler sahip olmak istedikleri kariyer ve işlerle ilgili bazı düşünceler geliştirirken, aynı zamanda kariyer ve işlerin getirdiği değişik olanaklar hakkında da bazı değerler geliştirirler. Bu kişisel değerlerin gelişiminde aile büyükleri ve öğretmenlerin davranışlarıyla, toplumsal etkiler önemli rol oynamaktadır.
- *Bireysel beklentiler;* bireyler genelde bir işi elde edeceklerine ihtimal vermiyorlar ya da elde etseler bile başarılı olacaklarına inanmıyorlarsa, o işi seçmemektedirler. Bireyin kariyer seçimi kararları, hem bireyin değer ve hedeflerine, hem de örgüte yönelik kişisel beklentilerine bağlıdır. Kariyer önerileri arasında birey, büyük olasılıkla en fazla ödülü sağlayacağını umduğu öneriyi seçecektir (Şimşek, 2010:117-118).

Sonuç olarak birey kariyerini seçerken kişinin karakteri, sosyal geçmişi, değerlerin gelişimi ve beklentileri önem arz etmektedir. Birey kendi karakteri, değerleri, bilgi ve becerileri doğrultusunda çalışmak istediği alanları belirlemelidir.

## **1.5. Kariyer Evreleri**

Birey hayalindeki iş yaşamı ile gerçek iş yaşamını uyumlaştırmaya çalışırken, çalışma hayatı boyunca çeşitli evrelerden geçer. Bu evreler yaşam dönemleri ile yakından ilişkilidir. Yani, bütün çalışanlar açısından işe belli bir noktadan başlama ve belli bir süre sonunda da inişe geçme aşamaları söz konusudur. Kariyer evrelerini şöyle özetlemek mümkündür (Çiftçi 2007:143):

### **1.5.1. Keşfetme- Arama (0-25 yaş)**

Genelde 20’li yaşların ortasında sona eren, okuldan ilk işe başlayıncaya kadar geçen süre olarak tanımlanmaktadır. Schuler’e göre bu safha doğumdan 25 yaşına kadar olan

dönemi kapsar. Bu dönem kendini ispatlama ve alternatifleri değerlendirme zamanıdır. İlişkide olduğu öğretmen, arkadaş, ana babadan duyduğu televizyondan, cadde köşelerinden gördüğü ve oynadığı rol oyunlarıyla başlayan kariyer seçim alternatiflerinin değerlendirildiği, bir diğer ifade ile kişisel gözlemleri sonucu genç yetişkinin meslek seçtiği dönem kariyer keşif dönemidir (Aytaç, 2005:64).

Birey, kariyer ile ilgili çalışmalarına bu aşamada başlar. Önce kendini anlamaya, bulmaya çalışır. Hangi işte daha fazla başarılı olabileceğini araştırır. Bu arada isterse ya da gerekirse çeşitli yetenek ya da yatkınlık testleri yapabilir. Bir işte çalışmaya başladığında o işin gerektirdiği role uygun olup olmadığını araştırır, kendi kendini keşfetmeye, güçlü ve zayıf, yeterli ve yetersiz yönlerini saptamaya çalışır (Bayraktaroğlu, 2003:130). Birey bu aşamada güvenlik ihtiyaçlarına önem verir. Özellikle yöneticilerden bu konuda destek bekler (Şimşek, 2010:136).

### **1.5.2. Kurma (26-35 yaş)**

Birey artık aradığı işi bulmuştur. Elinden geldiği kadar işe saldırmaya çalışır. İşle ilgili fırsatları kollamaya ve değerlendirmeye bakar. Geri bildirim mekanizmalarını işleterek tutum ve davranışlarını denetler, düzenler. Fizyolojik ve güven gereksinimlerini bu süreç içinde giderek, daha üst basamakta yer alan ihtiyaçlarını algılamaya başlar. Böylece kendine yeni hedefler belirlemeye ve onlara yönelebileceği fırsatlar kollamaya başlar (Bayraktaroğlu, 2003:130-131).

Bu aşama gerek aynı örgüt içinde, gerekse örgütler arası bir işten bir işe geçme sürecidir. Daha çok sorumluluğu fazla olan işlere geçme duygusu hakimdir. Böylece kendini daha fazla kanıtlamak ister (Şimşek, 2010:136).

Bu dönem farklı kaynaklardan iş aramayla başlar, gerçek dünyadaki başarı ve başarısızlıkları kanıtlayan ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme sürelerini kapsar. En az 5 yıllık bir süreçtir. Kişi, güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir. Bu aşamada belirsizlik ve bunalımlar başlar. Kişinin karşısına iki sorun çıkabilir. Bunlardan ilki bir mevki bulma, diğeri kendini kanıtlamaktır (Aytaç, 2005:65).

### 1.5.3. Kariyer Ortası (36-50 yaş)

Birey kurma aşamasında gösterdiği çabalarla kariyerinde artık belli bir noktaya ulaşmıştır. Bundan böyle kazandığı pozisyon ve fonksiyonları daha rahat elinde tutabilecektir. Bu dönem, kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenici olmaktan yapıcı olmaya geçiş dönemidir. Bu dönemde güvenlik ihtiyacının önemi azalmakta, başarı, saygınlık, bağımsızlık ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Sorumluluk ve inisiyatif özellikleri taşıyan işlere geçme arzusu egemendir. Büyük ölçüde yaşamının olgunluk dönemi ile çakışan bu devrede birey yeri sağlamlaşmış, hatta hiyerarşik olarak bir iki basamak yükselmiştir. Bireyin temel fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin önemi azalmış, başarı, saygınlık gibi gereksinimleri ön plana çıkmıştır. Diğer devrelerde de ortaya çıkma olasılığı olmakla birlikte en çok bu dönemde karşılaşılan önemli sorunlardan biri de “tükenmişlik” tir. Özellikle yoğun ve stresli iş ortamlarında karşılaşımla olasılığı daha fazla olan tükenmişlik, “fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik” olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda olan bireylerde; enerji eksikliği, işe ve çalışma ortamına karşı duyarsızlık, performans düşüşü görülür (Bayraktaroğlu, 2003:131-132).

İşle ilgili görevler artık hayati öneme sahiptir. Yanlışlar cezalandırılır, başarılı olanlara ödül ve daha fazla sorumluluk verilir. Başarısız olanlar ise kendilerini yeniden değerlendirir, kariyer planlarını yeniden gözden geçirir, düzeltmeler yaparlar veya yeni bir iş ararlar. Bu dönemde çalışanlar kariyer platosu, eskime ve kariyer değişimleriyle başa çıkmak ihtiyacındadır. Sadece performansı geliştirerek bu safhada başarıya ulaşılmaz. Çalışanlar performans düzeylerini aynı seviyede sürdürerek de kariyer durgunluğunu (plato) oluşturabilirler. Bu düzlükteki (platodaki) kariyer ortası çalışanları daha az üretkendirler, verimleri azalır ve mesleki ilerlemelerinden daha az doyum alırlar. Dolayısıyla mutsuz olurlar (Aytaç, 2005:67-68).

Bireyin gelişmesinin sınırlarına erişip, yaptığı işte yoğunlaştığı aşamadır. Birey, bir yandan içinde bulunduğu duruma hakimken bir yandan da yaratıcılığını farklı yönlerde geliştirmeye yönelir. Kişinin bu aşamada en önemli ihtiyacı saygınlıktır. Kariyerinde daha fazla ilerleyemeyen birey, fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar duymaya başlar ve “kariyer ortası kriz” dönemiyle karşı karşıya kalır (Şimşek, 2010:136).

#### **1.5.4. Kariyer Sonu (51-65 yaş)**

Kariyerin en uzun safhası olup, kişinin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Kimileri çalışma yaşamının en üst düzeylerine ulaşmışlardır. Eskime ve kariyer ortası sorunları bu safhaya da taşınır. 51-65 yaş arası olan bu dönemde kişi, iş hayatında sağladığı yeri korumaya yönelik çaba sarf eder. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Bireyler bu safhada kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar, örgüte yönelimleri azdır. Kişiler bu dönemde performanslarının, mobilitelerinin azaldığını ve muhtemelen halihazırdaki işlerinde kilitlenip kaldıklarını fark ederler. Birey yine olgunluk dönemindedir, ancak halihazırdaki işlerinde kilitlenip kaldıklarını fark ederler. Birey yine olgunluk dönemindedir, ancak fiziksel olarak yaşlanmıştır. Bu dönemde öğrenme yavaşlamıştır, buna karşın büyük bir tecrübe birikimi kazanılmıştır. Birey bu devrede daha çok öğretici konumdadır. Bireyin kariyeri daha çok durgunluk sürecine girer. Özellikle devre sonuna doğru bireyin iş yaşamına olan ilgisi azalır ve gerileme dönemine girer (Bayraktaroğlu, 2003:132).

Kişi artık kariyerini tamamlamıştır. Birey mesleki yaşantısı boyunca yapmak istediği fakat zaman ayırmadığı işlere yönelerek doyum sağlar. Kısaca bu evre artık birey için dinlenme sürecidir (Şimşek, 2010:136).

#### **1.5.5. Azalma- Emeklilik (65-75 yaş)**

Emeklilik genelde 65-75 yaşlarında oluşur. Emeklilik yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır. Bazıları için bu durum bir şoktur. Şüphesiz emeklilik birinin kariyerinin son bulma halidir. Bazıları emeklilik dönemine ait planlar yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerinden örgütü ve genç çalışanları yararlandırırlar. Emeklilik, bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı, yeni rollerin geliştirildiği dönemdir. Ancak tamamı ile kazanılmış bir bireysel kimliğe sahipken iş kimliğinin kaybı, bir çok emeklinin kendini yararsız ve verimsiz hissetmesine yol açacaktır. Kariyerdeki bu azalma, karşılanmayan beklentiler sonucunda ve birtakım engellerle, çalışanların kendilerini istenmeyen ve işe yaramaz olarak hissetmelerine yol açar (Bayraktaroğlu, 2003:132-133).

Buna ilaveten kariyer sonu dönemindeki kimlik krizinde birçok insan aile yaşamındaki yeni ekonomik problemler ve düzenlemelerin de yükünü omuzlarında taşıyacaklardır.

Bu zorunlu emeklilik çağı devresinde kariyerlerinin sona erdiğini gören bazı kişiler, örgütten psikolojik yardım desteği aramaya başlarlar. Bu aşamada fiziksel ve duygusal sağlıkları izin verirse, bu kişilere boş zamanı dolduracak yeni aktivite ve sorumluluklar verilmeye çalışılır. Emekli olan bazı tepe yöneticilerin yaşamlarının geri kalan dönemlerinde yeni kariyerlere yerleştikleri de görülebilir. Emeklilik bir anlamda bireyin istihdamı boyunca yapamadığı ancak zevk aldığı aktiviteleri yapma fırsatı sağlar (Aytaç, 2005:74).

Sonuç olarak kariyer evreleri ile ilgili bir konuya dikkat edilmesi gerekir, bireyler kariyerlerinde ilerlerken geçtikleri kariyer evreleri genel olarak yaş aralıklarıyla bağdaştırılmaktadır. Kariyer evrelerinde belirtilen yaş aralıkları kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Bunda kişinin gelişim özellikleri etkili olabildiği gibi, genellikle kadınların çalışma yaşamına geç girmeleri, çalışma yaşamına ara ya da son vermeleri ve emeklilik yaşının gelişmiş ülkelere göre daha düşük olması kariyer evrelerindeki yaş aralıklarında değişimlere neden olabilmektedir. Bu noktada kariyer evrelerinin oluşturulmasında çok fazla yaş aralıklarına bağlı kalınmaması gerekmektedir.

### **1.6. Kariyer Yönetiminin Gerekliliği**

İnsan kaynakları birimleri çalışanlarına sadece kariyer seçim ve hedeflerini belirlemede değil, aynı zamanda formüle ettikleri 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 fonksiyonu ile ifade edilmektedir (Yaylacı, 2008:86).

Kariyer yönetimi genel anlamda; “çalışanların kariyer planlarına ulaşabilmesi için, işletme yönetimince desteklenmesi” olarak tanımlanabilir. Bu desteğin, dolayısıyla kariyer yönetiminin amacı; bir yandan kişilerin işletme içinde bilgi, beceri ve kabiliyetlerine uygun işlerde çalışmasını sağlamak, diğer yandan, kişi amaçları ile işletme amaçlarını bütünleştirmek suretiyle iş tatmini, etkinlik ve verimliliği artırmaktadır (Uğur, 2008:251).

Kariyer yönetimi, hedeflere ulaşmak için, bireyin kendisini keşfetmesi, kendisini araştırması ve kendisini bulması ile başlar. Kendini keşfetme, bireyin geleceğini

şekillendirmesi ve geleceğe ait doğru öngörüler yapması ile sonuçlanır. Birey, kendisini keşfederken bireysel değer, tutum, kişilik, algı, bilgi ve becerilerini dikkate almalıdır. Bu türden bireysel değerlendirmeler kişinin mesleğe uyumunu kolaylaştırır ve iş başarısını etkiler (Erdoğan, 2008:164).

1980’li yıllardan itibaren yaşanan hızlı bir değişim yeni bir dünya düzeni yaratmıştır. Globalleşme adı verilen bu oluşumun bilgi ve enformasyon teknolojilerini öne çıkaran özelliği de, işgücünün konfigürasyonundan, küresel pazarlara, üretim teknolojilerinden yeni yönetim tekniklerinin uygulandığı işyeri organizasyonlarına kadar bir dizi alanda radikal değişimleri de beraberinde getirdiği görülmektedir (Kurtulmuş, 1995:181-191).

1980’li yıllardan sonra, uluslararası ekonomik ilişkiler gelişip yaygınlaşmış, ideolojik farklılıkları temel alan kutuplaşmalar büyük ölçüde çözülmüş, dünya çapında bir liberalleşme sürecine girilmiş ve kültürler, inançlar ve idealler sınırları aşarak daha benzer bir hale dönüşmeye başlamıştır. Temelinde yoğun teknolojik atılımların ve iletişimin bulunduğu ve sosyo-ekonomik yapıları büyük ölçüde etkisi altına alan tüm bu gelişmeler “küreselleşme” kavramı ile açıklanmaktadır (Öztürk, 1998:8).

Son yıllarda hızla gelişerek firmaların yönetiminde önemli bir işlev haline gelmiştir. Günümüz liderleri, çalışanlarının bugünkü ve gelecekteki amaçlarını stratejik bir biçimde ortaya koymaları halinde hem çalışanların hem de firmaların hedeflerini de gerçekleştireceklerinin farkına varmışlardır. Günümüz yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, organizasyon ve iş tatmini açısından büyük önem taşımaktadır.

Değişen dış şartlara ayak uydurma çabalarının iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimlerin başında, örgütlerin ayakta kalması ve başarılı olmasında önemli olan insan sermayesini geliştirmek ve işyeri organizasyonunda daha esnek bir yapılanmayı sağlamak gelmektedir. Özellikle insan sermayesini geliştirmek için yeni imkanlar sunan bir değişim süreci içinde kariyer yönetiminin katkısı büyüktür (Erbaşlar, 1996: 12).

Kariyer kişinin kimliğini, toplumsal durumunu ve statüsünü oluşturmaya yardımcı olur. Meslek yaşamının sürdürülebilmesi için gerekli olan maddi gücü elde etmenin en önemli aracıdır. Bunun yanında psikolojik olarak iş doyumunun sağlanması ve kişiliğin gelişmesinde etkindir. Kariyerin odak noktası insandır. Fizyolojik ve duygusal olarak



ihtiyaçları tatmin edilmiş birey, potansiyel olarak geliştikçe kendini gerçekleştirme güdüsü doğrultusunda kariyerinde yükselme isteyecektir (Kozak, 2001:17).

### **1.7. Kariyer Yönetimi**

Kariyer Yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir (Carrell vd., 1992:360).

Kariyer yönetiminin gayesi, çalışanların ve yöneticilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde gelişime açık pozisyonların oluşturulmasına olanak sağlamaktır. Bu bağlamda en büyük görev yöneticiye düşmektedir.

Kariyer yönetimi, iş görenlerin işe alınmalarını, ilerlemelerini, terfilerini ve işten ayrılmalarıyla noktalanmış aşamaları kapsamaktadır. Kariyer yönetiminin anlaşılması iki açıdan önem kazanmaktadır. İlki, kişiye kariyerini daha etkili bir şekilde kontrol altına alma imkanı sağlar. İkinci olarak, işletmelerin, çalışanlarının karşılaştıkları kariyer kararları ve ikilemelerini anlayarak onlara fayda sağlamalarına imkan verir (Yumuşak ve Çoban, 2012:78).

Her ülkenin kariyer yönetimiyle ilgili farklı yaklaşımları söz konusudur. Söz konusu ülkeler çalışanları ve yöneticileri farklı şekilde değerlendirmiştir.

Dünyadaki bazı ülkelerin kariyer yönetimine ilişkin uygulamaları farklı şekildedir. Örneğin, Japonya'daki bazı örgütlerde bölüm yöneticileri her çalışan için ayrı şekilde kariyer tabloları oluşturarak bireysel kariyerlerin geliştirilmesi aşamasında bu tablolardan yararlanmaktadır (Yurdakök, 1999:58).

ABD'de bir kişinin ilerlemesinin en yaygın yöntemi bir başka şirkete geçmektir. Buna karşılık Japonya'da kişinin ilerlemesi genellikle şirket içinde olmaktadır (Kondo, 1999:63).

Avrupa Birliğine üye olan ülkelerde ortak bir örgütsel kariyer yönetimi modeli oluşturulamamıştır. Buna karşılık, kariyer yönetimi uygulanması aşamasında bu ülkelerdeki örgütlerde sorumluluğun daha çok insan kaynakları departmanında ve tepe yöneticilerinde olduğu söylenebilir. Örneğin; Almanya'da iş görenlerin eğitilmesi ve kariyer politikalarının saptanmasında bu görev tamamen insan kaynakları departmanına

aittir. Bununla birlikte Fransa, Hollanda, İrlanda, Portekiz, İspanya ve İngiltere gibi ülkelerde de kariyer yönetimi insan kaynakları departmanının sorumluluğunda yürütülüp, üst kademe yöneticilerinin de görüşleri alınmaktadır. Diğer taraftan, Danimarka, Finlandiya, Norveç ve İsveç gibi ülkelerde faaliyet gösteren bazı örgütlerde tepe yönetim, kariyer geliştirme ve kariyer planlama sorumluluğunu bizzat üstlenmektedir (Argüden 1998:134).

Anlaşılacağı üzere kariyer yönetiminin amacı, çalışanların ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını firma içindeki şimdiki ve gelecekteki fırsat ve engellerle uyumlaştırmaktır. Kariyer yönetimi örgüt açısından çok önemlidir. Kariyer yönetimi, insan kaynakları planlaması, insan kaynakları bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme konularında, ücret yönetimi ve performans değerlendirme konusu gibi diğer insan kaynakları işlevleriyle de yakın bir ilişki içerisindedir.

#### **1.7.1. Kişiler Açısından Kariyer Yönetimi**

Kişiler açısından kariyer yönetimi, kişilerin kendi çalışma hayatlarına dönük olarak, planlama ve uygulama faaliyetlerini ifade eder. Söz konusu planlama ve uygulama faaliyetleri ise başlıca şu şekilde sayılabilir:

- Amacın belirlenmesi (vizyon ve misyon)
- Kariyer hedeflerinin belirlenmesi
- Sahip olunan bilgi, beceri ve tutumların belirlenmesi
- Uygun mesleğin (işin) belirlenmesi
- İşin gerektirdiği şartların sağlanması
- İşe başvurma
- İşe başlama ve işe uyum
- İşletme kültürünü benimseme
- Mesleki gelişmeleri takip etme
- Kariyer fırsatlarını gözetme
- Kariyer geliştirme uygulamalarına katılma
- Bulunulan konumu gözden geçirme
- Emekliliğe hazırlanma (Uğur, 2008:252-253).

Günümüzde işletmeler artık, profesyonel kariyer kavramı üzerinde durmakta ve iş görenlerini bu doğrultuda motive etmektedir. Burada ana sorumluluk kuruma düşmektedir ancak iş görenlerinde kariyer oluşturma ve geliştirmede önemli sorumlulukları vardır. İş görenler beş farklı kariyer aşamasından geçerler. Her aşamada geçirilen süre bireyden bireye değiştiği gibi, her bir aşamadaki beklenti ve ihtiyaçlar da değişmektedir (Şimşek, 2010:135).

Bu bağlamda çalışanlar, kendi durumlarını gözden geçirmek, kariyer hedeflerini belirlemek ve bunları gerçekleştirmek zorundadır. Ancak birçok çalışan, bu sorumluluğu firmaya bırakmayı tercih ederek, sorumluluktan kaçma yoluna gitmektedir. Böyle olası bir durumda, onlar kariyerlerini ve istihdam edilebilirliklerini sınırlandırmış ve kariyer amaçlarına ulaşma şanslarını azaltmış olurlar.

### **1.7.2. İşletmeler Açısından Kariyer Yönetimi**

Örgütün etkin çalışmasını, yüksek bir performansa sahip olmasını ve çalışanların örgüt içerisinde kalmasını istiyorsa firma, kariyer geliştirme ve kariyer planlamasını çok iyi gerçekleştirmelidir.

Kariyer yönetimi işletmelere birçok yararlar sağlar. Bu yararlardan başlıcaları aşağıdaki gibi sayılabilir;

- Çalışanların kalifiye özelliklerinde artışlar olur.
- Yetişmiş personelin işletmede kalması sağlanır.
- Personelin iş tatmini ve çalışma huzuru sağlanmış olur.
- Çalışanlarla işletmenin amacı bütünleştirilmiş olur.
- Terfi ve işten çıkarmalar kolaylaşır.
- İşletmenin verimlilik ve performansında artışlar olur.

Sayılan bu yararların elde edilebilmesi ise, işletmede iyi bir kariyer yönetim sisteminin uygulanıyor olmasına bağlıdır (Uğur, 2008:257-258).

Geçmiş yıllarda, kariyer yönetsel ve profesyonel çalışanlara uygulanırdı. Birçok firma insan kaynakları politikaları ile çalışanların kariyer isteklerine cevap vermiştir ve vekalet politikaları, geçici görevlendirme yüksek performans gösteren çalışanlar için yönetim geliştirme aktiviteleri yapılmıştır (Brattan ve Gold, 2007:228).

İşletmelerde kariyer yönetim sistemi, bazı uygulamalardan oluşmaktadır. Kariyer yönetimi araçları olarak adlandırılan ve kariyer yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan bu uygulamalar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

#### **1.7.2.1. Kariyer Rehberliği**

Çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunan belirli bir strateji ve kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli yeteneklerin oluşturulmasında seçenekler sunan, organizasyonların insan kaynakları bölümlerince çalışanlara sağlanan profesyonel yetkinliklerin kazanılmasını hedef alan bir çalışmadır. Rehberler bireyleri geliştirmeli, onların faaliyetlerini desteklemeli ve kısa dönem performansları ile uzun dönemli hırsları arasındaki gerilimi yönetmeye yardımcı olmalıdır. Rehberler, çalışanlarla kariyerlerini nasıl gerçekleştirecekleri konusunda rehberlik ederek deneyimlerini onlarla paylaşmalıdırlar. Rehberlerin bireylere kendi deneyimlerini yansıtabilmeleri için yüksek duygusal zekaya gereksinimleri vardır (Anafarta, 2002:121-122).

Uygulamada, istihdam edilmiş genç elemanlar himaye edilen anlamında “yetişen”, “protege” veya “mentee” olarak, kıdemli üst düzey yöneticiler de “rehber” (mentor) olarak anılmaktadır (Scandura, 1998:449).

#### **1.7.2.2. Kariyer Danışmanlığı**

Birey kariyer hedefine ulaşmak için geçilecek pozisyonları, diğer bir deyişle kendi kariyer yolunu belirlemek durumundadır. Ancak özellikle organizasyon yapısı büyüdükçe iş aileleri içindeki pozisyon sayısı artmakta, buna bağlı olarak kariyer yollarının sayısı da artmaktadır. Bireyin firma içindeki tüm bu pozisyonlar ve kariyer yolları hakkında bilgi sahibi olması olanaksızdır. Bu noktada devreye kariyer danışmanlığı girmektedir. Kariyer danışmanlığının amacı, çalışanların meslekte ilerleme fırsatlarını araştırmasına yardımcı olmaktır. Kariyer danışmanlığı, kişilerin ilgi ve isteklerini dikkate alarak, kişilere organizasyon içerisinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesidir (Bayraktaroğlu, 2003:140).

Büyük ölçekli işletmeler çok sayıda çalışana sahiptir. Bu durumda insan kaynakları bölümleri çalışanlara kariyer rehberliği sağlamada yetersiz kalabilmektedir. Çalışanlar kariyerleri ile ilgili olarak sistemli adımlar atmak için kariyer danışmanlığına ihtiyaç duyarlar. Kariyer danışmanlığının hedefleri insanlara meslek seçiminde yardımcı olmak

meslekte yeni pozisyon alanlara ve kariyer olasılıkları, gelişimi konularında destek olmaktır. Kariyer geliştirme aracı olarak kariyer danışmanlığında, işletmenin bu işle görevlendirilen bir üyesi, çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için onlarla birlikte çalışarak planlar yapar. Bu hedefler çalışanın performans değerlendirme sonuçlarına göre çeşitli görüşmelerden sonra saptanır ve bu görüşmelerle çalışanlar ilerleme fırsatlarını düşünmeye yöneltilir (Albayrak, 2007:28-29).

### **1.7.2.3. Kariyer Merkezleri**

Değerlendirme merkezi olarak da bilinen bu merkezler, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve çalışanların kendi kendini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi birimlerdir (Tunçer, 2012:222).

Kariyer merkezlerinde, grup çalışmaları, kurslar düzenlemek, iş gerekleri ve kariyer fırsatları hakkında çalışanları bilgilendirmek, beceri ve yetenek testleri uygulamak, iş başı ve iş dışı eğitimler düzenlemek gibi faaliyetlere yer verilmektedir (Taşçı, 2004:131).

### **1.7.2.4.Kariyer Patikası Oluşturma**

İşletmede işlerle ilgili olarak, yükselme imkanlarının ve yollarının belirlenmesi de son derece önemlidir. Kariyer patikası olarak nitelenen bu uygulamanın gerçekleştirildiği işletmelerde çalışanlar, gelecekte hangi basamaklara hangi yollardan geçerek gelebileceklerini bildikleri için kariyer planlarını ona göre yapacaklardır. Kariyer patikasında yer alan çalışanlar, en alt kademedен en üst kademeye kadar bir aile yapısı oluşturacaklar, birbirleri ile yardımlaşacaklar ve bilgi alışverişinde bulunacaklardır (Uğur, 2008:257).

### **1.7.2.5. İçeriden Terfi**

Çalışanın yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak nitelendirilir. Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetimlerinin en önemli konularından biridir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem firmanın başarısı artar, hem de çalışanların motivasyonları ve firmaya olan bağlılıkları artar (Bayraktaroğlu, 2003:142).

#### **1.7.2.6. Becerilerin Değerlendirilmesi, Eğitim ve Geliştirme Programları**

İşletmede görevli elemanların sahip oldukları becerileri en uygun şekilde ve üstün seviyede değerlendirebilmek için beceri testleri ve eğitim kursları düzenlenmelidir. Beceri testleri ile her elemanın açık ya da gizli becerileri tespit edilmiş olacağından, herkes kendine uygun işle görevlendirilmiş olacaktır. Ayrıca, kariyer basamakları için gerekli beceriye sahip elemanlar da belirlenmiş olacaktır. Eğitim programları, becerileri daha da geliştirmenin yanında, özellikle “**kariyer ortası**” devresindeki elemanlar için yeni ufuklar açabilir ve onların kariyer geliştirme sürecine yeniden girmelerine yardımcı olabilir (Uğur, 2008:258).

Eğitim ve geliştirme programları, çalışanın beceri ve yetenekleri geliştirmek için temel araç ve insan kaynakları yönetiminin temel unsurlarındandır. Bu nedenle insan kaynakları planlamasında, bireyin ihtiyacı olan eğitim ve geliştirmeye çalışanları yöneltmek, resmi bir sorumluluk olarak kariyer yönetimi konuları içinde yer almaktadır (Taşkın, 2001:15).

Eğitim ve geliştirme programları, yeni çalışanların işe uyumu (oryantasyon), terfi veya transferi gerçekleştirilecek çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme konularında gerçekleştirilebilir. Eğitim, ihtiyacı olan kişilere ihtiyaç duyulan alanlarda yaptırılırsa verim sağlanabilir. Bunun için de eğitimin, kariyer planlarında öngörülen alanlarda olması ve performans değerlemesi sonucu o alanda eğitim görmesine ihtiyaç duyulan çalışana verilmesi gerekmektedir. Bu programlarda kullanılan birçok eğitim türü (sınıf içi eğitim, uygulamalı eğitim, seminer, workshop vb.) ve yönetimi (anlatım, uygulama, tartışma, örnek olay, rol tekniği, simülasyon, film/slayt gösterimi vb.) mevcuttur. Eğitimlerden sadece kısa vadeli bir çözüm yöntemi olarak yararlanmanın ötesinde, etkin bir insan kaynağı yaratmada temel teşkil eden, uzun vadeli bir gelişim aracı olarak faydalanılmalıdır. Eğitimlerin kariyer planları doğrultusunda, planlanması ve düzenlenmesi kişinin şimdiki konumunun ötesinde ileride üstleneceği konumuna hazırlık niteliği taşıdığı ve sistematik bir gelişim sürecini desteklediği söylenebilir (Albayrak, 2007:32).

#### **1.7.2.7. Örgütsel Yedekleme Planı**

Yedekleme (Yükseltim) planlama, insan kaynakları planlama uzmanları ve faaliyet yöneticilerinin mevcut personelin gelecekteki organizasyon içi iş yerleştirmeleriyle ilgili

kararlarda kullandıkları organizasyondaki bireylerin üst düzeylere hareketleriyle ilgili planların oluşturulduğu bir süreçtir. Yedekleme planları, mevcut ve gelecekteki iş gereksinmelerini tanımlar ve adayların uygunluğunu ve üst düzeylere hareket kolaylığını belirler. (Tonus, 2013: 48-49).

Yedekleme planlaması, örgütün üst düzey pozisyonlarını dolduracak kişilerin hazırlanması konusuna odaklanan bir geliştirme faaliyetidir. Böyle bir planlama, örgütün kilit pozisyonlarının doldurulma gereksinimi ortaya çıktığında vakit kaybetmeden, hemen bunun gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Dündar, 2010, s. 284). İnsan kaynakları yöneticilerinin yedekleme planının biçimsel olarak yapılmasını ve uygulamasını sağlaması, örgütlerde kariyer planına olan güveni sağlayacak, subjektif değerlendirme ve ayrımcılık endişelerini ortadan kaldıracak çalışanların motivasyonunu ve kuruma bağlılığını artıracaktır (Barutçugil, 2004, s. 332).

Örgütsel yedekleme planının örgüt ve personel açısından önemi büyüktür. Örgütsel yedekleme planıyla üst yönetimde herhangi bir personel açığı bulunduğu o pozisyon için önceden yetiştirilmiş ve eğitilmiş personel boş olan pozisyonu doldurur. Böylece, örgütün yönetim konusunda işlerinin aksamasının önüne geçilirken, personelin kariyerinde ilerlemesine de imkan sağlanır. Personelin daha fazla sorumluluk alması sağlanırken, alınan terfi ile birlikte çalışanda, başarının getirmiş olduğu mutluluk ve öz güven duygusu artmış olur.

#### **1.7.2.8. Kariyer Planlama Grupları**

Kariyer planlama bireylerin kariyer hedefleri belirlediği ve bu hedeflere ulaşmak için plan geliştirdiği bir süreçtir. Böylece kariyer geliştirme ve kariyer planlama birbirini pekiştirir. Kariyer geliştirme organizasyon açısından bireysel kariyer olarak gözüktür. Oysa kariyer planlama çalışanlar açısından bireyseldir (Byars ve Rue, 2003:227). Çalışanların gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde, onlara bir hedef benimsetmek ve bunun için ayrıca teşvik etmek görevi bir grup tarafından yerine getirilebilir. Bu gruplara “kariyer planlama grubu” adı verilir. Kariyer planlama grubu, çalışanların hedeflerini iyi belirlemelerini, kendi bilgi, beceri ve tutumlarına uygun olarak bir kariyer planı yapmalarını sağlayarak onların gelişmelerine yardımcı olurlar. Grup üyeleri içeriden olabileceği gibi, işletme dışından getirilen uzmanlardan da oluşabilir (Uğur, 2008:259).

Kariyer planlama grupları, mesleki gelişim konusundaki etkinliklerin son zamanlarda ortaya çıkmış bir biçimdir. Bazı öğrenme tekniklerinin, çalışanların kendilerini geliştirmesine yardımcı olmak üzere kariyer geliştirme konusuna uygulanmasından oluşurlar. Kariyer planlama grupları, bireylerin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde çalışanların kendilerini geliştirmeye ve önlerine hedef koymaya teşvik etmenin bir aracıdır (Aytaç, 2005:225).

Kısaca kariyer planlama gruplarında, işletme içerisinde yönetici ve/veya insan kaynakları bölüm çalışanları ve çalışan bir araya gelerek çalışan için hangi kariyer yolunun uygun olduğu kararının alındığı ve bu kararı gerçekleştirebilmek için neler yapması gerektiği planlanmaktadır denilebilir (Albayrak, 2007:29).

#### **1.7.2.9. İş Zenginleştirme ve İş Rotasyonu**

İş zenginleştirme, işin içeriğinin çalışanlara; başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir (Bayraktaroğlu, 2003:257).

Faaliyet alanının dikey yönde genişletilmesi olarak tanımlanır. İş zenginleştirme programları F. Herzberg'in motive edici ve koruyucu (hijyen) faktörler üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Yapısal olarak değişik nitelikte olan fonksiyonel iş grupları (planlama, yürütme, kontrol gibi) bir bütün haline getirilir. Böylece faaliyet alanı dikey yönde genişletilmiş ve değişik hiyerarşik düzeydeki faaliyetler bir kişide toplanmış olur. Başka bir ifade ile iş zenginleştirme tekniğinde işçinin rolü, faaliyeti sorumluluğu ve haberleşme tarzı baştan aşağı yeniden düzenlenir. Bu düzenlemeler yapılırken iş planları yapma, problemi çözme ve amaç belirleme en çok kullanılan yöntemlerdir (Dinçer, 1992:144).

İş zenginleştirme, çalışanların görevlerini çeşitlendirdiği gibi aynı zamanda onların yeni bilgiler edinmesini, performansları hakkında doğrudan geri besleme almalarını, iş yöntem ve çizelgeleri üzerinde denetim kurmasını, iletişim kaynaklarına dolaysızca ulaşabilmesini ve sonuçlardan bizzat sorumlu tutulmasını sağlayarak işin doğasını da değiştirir. İş zenginleştirmede temel amaç çalışanların sorumlulukları ve özgüvenleri yükseldikçe işlerinde motivasyonlarının da artacağı yönündedir. İş zenginleştirmesi çalışanlara yaptıkları iş üzerinde daha fazla kontrol, sorumluluk, gelişim ve tanınma



sahibi olmayı sağlar. En bilinen iş zenginleştirilmesi yolu, yapılan işe işletmenin değil çalışanın gözünden bakılan iş özellikleri yaklaşımıdır. İş özellikleri yaklaşımına göre, bir iş çalışanın motivasyonun, performansı, iş tatminini arttıracak ve buna karşın iş devamsızlığını ve işi bırakma isteğini düşürecek önemli temel boyutları kapsamalıdır. Bu temel boyutlar; yetenek çeşitliliği, görevin belirlenmesi, görevin önemi, özerklik, geri bildirimdir (Albayrak, 2007:34).

İş rotasyonu, kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirmesidir (Bayraktaroğlu, 2003:256).

Genellikle alt kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan bir yöntemdir ve bireyin daha etkili olarak görevlerini yürütebilmesi amacıyla ihtiyaç duyduğu bilgi ve anlayışı genişletecek iş deneyimini kazandırmak için tasarlanmaktadır. Başka bir deyişle iş rotasyonunun amacı, eğitime katılanlara faaliyetler ve halihazırdaki uygulamalar hakkında açık bir anlayış sağlayarak, geniş bir iş deneyimi kazandırmaktır. Buna göre eğitime, örgüt içerisinde planlı bir biçimde çeşitli işlerde belirli süreçlerle çalıştırılarak deneyim kazandırılır. Rotasyon, genellikle aynı örgütsel kademedeki bulunan işler arasında yapılır. Bu işler, ya özellikle eğitim amacıyla oluşturulmuş işler olabilir ya da eğitime katılanların “gittikçe genişleyen deneyim programlarının” bir parçası olarak atanacakları düzenli üretim, satış, finansman v.b gibi farklı bölümlerde çeşitli yönetsel pozisyonlar olabilir (Bingöl, 2003:225).

İş rotasyonu işletmelerde joker elemanın yetiştirilmesi açısından önem arz eder. Çalışanın işe gelmemesi, devamsızlığı ya da işten ayrılması nedeniyle boş kalan pozisyon doldurulur. İşte herhangi bir aksama yaşanmaz. Çalışan açısından bakıldığında da rotasyonun önemi büyüktür. Çalışanlar işletme içerisinde farklı birimlerde yer aldıkları için yeteneklerinin hangi birim için uygun olduğu, hangi işi daha rahat yapabildiklerini fark ederler, iş konusunda kendilerini tanımlarına yardımcı olur. Bu da çalışanın başarılı olduğu alanı belirlemesine, motivasyonunun, örgüte olan bağlılığın ve iş tatmininin artmasına neden olur.

### **1.7.2.10. Koçluk**

Koçluk belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedef hazırlama tekniğidir. Kişi öğreninceye kadar devam eder. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen işletme dışı danışmandır. Koçlar bir anlamda yöneticilerin özel kariyer yönlendirme danışmanlarıdır. Aynı zamanda yöneticilere hedef belirleme, çalışanları motive etme ve değerlendirme vb. konularda etkinlik sağlamalarında yardımcı olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003:255).

Koçluk (özel rehberlik) yüz yüze ilişkileri içeren, başkalarına bilgi sağlama ve beceri transferi temeline dayalı bir geliştirme tekniğidir. Koçluk, güçlü tarzda bireylere işleriyle ilgili gerekli bilgi ve becerileri aktarma yeteneğine sahip olmayı içermektedir (Akın, 2002:97).

### **1.8. Kariyer Geliştirme**

Bireyin, çalışma yaşamı boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetler ise kariyer geliştirme olarak tanımlanabilir (Akat vd., 2002:452). Bir başka tanıma göre; kariyer geliştirme, çalışanların eğitim, yetiştirme ve iş deneyimi yolu ile kariyerine ilişkin olarak yapılan planların gerçekleştirilmesini sağlamaktır (Yalçın, 1999:96).

Kariyer geliştirme, bireysel bir süreç olan kariyer planlama ile, örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesidir. kariyer planlama ve kariyer yönetimi, kariyere bireysel yaklaşımlar ve örgütsel yaklaşımlar olarak ele alınır. Yani, kariyer planlama kişilerle ilgilenirken kariyer yönetimi örgütlerle ilgilenir. Kariyer geliştirme ise, bu iki yaklaşımın işletme ortamında uygulamaya dönüştürülmesi sürecidir (Uğur, 2008:251-252).

Kariyer geliştirme çeşitli yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar hem örgüt açısından hem de birey açısından ele alınabilir. Örgüt açısından, eğitimle birlikte geliştirilmiş, yetiştirilmiş personelin örgütte kalması sağlanarak personel devir oranının düşmesi sağlanırken aynı zamanda çalışma hayatının kalitesini artırır. Birey açısından ise, kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlayarak çalışanların mutlu olmasını ve motivasyonlarının artmasını sağlar.

İşletmede bir kariyer geliştirme programının oluşturulması hem işletme hem de çalışan açısından önemlidir. Çalışan açısından kariyer geliştirme, çalışanın kendi geleceğini ve kariyerini planlamasına olanak tanıyarak güdülenmesini sağlar. İşletme açısından ise, çalışanın tatmini ve işletmeye bağlılığının artırılması, çalışanın kariyer hedef ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi davranılmasını sağlama ve çalışan becerilerinin zenginleştirilmesi gibi yararlar sağlamasından dolayı önem taşır (Sabuncuoğlu, 2005:174).

Kariyer geliştirme programları şu amaçlara hizmet etmektedir:

- Mevcut işleri yanında gelecekte yüklenecekleri işleri de etkili biçimde başarması için çalışana ihtiyaç duyacağı beceri ve deneyimi kazandırmak,
- Verim kayıplarını azaltmak ve verimliliğin artırılmasını sağlamak,
- Gelecekte işletme gereksinimlerini karşılamak için yönetici potansiyeli yaratmak,
- İşletme içinde çalışanın bireysel gelişme, yetkinleşme ve esneklik arzularına cevap veren bir çalışma ortamı yaratmak,
- İşletmenin hedef ve ilkelerinin benimsenmesini, kabullenilmesini sağlamak (Can vd., 2001:166).

Bireysel geliştirme ve gelişme için yeni fırsatlar ve deneyimlere bireylerin sahip olmalarını engelleyen işlevler ortadan kaldırılabilirse, kariyer geliştirme faaliyetleri çalışan gruplarına doğru yaygınlaştırılabilir.

## **II. BÖLÜM: ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN VE KADINLARIN KARIYER SORUNLARI**

### **2.1. Çalışma Hayatında Kadının Önemi**

Kadınlar bir toplumda her ne kadar geri planda tutulsa da toplumsal rolü çok büyük olan bireylerdir. Bu yüzden kadının gerek toplumdaki yeri gerek çalışma hayatındaki yeri yadsınamaz gerçektir. Cinsiyet olarak ele aldığımızda erkeklere nazaran kadınların çalışma hayatındaki yeri çatışan roller sebebiyle daha zordur. Kadın “ev hanımı rolü” nün gerektirdiği sorumlulukları ve çalışma hayatının getirdiği zorlukları birlikte yürütmek için daha yüksek performans sergilemek durumunda kalmıştır.

Kadınların çalışması toplumsal statülerinin yükselmesi bakımından da gereklidir. Dolayısıyla toplumsal ve ekonomik kalkınma sürecinde kadınların etkin biçimde yer alması, kadınların işgücüne katılımının ve istihdamının artırılması, bireysel ve toplumsal açıdan sürdürülebilir. Kalkınmanın gerçekleştirilebilmesinde önemli bir unsurdur. Bu çerçevede kadın istihdamının artması, kadın yoksulluğunun önlenmesi, haneye giren daha yüksek gelir ve daha iyi yaşam standartlarına kavuşmak anlamına gelir (Karabıyık, 2012:240).

Kadının toplumdaki yeri asırlardır ev ile sınırlandırılmış, işlevi ev işi ve çocuk yetiştirme olarak belirlenmiştir. On dokuzuncu yüzyıldan itibaren hızla gelişen endüstrileşme, geleneksel tarım toplumlarında ailenin ücretsiz işçisi olarak ağır iş yükü taşıyan kadına, eğitim görme ve ev dışında ücretli çalışma olanakları sağlamıştır eğitim düzeyinin yükselmesi ve toplumdaki işlevinin çeşitlenmesi ile kadın sosyal haklarını genişletmek için mücadeleye başlamıştır. Cumhuriyetin ilanından sonra gerçekleştirilen devrimler çerçevesinde Türk kadınına önemli toplumsal haklar verilmiştir. Seçme seçilme hakkı yasa önünde erkekle eşit konumda olma gibi temel haklar yanında 1936 İş Kanunu ile çalışma hayatında da bazı düzenlemeler yapılmıştır. Türkiye’de 1950 yılından itibaren sanayileşme süreci geliştikçe çalışan kadınların oranı da artmıştır (Kuzgun ve Sevim, 2004:14-15).

Sonuç olarak Cumhuriyet Dönemiyle birlikte kadının çalışma hayatındaki önemi ve yeri artmıştır ve kadının çalışma hayatındaki yeri yasal düzenlemelerle garanti altına alınmıştır.

## 2.2. Kadın İşgücünün Tarihsel Süreci

Kadın, tarihsel süreç içinde her dönemin koşul ve niteliklerine göre değişen biçim ve statülerde çeşitli ekonomik faaliyetlere katılmıştır. Bununla birlikte; kadınlar gerçek anlamda ilk kez sanayi devrimi ile birlikte, “ücretli” olarak ve “işçi” statüsü altında çalışma yaşamı içinde yer almışlardır. XV. ve XVIII. yüzyıllar arasında, Ortaçağda Avrupa’da terzilik, ayakkabıcılık ve fırıncılık, kadınların erkekler ile birlikte en yoğun olarak çalıştıkları işkollarının başında gelmekteydi. Bu dönemde kadınlar, siyaset savaş gibi erkek işlerine dahil edilmeseler de çalışma yaşamında da ev yaşamında da etkin bir konuma sahiptirler (Koca, 2012:4)

Dünyanın hemen her ülkesinde nüfusun önemli bir kısmını oluşturan kadınların emek piyasaları dışında vazgeçilmez bir üretim unsuru olmalarına rağmen emek piyasalarındaki varlıkları gerek geçmişte, gerekse günümüzdeki erkeklerin gerisinde, “ikincil işgücü” statüsü ile sınırlı kalmıştır. Kadınların emek piyasalarındaki ikincil rolleri büyük ölçüde geleneksel iş bölümü ile ilgilidir. Cinsiyete dayanan bu iş bölümü her toplumda farklı düzeylerde olsa da temelde; çocuk doğurmak ve büyütme, ev işlerini yapmak gibi işler fizyolojik ve sosyolojik açılardan kadınların temel görevleri arasında yer alırken, piyasada çalışarak para kazanma işi erkeklerin esas görevi olarak kabul edilmiştir. Bu iş bölümü 1750’lerden itibaren İngiltere’de sanayileşmenin başlaması ile değişime uğramıştır. “Sanayi Devrimi” olarak isimlendirilen bu süreç ilk olarak çırık makinesinin icadı ile başlamış, 1782 yılında James Watt’ın yaptığı buharlı makinenin icadından sonra demir çelik üretimi başta olmak üzere diğer sektörlere ve ülkelere yayılmıştır. Bu dönemde Avrupa sanayiinde başlayan kitle üretimi ile birlikte tarımda da devrim niteliğinde gelişmeler yaşanmış boşa çıkan tarımsal kadın iş gücü de kente göç ederek emek piyasalarına işgücü olarak katılmaya başlamıştır (Özer ve Biçerli, 2003-2004:57).

Türklerde kadınlar İslamiyet öncesinde erkeklerle eşit oranda toplumsal hayatın içinde yer alırken, hükümdar olabilirken, törenlerde, toplantılarda, ayinlerde, savaş ve barış görüşmelerinde yer bulurken, Nizamülmülk ile beraber akıl yönünden eksik olarak görülmüşlerdir. Bundan sonra toplum, kadınların sadece iyi bir eş ve anne olmasını beklemiştir. Bu da toplumun gelişme ve ilerlemesini etkilemiştir (Gündüz, 2010:135).

Bu aşamaya gelinceye kadar kadının istihdamdaki yerine dair olumsuz etkiler görülse de olumlu etkilerde yavaş yavaş kendini göstermeye başlamıştır. Bununla birlikte Türkiye’de ilk defa kadınların çalışma hayatına girmeleri 19. yüzyıl Osmanlı dönemine dayanmıştır.

Osmanlı’daki 1908 yılı itibariyle 250 bin sanayi işçisi bulunmakta, bunların 75 binin kadın olduğu ifade edilmektedir Kadınların kamu kesiminde yer almaları daha geçtir.19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren öncelikle sağlık ve eğitim alan ve mesleklerinde kamu hizmetine girmişlerdir (Önder, 2013:36).

Cumhuriyet Dönemine bakacak olursak en radikal değişiklikler bu dönemde gerçekleşmiştir. Kadının toplumdaki statüsü önem kazanmakla beraber saygınlığı da artmıştır.

Türkiye’de kadınlar 3 Mart 1924 tarihinde Tevhidi Tedrisat Kanunu’nun kabul edilmesi ile kamu yönetiminde görev yapma hakkını elde etmişlerdir. Türkiye’de ciddi anlamda yönetimde kadınların da söz sahibi olmasını sağlayan Atatürk’tür. Kadınlara medeni kanunla birçok haklar verilmiş; daha sonra ise o sıra pek çok ülkede olmayan seçme ve seçilme hakkını tanımıştır. II. Dünya savaşından sonra dünyada kadın işgücünü koruyucu ve destekleyici hukuksal düzenlemeler yapılmış, Türkiye de bunlara duyarsız kalmayarak bazılarına katılmıştır (Ergin ve Çinkır, 2005:84).

1963 yılında başlayan planlı kalkınma döneminde kadın-erkek eşitliğini amaçlayan ve kalkınmanın öznesi olarak kadınları hedef alan düzenlemelere fazla rastlanmamaktadır. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda (1990–1994) kadın konusu ilk kez başlı başına bir sektör olarak yer almaktadır. 1990 yılına dek kalkınma planlarında toplumsal cinsiyet eşitliği, daha özelde kadınlarla ilgili politikalar ayrı bir başlık altında ele alınmamıştır. Eğitim sağlık ve istihdam gibi alanlardaki iyileştirmelerin kadınları da etkileyeceği varsayılmıştır. Yani kadın-erkek eşitliğine yönelik plan ve politikalar sosyal hizmet anlayışı ile ele alınmıştır (Önder, 2013:39).

Genel olarak baktığımızda tarihin başından günümüze gelindikçe kadının çalışma hayatındaki yeri ve önemi giderek artmıştır. Kadının çalışma hayatında daha aktif tutabilmek için sosyal politikalar geliştirilmiştir. Türkiye’de de kadına yönelik yasal haklarla kadının çalışma hayatındaki yeri korunma altına alınmaya çalışılmıştır.

### 2.3. Türkiye’de Kadın İş Gücü

Türkiye’de kadınların tarım ve ev dışındaki çalışma hayatına girmesi, 20.yüzyılın başlarında yaşanan savaşlar dolayısıyla erkeklerin çoğunun orduya katılması sonucu azalan işgücünü desteklemek zorunluluğuyla başlamıştır. Fakat özellikle Cumhuriyet sonrası hızlanan sanayileşme ve onun getirdiği kentleşme ve göç etkenlerinin yanı sıra cumhuriyetin getirmiş olduğu hukuk sisteminin kadına tanıdığı kadın- erkek eşitliği, istediği alanda öğrenim görme ve meslek edinme hakları, kadınlar için yeni iş alanlarının açılmasına neden olmuştur (Koca, 2012:5-6).

İşgücü verilerinin tarihsel incelemesi kadınların işgücüne katılım oranlarının 1955 yılında yüzde 70 iken 1990’larda yüzde 30’a düştüğünü göstermektedir. Nüfus sayımı sonuçlarına göre işgücüne katılımdaki düşüşe paralel olarak ev kadınlarının oranı 1975’te yüzde 78 iken 1990’da yüzde 82’ye yükselmiştir (Dedeoğlu, 2000:160).

**Tablo 1**  
**Kadınların işgücüne Katılım Oranı (Yerleşim Yerine Göre)**

İşgücüne Katılma Oranı	Genel	Kent	Kır
1988	36,24	18,43	50,71
2000	26,56	17,22	40,19
2010	27,61	23,74	36,33
2011	28,82	24,85	37,52
2013	29,83	24,8	39,14

**Kaynak:** TÜİK Hanehalkı İşgücü İstatistikleri

Tablo 1’ de Maaşların düşüklüğü, enformel sektörde çalışılıyor olması, uzun çalışma saatleri, çocuğun bakımı ve ihtiyaçları gibi ekonomik etkenlerin yanında kadının evde oturmasının gerekliliğini savunan ailevi ya da toplumsal düşünce kalıplarının varlığı kadınların işgücü piyasasına girişini zorlaştırmaktadır.

1988–2011 döneminde kadınların kırsal alanda işgücüne katılımları %50,7’den %37.5 ‘e düşerken, kentte %18.4’ten %24,8’e yükselmiştir. Türkiye genelinde kadınların işgücüne katılım oranları ise 1988 yılında %36,2 iken 2004’ te %24, 2012’ de %29,5 olmuştur. Bu oranlar, köyden kente göçün, kadının işgücüne katılımına etkisini çarpıcı

olarak gözler önüne sermektedir. 2004 yılı ise bir kırılma noktası olarak düşünülebilir (Önder, 2013:45).

Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranları 2004 yılına kadar düşme eğilimi göstermekle birlikte son dokuz yıldır artış eğilimine girdiği söylenebilir. 2004 yılına kadar olan bu düşüşün nedenleri aslında bu verilen hesaplanma biçimi ile de doğrudan ilgilidir. İşgücüne katılım oranları hesaplanırken kentlerde yaşayan ev kadınları işgücüne dahil edilmezken kırsal kesimde tarım sektöründe ücretsiz ve sosyal güvencesiz olarak çalışan kadınlar işgücüne katılmış olarak değerlendirilmektedir. Köyden kente göç eden ailelere mensup kadınlar kente geldiklerinde ev kadını niteliği kazanarak işgücü kapsamından çıkmaktadır. 2004 yılından sonraki artış eğilimi ise daha çok kentsel kadın işgücünün artışı olarak değerlendirilmektedir (Önder, 2013:35).

NKA sonuçlarına göre 2011 yılında, Türkiye’de 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde işgücüne katılma oranı %47,5 olup, bu oran erkeklerde %69,2, kadınlarda ise %25,9 olmuştur. Avrupa Birliği üyesi ve aday ülkeler arasında kadınların işgücüne katılma oranının en düşük olduğu ülke Türkiye’dir. Türkiye genelinde işgücüne katılma oranı cinsiyet ve yaş gruplarına göre incelendiğinde, tüm yaş gruplarında erkeklerin işgücüne katılma oranı kadınlara oranla daha yüksektir. İşgücüne katılma oranı erkeklerde en yüksek %95,4 ile 35-39 yaş grubunda, kadınlarda ise %38,3 ile 25-29 yaş grubundadır (Tüik, 2013).

2014 yılındaki verilere göre ise kadının işgücüne katılım oranı 15 yaş ve üzeri için %30.9 iken istihdam oranı %27.6’ya gerilemiştir. 15 ve 64 yaş arası kadının işgücüne katılım oranı ise %34.3 ve istihdam oranı %30.4 olmuştur.



**Tablo 2**  
**Eğitim Durumlarına G6re Kadınların İşg6c6ne Katılım Oranları**

	1988	2000	2010	2011	2013
Okuma-Yazma Bilmeyen	32,23	25,2	16,3	17,1	17,4
Okuma-yazma bilen fakat bir okul bitirmeyen	31,7	22,2	20,4	21,4	20,8
İlkokul	34,3	24,5	25,7	27,5	29,5
İlk6đretim	...	7,9	19,9	21,1	21,5
Ortaokul veya dengi	19,5	15,3	24,6	25,4	27,5
Genel Lise	45,7	28,1	30,4	30,3	32,1
Lise dengi meslek okulu	52,5	42,4	39,8	39,2	39,3
Y6ksekokul veya fak6lte	82,5	70,1	71	70,8	72,2

Kaynak: T6IK Hanehalkı İşg6c6 İstatistikleri

Tablo 2'ye baktığımızda eğitim seviyesinin d6ř6kl6đ6 tarım toplumundan sanayi toplumuna ge6iş evresinde kadınların işg6c6ne katılımının azalmasına neden olmaktadır. Tablo 2'den g6r6lebileceği gibi eğitim seviyesi lise ve 6st6 olan kadınların işg6c6ne katılım oranları daha fazladır. Fakat 1988'den bu yana T6rkiye'de eğitim seviyesi y6ksek olan kadınların da işg6c6ne katılımlarında g6zlenen oransal d6ř6ř dikkat 6ekicidir. T6rkiye'nin 6nemli problemlerinden biri olan eğitimi gruplar arasında g6r6len işsizlik oranları, iş bulma umudunda azalışa ve bu gruptaki kadınların işg6c6nden 6ıkışına neden g6sterilebilir.

**Tablo 3**  
**Medeni Hallerine G6re Kadınların İşg6c6ne Katılım Oranı**

	Hiç Evlenmedi	Evli	Boşandı	Eşi 6ld6
1988	47,8	32	41,5	16
2000	35	25,2	41	11,5
2010	36,6	26,4	47,8	9,2
2011	36,5	28,1	49,1	10,1
2013	37,9	30,5	50,9	9

Kaynak: T6IK Hanehalkı İşg6c6 İstatistikleri

Tablo 3'te ise kadınların işg6c6ne katılımında medeni durumun 6nemli bir rol oynamaktadır. Hiç evlenmeyen ve boşanan kadınlara oranla, evli kadınların işg6c6ne katılımı daha azdır. 6ocuk bakımının sorumluluğunun geleneksel olarak anne 6zerinde

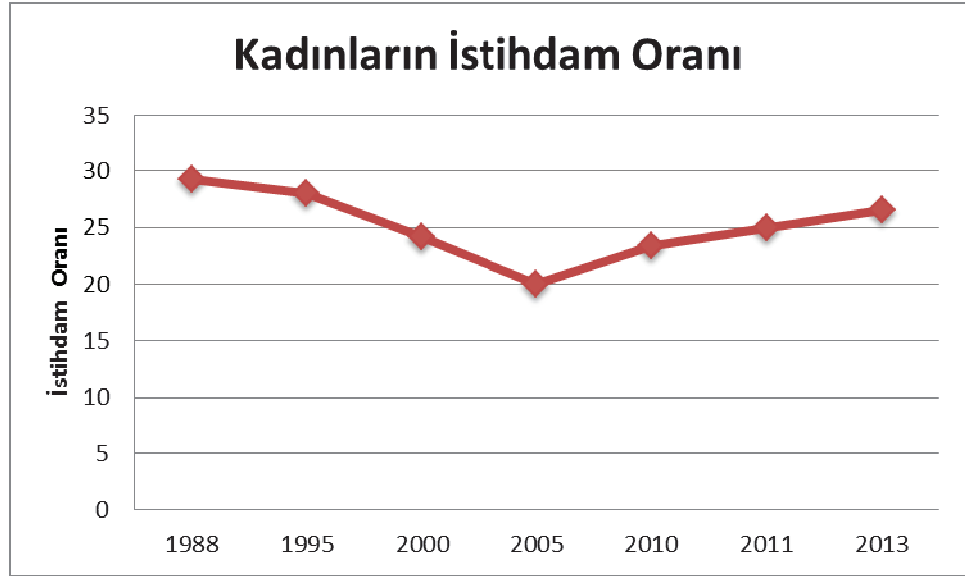
olması ve çocuk bakımının maliyetinin yüksekliği evli kadınların işgücünden çekilmesine neden olmaktadır.

**Tablo 4**  
**Yıllara göre Kadınların İstihdam Oranı**

1988	29,21
1995	27,97
2000	24,23
2005	20,04
2010	23,44
2011	25,03
2013	26,52

**Kaynak:** TÜİK Hanehalkı İşgücü İstatistikleri

Tablo 4'e göre 1988-2013 yılları arasında kadınların istihdam edilme oranlarına bakıldığında en fazla istihdamın 29,21 olarak 1988 yılında yaşandığı görülmüştür. 2005 yılına kadar oranlarda azalma olurken, 2010 yılından itibaren istihdam oranlarında artış yaşanmıştır.



**Grafik 1. Kadınların İstihdam Oranı**

Kadın istihdam oranında da 2005'li yılların ortalarına kadar bir düşüş yaşanmış, fakat sonrasında bu oran yükselmeye başlamış ve 2013'te %25 seviyesinin üzerine ulaşmıştır.

Kadınların her sektörde çalışabilme imkânlarının olmasına rağmen toplumsal rolleri nedeniyle tercih ettikleri meslekler vardır. Bunlar kadının annelik ve eşlik rolünün bir uzantısı gibi görünen öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi mesleklerdir. Çalışan yaşamı kamu ve özel sektör olarak ayrıldığında kadınların özellikle yüksek öğrenim görenlerin genelde kamu sektörünü tercih ettikleri görülmektedir. Bunun nedeni ise kamu sektöründeki iş güvencesi, güvenilirlik, düzenli iş saatleri ve kadınlara yönelik düzenleyici ve eşitlikçi kuralların olmasıdır. Kamu sektöründe kadınlar daha çok eğitim ve sağlık alanlarında yoğunlaşmışlardır. Özel sektörde ise kadınlar genelde finans sigortacılık, emlakçılık, bankacılık ve toptan ve perakende ticaret gibi alanlarda yoğunlaşmıştır (Ergin ve Çınkır, 2005:84).

Sonuç olarak baktığımızda iş piyasası içinde kadın hizmet sektöründe yer almaktadır. Kadınlar ev işlerinde daha fazla sorumluluk almaları nedeniyle erkeklere göre tam zamanlı değil yarı zamanlı işlerde çalışmaktadırlar. Dolayısıyla kadınlar hala ucuz iş gücü olarak görülmekte istihdamdaki payı yetersiz kalmaktadır.

## **2.4. Kariyere İlişkin Sorunlar**

Bireyler kariyer hedeflerine ulaşmak için ilerleme kaydederken birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunlardan bir kısmı kişinin kendi durumundan kaynaklandığı gibi çoğu davranışları da örgüt kültüründen etkilenmektedir. Birey bir taraftan kariyer evrelerinde ortaya çıkan sorunlarla mücadele ederken bir taraftan da özel sorunlarla başa çıkmak zorunda kalmaktadır. Kariyerde karşılaşılan sorunları, kariyerde karşılaşılan özel sorunlar ve kariyer dönemi sorunları şeklinde iki başlık altında inceleyebiliriz.

### **2.4.1. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar**

Kariyerde karşılaşılan özel sorunları, cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, çift kariyerli eşler, ay ışığı sorunu, çift kariyerlilik olarak dört başlık altında inceleyebiliriz.

#### **2.4.1.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar**

Günümüzde çalışma hayatındaki kadın sayısı arttığı halde halen bazı iş yerlerinde kadınların üst yönetime gelmesinde cinsiyetten kaynaklanan bir takım sorunlar yaşanmaktadır. Bazı örgütler kadını hala ev kadını rolü için uygun görmektedir. Bu da kadınların üst düzey pozisyona gelmesine engel teşkil etmektedir.

Kadınların iş hayatında etkin bir şekilde yer almaları ve kariyerlerinin üst basamaklarına doğru tırmanmaları çeşitli davranışları da beraberinde getirmektedir. Kadınların hassas ve duygusal bir yapıya sahip olmaları bazı meslekleri üst düzeyde yapmalarına engel olarak görülürken, çocuk doğurmak ve onunla ilgilenmek gibi vasıfların olması da, sorumluluğu yüksek kariyer basamakları için aynı şekilde engel sayılmaktadır (Uğur, 2008:266).

Kadınların neden üst kademelerdeki görevlerde yer alamadığına dair çeşitli gerekçeler ileri sürülmektedir. Bunlardan bazıları aşağıdadır:

- Kadınların çocuk büyütme için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları veya durdurmaları, tepe yönetim noktalarına ulaşmaları için önemli bir engeldir.
- Kadınlar genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışı içindedirler. Böylece tepe yönetim için gerekli zamanı ayıramazlar.
- Kadınlar geleneksel olarak işletme ve mühendislik becerilerinden yoksundurlar. Bu nedenle henüz tepe yönetim için uygun değildirler.
- Birçok zeki ve başarılı kadın örgütlerden ayrılarak kendi işyerlerini kurmaya başlamıştır.
- Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları kadrolarındaki kariyer kadrolarını seçmektedirler. Ayrıca tepe yöneticilik için gerekli olan iş tecrübesine de sahip değildirler (Aldemir vd., 2001:208-209).

Kadın ve erkeklerin rollerine ilişkin cins ayrımına dayalı bir sınırlandırmalar kadınların üst kademelere yükselmesine engel olmaktadır. Ayrıca kadının kariyerinde yükselmesi için cinsel tacize maruz kalabileceği konusu, birçok kadının kariyer ilerlemesinde karşılaştığı sorunlardan biridir. Bu durumda da kadınların üst kademelere yükselmesini engellemektedir. Kadın ve erkek arasındaki rol farklılığı, örneğin çalışma hayatındaki bir kadının başlangıçta çok yüksek bir motivasyonu ve ailesinin, çalışması yönündeki desteğine rağmen aile içindeki rolü ve sorumlulukları yüzünden üzerinde hissettiği baskı kariyerindeki standart bir performans azalmasına sebep olmaktadır. Bir çok kadın aile, iş, kariyer çocuk sorumlulukları arasında bir çok problemle yüz yüzedir. Bu yaklaşım içinde Amerika'da birçok işveren çalıştırdığı kadınların aile ve iş yükünü azaltması ve özellikle tepe yönetimine yükselebilmesi için çalışan annelere esnek programlar (mummytrack) geliştirmişlerdir (Aldemir vd., 2001:208-209).

Amerika da uygulanan bu programa karşılık Türkiye’de özellikle özel sektörde kadınların hamilelik gerekçesiyle izine ayrılması maliyet unsuru olarak görüldüğünden kadın iş gücünün yoğun olduğu sektörlerde işe girmeleri engelleyici bir unsur olarak algılandığı için istihdam edilme şansı azalmaktadır.

#### **2.4.1.2. Çift Kariyerli Eşler**

Kadınlar çalışma hayatında daha fazla rol oynadığında ve bu arada kariyer basamaklarında ilerlemeye başladığında çift kariyerli eşler sorunu ortaya çıkmaya başlamaktadır. Her iki eşin farklı kariyer hedeflerinin ve farklı kariyer yollarının bulunması aile yaşamını etkilemektedir (Bayraktaroğlu, 2006:160).

Çift kariyerlilik “her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşmasıdır”. Ekonomik nedenlerle çalışan eşlerin kişisel kariyer hedeflerine ulaşmaları çok az sağlanabilirken, ekonomik düzeyi iyi, eğitim seviyesi yüksek çiftlerde bireysel kariyerin önemi artmaktadır. Çift kariyerli eşlerin iş yönetimi ve aile sorumluluğunda birçok problemle karşılaştıkları bilinmektedir. Üstelik her birinin kariyerin stres ve problemleri eşler arası uyumu da etkilemektedir (Aldemir vd., 2001:209-210).

Kadınlar çalışma hayatında daha fazla rol oynadığında ve bu arada kariyer basamaklarında ilerlemeye başladıklarında, çift kariyerli eşler sorunu ortaya çıkmaktadır. Her iki eşin farklı kariyer hedeflerinin ve farklı kariyer yollarının bulunması aile yaşamını da etkilemektedir. Çift kariyerli eşlerde, eşlerden birinin kariyerine öncelik verilmesi yolu seçildiğinde bu genellikle erkek olmaktadır. Bu durum kadınların kariyer gelişiminde karşılaştıkları bir başka sorundur. Firmalar çift kariyerli eşler sorununun çözümüne, her iki eşe de mesleklerine uygun kariyer olanakları sağlayarak katkıda bulunma yoluna gidebilmektedir (Şimşek, 2010:126).

Çift kariyerli eşler, 2000’li yıllarda dünyada ve Türkiye’de iş yaşamının görünümünü değiştirmiş olan bir olguyu ifade etmektedir. Bu kavram genel olarak evlenen iki insanın aile sorumluluklarına bağlılıklarının yanı sıra, kendi ayrı mesleki kariyerlerini izlediği bir yaşam tarzını tanımlamaktadır. Günümüzde ekonomik anlamda güçlü ve gelişmeyi destekleyen bir yaşam düzeyini sürdürebilmek için iki gelirin gerekliliği tartışılmaz bir gerçektir. Bu nedenden dolayı, iş yaşamına giren kadın sayısı arttıkça çift

kariyerli ve çift gelirli eşlerin sayısı da büyümeye devam edecektir (Barutçugil, 2002:203).

Sonuç olarak eşlerin iş yaşamında başarıya ulaşabilmesi için her iki tarafın kariyer yararına göre hareket etmesi gerekir. Eşlerin ev işinde paylaşımda bulunması ve birbirine yardımda bulunması gerekir. Çift kariyerlilik sorunun çözümünde genellikle erkeklere öncelik verilmekte kadınlar ikinci plana atılmaktadır. Bu durum kadınların iş yaşamında bazı sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

#### **2.4.1.3. Ay Işığı Sorunu**

Bir firmaya bağımlı olarak çalışan bir kişinin, gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak, yeni beceriler kazanmak gibi amaçlar ile firma dışında kendi hesabına çalışması, ay ışığı sorunu olarak tanımlanmaktadır. Bir lise öğretmenin kendi hesabına özel ders vermesi gibi. Bu durumda çalışanın enerjisinin bir bölümü dışarıdaki aktiviteler için harcayacağı ortadadır. Ancak bireylerin temel işinin yok olması durumunda bu faaliyetleri bir güvence olarak görmeleri sonucu bu yaklaşım da engellenememektedir. Çalışanlara iyi olanaklar sağlayan ve iş güvenliğine önem veren firmalarda bu tür sorunların en aza indirilebileceği açıktır (Bayraktaroğlu, 2003:145).

Yöneticilerin bu temel işin haricindeki diğer işe karşı çıkmalarının sebebi bu yüzdendir. Çünkü enerjisini ek işine veren birey temel işinde düşük performans gösterebilir, geç kalmalar, işe devamsızlıklar başlayabilir ve en önemlisi iş sadakatini azaltabilir. Bu yüzden de, bireyin işletme içinde kariyer ilerlemesi engellenebilir (Aldemir vd., 2001:210-211).

Ay ışığı sorunu, çalışanlardan bazılarının iş dışında, başka bir işle daha meşgul olması durumunda ortaya çıkmaktadır. İkinci iş olarak nitelendirilen bu işler daha çok gece yapıldığı için “ay ışığı” adını almıştır. İkinci iş yapma genellikle, birinci işin geliri ile geçinememekten kaynaklanır. Sebebi ne olursa olsun ay ışığı sorunu, çalışanların performansını olumsuz etkileyen son derece önemli bir kariyer sorunudur (Uğur, 2008:266).

Özetle Ay ışığı sorunu temel işe ek olarak yapılan ikinci işin gece yapılmasından dolayı cinsiyet açısından erkeklerde daha fazla görülmektedir. Gece çalışmanın getirmiş olduğu zorluklar ve bireyin fazla enerji sarfetmesi temel işi açısından performansını

olumsuz etkilemektedir. Bu da bireylerin kariyer ilerlemelerinin aksamasına neden olmaktadır.

#### **2.4.1.4. Çift Kariyerlilik**

Kişinin aynı anda iki kariyere birden sahip olmasıdır. Özellikle birden fazla işte çalışan bireyler açısından her iki işte de belli bir uzmanlık, tecrübe gerektiriyor ise ve her ikisi de bireye unvan, statü ve kariyer sağlıyorsa bu kişi çift kariyerli demektir. Buradaki sorun kişinin çift kariyerli olup olmaması değil bireyin hangisine daha çok önem vereceği konusundaki seçimidir (Aldemir vd., 2001:211).

Bireyin birden fazla alanda eğitimi olması, bu alanlarda deneyim kazanmış olması, bu alanlarda ilerleme olanağı sağlasa da, bireyin bu alanlardan birini seçerek kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi gerekecektir (Şimşek, 2010:126).

Zaten ikiye bölünmüş bir enerjiyle kişinin başarıya ulaşması da beklenmemelidir. Bu nedenle iki işte kariyerini geliştirmek yerine ilgi duyulan, hedeflenen bir kariyer basamağında ilerlemek, bireyin karşılaştığı zorlukları engelleyerek iş tatminini ve motivasyonunu arttıracaktır (Aytaç, 1997:219-233).

Bireylerin çift kariyer yapmasına yönlendiren en önemli neden iki alanda unvan yapmaktır. Bireyler her ne kadar iki farklı alanda tecrübe ve bilgi sahibi olmak isteseler de, farklı kariyer alanında ilerlemek kişileri tek bir alanda uzmanlaşmasını engellemektedir. Bireyler kişisel yeteneklerinden dolayı çift kariyer yapmak ister bazen işletme de çalışanları bu çift kariyerlilik konusunda yönlendirebilir. Bu durum ister istemez çalışanların motivasyonunu ve performansını olumsuz etkiler.

#### **2.4.2. Kariyer Dönemi Sorunları**

Kariyer dönemi sorunları çalışanların her kariyer evrelerinde karşılaşılabilecekleri sorunlardır. Kariyer dönemi sorunlarıyla ilgili hem bireye hem örgüte görev düşmektedir. Birey bu sorunların üstesinden gelmeye çalışırken, örgütün de çalışana bu konuda destek sağlaması ve sorunlar ortaya çıkmadan önce tedbir alması gerekmektedir. Kariyer dönemi sorunları; başlangıç dönemi kariyer sorunları, kariyer ortası sorunları ve kariyer sonu sorunları olmak üzere üç başlık altında aşağıda kısaca açıklanmıştır:

#### **2.4.2.1. Başlangıç Dönemi Kariyer Sorunları**

Başlangıç dönemi kariyer sorunları bireyin iş hayatına girmesiyle birlikte karşılaştığı sorunlardır. Kişi okul eğitimi boyunca öğrendiği teorik bilgiyle, iş yaşamındaki uygulamaların aynı olmadığını görebilir. Bu dönemde işe uyum sağlayamayabilir. Aynı zamanda büyük bir heves ve ümitle başladığı iş bireyi tatmin etmeyebilir. İşten umduğunu bulamayabilir ve gerçek şokuyla karşılaşabilir. Bu nedenlerden ötürü bireyin motivasyonu düşer ve iş hayatından zevk alamaz. Kariyer hedeflerine yönelik beklentileri azalır.

Bu sorununun başında önceden belirtilen “gerçek şoku” yer almaktadır. Birey bu şoku atlattıktan sonra, bu kez kendini kanıtlama yönünde aşırı bir çaba içine girmektedir. Bu aşırı çabalar firmanın diğer çalışanlarınca olumsuz olarak algılanabilmektedir. Yine bu dönemde bireyin çeşitli bürokratik engeller nedeniyle üst yönetim ile iletişim kopukluğu yaşaması, kendini kanıtlama çabası içinde olan bireyi olumsuz yönde etkilemektedir (Bayraktaroğlu, 2006:161).

#### **2.4.2.2. Kariyer Ortası Sorunları**

Bu dönemdeki bireyler için artık iş ortamında yükselme olanakları azalmıştır ve çağdaş bilgilerle donanmış kişilerin iş hayatında kendilerini gösterme çabaları kariyerinin ortasında bulunan bireyler için büyük bir tehdit unsurudur. Aşırı rekabetin bulunduğu kariyerlerdeki kişiler için her yıl bir dönüm noktasıdır. Kendi başarılarını kanıtlayamadıkları her durum onlar için stres unsurudur ve bu stres kişileri depresyona kadar sürükler. Yaşının da verdiği hassasiyet yüzünden başlayan hayatın anlamsızlığı ve ölüm korkusu duygusu bireyin verimini düşürürken kendilerinden başarılı genç bireylere karşı kıskançlık ve eziklik duygusunu birlikte getirir (www.belgeler.com).

Kariyer ortası sorunların en bilineni ve yaygın olanı kariyer platosu ya da kariyer düzleşmesidir. Birey işletme içerisinde gelebileceği en üst noktaya gelmiştir, daha fazla yükselme olanağı yoktur ya da işletme içerisinde kariyer basamakları azdır. Bu durum bireyin kendisini mutsuz hissetmesine neden olmaktadır. Bu dönemde kariyer düzleşmesi dışında, beceri ve yeteneğin yitirilmesi, gözden düşme, işten çıkarılma stres ve tükenmişlik, engellenme gibi sorunlarla da karşılaşılır. Aşağıda kısaca bu konulara değinilmiştir.



#### **2.4.2.2.1. Kariyer Düzleşmesi**

Kariyer platosu olarak da bilinen kariyer düzleşmesi, bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında bulunmasını ifade eder. Kariyerin düzleştiği bu nokta da birey; umutsuz, beklentisiz, tepkisiz heyecansız bir ruh hali içindedir. Kariyer düzleşmesi, birey odaklı veya firma odaklı olabilir. Birey odaklı kariyer düzleşmesinde bireyin yetkinlikleri, daha üst pozisyonlar için yetersiz kalmaktadır. Peters prensibi olarak da bilinen bu yaklaşıma göre bireyler yeteneksiz olduğu noktaya kadar yükseltirler. Bu durumda olan bireyler için kariyer düzleşmesi kaçınılmazdır. Zaten buldukları noktada bile yetersiz kalmaktadırlar (Bayraktaroğlu, 2006:161).

Bu nedenle ortaya çıkan kariyer platosu sorunu, iyi bir insan kaynakları planlaması ve kariyer yönetimi ile aşılabilir. Kariyer platosu bazen kişinin kendisinden de kaynaklanıyor olabilir. Özellikle “kariyer ortası” durumunda görülen plato, kişinin isteksizliğinden, tembelliğinden ya da gelişme arzusunun kaybolmasından dolayı meydana gelmektedir. Bu gibi durumlarda kariyer yönetimi devreye girerek, eğitim programları yardım ile bu tür platoların oluşmasını ya da süresini azaltabilir (Uğur, 2008:263).

Hangi nedenden kaynaklanırsa kaynaklansın kariyer platosu çalışanlarda depresyon çeşitli sağlık sorunları, yoğunluk, stres, hırçınlık gibi olumsuzlukları ortaya çıkarmasına yol açar. Bu yüzden mümkün olduğunca oluşumu engellemeye çalışılmalıdır (Uğur, 2008:264).

Sonuç olarak; kendini verimsiz ve etkisiz hissedenden bireyin hem iş hayatını hem de sosyal yaşantısını olumsuz etkilemektedir. Birey bu aşamada motivasyon eksikliği yaşayacağı için performans düşüklüğüne neden olacaktır. Bireyin bu orta yaş krizini aşması ve kendine güvenmesi sorunun çözümüne yardımcı olacaktır.

#### **2.4.2.2.2. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi**

Kariyer ortasında veya sonlarında olan bireylerin zaman içerisinde bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesi durumudur. Bireyin yaşlanması bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesine neden olabilir. Daha önemlisi, günümüzün hızlı teknolojik değişimlerine ayak uyduramayan bireyin mevcut beceri ve yeteneklerinin değersiz veya kullanışsız

hale gelmesidir. Çalışanlara yeni beceri ve yetenekler kazandırılması konusunda bu noktada firmalara önemli görevler düşmektedir (Bayraktaroğlu, 2006:161).

Firmalar çalışanları için çeşitli eğitim programı düzenleyerek yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olmalı, teknolojik konularda gençlerin daha bilgili olmasından dolayı gençler teknolojik bilgilerini yaşı ilerlemiş çalışanlarda deneyimlerini birbirleriyle paylaşarak destek olmalılardır.

#### **2.4.2.2.3. Gözden Düşme**

Yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin çeşitli nedenlerle motivasyonun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademedeki durağanlığa girmesi durumudur. Kişiler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsı, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk ve yeteneksizlik bu durumun başlıca nedenleri olarak da gösterilmektedir (Bayraktaroğlu, 2006:162).

Gözden düşme, kişiye olduğu kadar örgüte de oldukça zarar vermektedir. Genellikle örgütlerde karşılaşılan bu sorun dikkatle ele alınmalı, soruna neden olabilecek faktörler incelenmeli ve gerekli önlemler gözden düşme ortaya çıkmadan alınmalıdır. Gözden düşmenin ortaya çıkmasında en büyük etken olan firmalar sorunun çözümüne de yardımcı olmalıdır.

#### **2.4.2.2.4. İşten Çıkarılma**

Firma için bir kariyer yönetimi uygulaması olan işten çıkartma olgusu bireyler için önemli bir kariyer sorunudur. Bazı bireyler için işten çıkartma kariyer yaşamlarının sonlanması anlamına gelebilir (Şimşek, 2010:126). Ancak genellikle firmanın küçülme, kapanma gibi nedenlerle çıkarmak zorunda kaldığı bireyler için bu durum, yeni kariyer olanakları anlamına gelmektedir. Bu bireyler için bile belirli bir dönem işsiz kalma olasılığı söz konusu olabilir. Bu nedenle bazı firmalar bu sorunun giderilmesi için eski çalışanlarının iş bulmalarında onlara yardımcı olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003:147).

Dolayısıyla işten çıkarmak kimileri için kariyer sonu anlamına gelse de kimi çalışanlar için yeni bir kariyer başlangıcı olabilmektedir. Firmaların da bu konuda eski çalışanlarına yardımcı olması çalışanlarına önem verdiğinin bir göstergesidir.

#### **2.4.2.2.5. Stres ve Tükenmişlik**

Çalışma yaşamında bireyler, toplumsal ve kişisel hayata bağlı çok sayıda strese neden olan olaylarla karşılaşmaktadır. Bu nedenden dolayı strese başa çıkabilmek için birçok öneri ve yöntem geliştirilmiştir. Stres, kişinin çeşitli çevresel faktörlere gösterdiği genel bir tepki olarak ifade edilebilir. Stres bireyin özel hayatında olduğu gibi iş hayatında da kendini önemli ölçüde göstermektedir.

Zira stres, çalışanların verimlilik, performans, tatmin ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. İş yeri ortamından kaynaklanan stres kaynakları; işin yapısıyla ilgili olabildiği gibi, örgütsel yapı, örgütsel politika, fiziksel şartlar ve kişiler arası ilişkilerden kaynaklı olabilir. Sonuç olarak stresin; çalışanların performans düşüklüğüne, iş doyumсуuzluğuna, iş devamsızlığına, iş kazalarına, iş gücü devrine, çatışmalara, yabancılaşmaya, yorgunluk gibi örgütsel sonuçları bulunmaktadır (Onay ve Kılıcı, 2011:364-365).

Diğer en önemli sorunlardan biri de “tükenmişlik” tir. Özellikle yoğun ve stresli iş ortamlarında karşılaşılma olasılığı daha fazla olan tükenmişlik, “fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik” olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda olan bireylerde; enerji eksikliği, işe ve çalışma ortamına karşı duyarsızlık, performans düşüşü görülür. Özellikle iş yaşamındaki hızlı değişimin, teknolojik yeniliklerin bireyin yetkinliklerini geliştirmesini gerektirmesi, buna karşın bireyin bu gelişmelere uyum gösterememesi sonucu olarak ortaya çıkar. Bireyin performansı düşer, organizasyonun kendisine verdiği önem azalır. Bu durumun sürmesi halinde birey önce daha pasif görevlere getirilir. Kuruma katkısı iyice azalan birey, son aşamada işten çıkarılabilir ya da iş doyumunu azaldığı için işten ayrılabilir. Bireyin kariyerinde gerileme gibi, beklenmedik ölçüde hızlı yükselişi de bazı sorunlara yol açabilir. Özellikle mevcut yetkinlikleri, atandığı pozisyon için gerekli olan yetkinlikleri karşılamayan birey için bu durum önemli bir stres kaynağı olacaktır (www.belgeler.com).

#### **2.4.2.2.6. Engellenme**

Bireyin çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması, bireyde engellenme hissini doğurur. Bunun sonucunda birey, ya ekonomik olanakları nedeniyle çalışmasını sürdürür ya da işten ayrılır. Bireyin işten ayrılması, yeni birinin işe alınması ve uyumlaştırılmasını gerektirdiğinden, arzu edilen bir sonuç değildir. Bireyin

hoşnutsuzluğuna rağmen çalışıyor olması da, genellikle iş düzenine uyum konusunda bazı sorunlar ortaya çıkarır. Bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için firmanın bireyin beklentilerini anlaması gerekir. Bunun için, firma içinde iyi iletişim ortamının sağlanması ve çalışanların beklentilerine karşı duyarlı olunması gerektiği açıktır (Bayraktaroğlu, 2006:161-163).

Günümüzde iş hayatında yaşanan en sık sorunlardan biri olan engellenmenin önlenmesi için, kişinin çalışma ortamından zevk almasını ve örgüte bağlı kalmasının sağlanması kişinin beklentilerinin karşılanması ile mümkün olacaktır. Çünkü çalışanların işinden hoşnut olmaması genellikle işten ayrılmayla sonuçlanmaktadır. Bu durumda firmaya maliyet unsuru oluşturmaktadır.

#### **2.4.2.3. Kariyer Sonu Sorunları**

Kariyer sorunlarından en önemlisi emeklilik ve beraberinde getirdiği bazı sorunlardır. Bunlar; emeklilikle iş arama (bireysel vizyonu belirlemek, kariyer hedeflerini belirlemek, bireysel yetkinlikleri belirlemek, hazırlık düzeyini belirlemek, iş olanaklarını araştırmak, özgeçmiş hazırlamak, iş önerisini kabul etmek), emeklilerin kariyer yolları (yönetici olarak, uzman olarak, proje bazında, dönemsel part-time olarak), emekliliğe hazırlık eğitimi ikinci işe hazırlık eğitimi, emekliliğe hazırlıkta bireylerin sorumlulukları (ilgi alanlarını belirlemek, emeklilik yaşamı ile bilgi edinmek, emeklilik yaşamını sınamak, emeklilik sonrası çalışma kararını vermek, çalışmaya karar verilmişse ikinci işe hazırlamak, emeklilik yaşamına ilişkin bir eylem planı geliştirmek) gibi (Bayraktaroğlu, 2006:161-162).

Sonuç olarak kariyer sonuna yaklaşmış kişileri durumun gerektirdiği psikolojiden kurtarmak için ilgi alanlarını, becerilerini başka alanlara kaydırıp, o alanlardan zevk almalarının sağlanması gerekir. Dolayısıyla kişi yaşadığı olumsuz sonucu bu şekilde daha kolay atlattığı olacaktır.

#### **2.5. Kadınların İşgücü Piyasasında Karşılaştığı Kariyer Sorunları**

Bugün tüm dünyada kadınların işgücü piyasasındaki konumları değişmektedir. Erkek ile kadın çalışanların iş yaşamına dönük beklentileri arasındaki fark kapanmaktadır. Yine de tüm dünyada, halen çalışan kadınlar işgücü piyasalarında erkeklerin gerisinde kalmaktadır. Kadınlar genellikle ucuz işgücü olarak, işgücü piyasasında oluşan

boşlukları doldurmaktadırlar. İşgücü piyasasında iş bulabilen kadınlar çoğunlukla terk edilmiş, tercih edilmeyen boş kalmış alanlarda çalışmaktadırlar. Böylelikle işverenler bu boş alanları ucuz işgücü (kadınlar) ile doldurmaktadırlar. Bu süreç terfide eşitsizlikle devam etmektedir (Sayar ve Karaaslan, 2009:111).

Endüstrileşme ve kentleşme süreleri ilerledikçe hem işgücü hem de kadının ve ailenin ihtiyaçları açısından kadınların çalışma yaşamına daha çok katıldığı görülmektedir. Kadınların önce endüstri sonra hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte ev dışında çalışma yaşamına katılmış, kadın erkek rollerinde toplumsal işbölümüne gidilmeye başlanmıştır (Erbay ve Tuncay, 2006:28).

Feminel yaklaşımlarda Toplumsal cinsiyet temelli işbölümü, ataerkil sistemin kurallarını belirler ve ataerkil ilişkiler çalışma yaşamında çeşitli biçimlerde kadınlara dayatılır. Kadınlara daha düşük ücretler ödenir. Bunun gibi kadının formel eğitim düzeyi düşük tutulur ve işyerindeki eğitim fırsatlarından yararlanamaz. Belli iş ve mesleklere kadınlar kabul edilmez; işyerinde yükselme imkânları verilmez, kriz ve ekonomik gerileme dönemlerinde, (özellikle evli) kadınlar erkeklerden daha önce işten çıkarılır (Özçatal, 2011:22).

Kadın ve erkeklerin ekonomiye yaptıkları katkıya bakıldığında erkeklerin statü ve güç bakımından kadından üstün görülmekte ve kadınlar ekonomik yaşamdan uzak tutulmaktadırlar. Fakat kadınlar ekonominin her alanına dahil edilerek kalkınmaya katkıları artırılmalı ve erkekler karşısında statülerini güçlendirmek gerekmektedir (Tutar ve Yetişen, 2009:117).

90'ların başında büyük bir Kanada firmasında yürütülen bir çalışmada, yazarlar kadınların yükselme fırsatlarını değerlendirmek için erkeklerden daha fazla biçimsel yükselme prosedürlerine başvurmalarının onları yönetsel hareketlilikten mahrum bıraktığını bulmuşlardır (Cannings ve Montmarquette, 1991:216).

Çalışma yaşamına katılan kadın için erkeklerden farklı olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi karşılıksız çalışma biçimleriyle ilgili işler kadının sorumluluğunda olmaya devam etmekte; kadınlar daha az çalışma yaşamına katılmakta; belli mesleklere yoğunlaşmakta; işte eğitim ve ilerleme imkânı kısıtlı olmakta; düşük statülü ve düşük ücretli işlerde çalışmaktadır. Bu durumda kadınlar hem işgücü olarak nitelikleri hem de

karşılıksız çalışma biçimleriyle ilgili işleri nedeniyle çalışma yaşamında geri plana itilen ikinci sınıf bir işgücü olmaktadır (Özçatal, 2011:22).

Dolayısıyla, kadın ve erkeklerin, ekonomik gelişmeden elde edecekleri faydalar arasında eşitliğin sağlanabilmesi için, cinsiyet ayrımının önüne geçilmesi ve çözülmesi gerekmektedir. Ekonomik anlamda, kadın ve erkek arasındaki eşitsizlikler genellikle işe giriş, çalışma saatleri, çalışma koşulları, istihdam edilme biçimleri, iş yerinde yükselme olanakları ve gelir elde etmeleri bakımından ortaya çıkmaktadır.

Ekonomik faaliyet alanında başlıca cinsiyet eşitsizlikleri şunlardır:

- Düşük ücretli ve kötü koşullu işlerde çalışma, pazarlık yönünden yoksun olma,
- Kayıt dışı sektörlerde, geçici, gündelik, yarı zamanlı, sözleşmeli ve evde çalışmaya dayalı istihdam; standart dışı işlerde çalışma,
- İşe alınmada, ücretlerde ve yükseltmelerde ayrımcılığa uğrama,
- Ücret karşılığı olmayan işlerde çalışma (aile işçiliği)
- Ev içi emeğin kullanımında toplumsal cinsiyet ilişkilerinden kaynaklanan eşitsizlikler (Ecevit, 2003:84-88).

ABD gibi gelişmiş ülkelerde, gelişmekte olan ülkelere göre kendi adına çalışan kadın girişimcilerin yüksek olmasının nedenleri, bağımsızlık isteği ve kararları kontrol edebilme isteği gibi çekici faktörlerdir (Tutar ve Yetişen, 2009:121).

Binlerce yıldır süren bu anlayışı bir çırpıda ortadan kaldırmak kolay değil ama tabular yıkılmalı ve kadınlar çalışma yaşamına etkin bir biçimde girmelidir. Kadın çalışma yaşamına girerse ülkenin ulusal gelirinin yaşam düzeyinin yükseleceği bir gerçektir (Tutar ve Yetişen, 2009:125).

Endüstri toplumunun işgücü portresini erkekler oluştururken, bilgi toplumunda kadınlar ön plana çıkmaktadır. Ancak çalışan kadın sayısının ve iş dünyasında kadınların etkinliğinin giderek artmasına karşın, üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı halen istenilen düzeyde değildir (Bingöl ve diğ., 2011:116).

Kadınların işe alınmasından sonra, kadınların terfi sürecinde ortaya çıkan ayrımcılık işgücü piyasalarında o kadar dikkat çekicidir ki; bu ayrımcılık “görünmez engeller” kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Görünmez engel kavramı, kadınların

kariyer basamaklarında ilerlerken karşı karşıya kaldıkları bariyerleri tanımlamak üzere kullanılmıştır Görünmez engeller kadınların hiyerarşik pozisyonlara ulaşmasının yanı sıra, kadınların gelir ve prestije ulaşmasıyla da ilgilidir. Görünmez engeller, yönetim kadrolarında ortaya çıkabileceği gibi bir işyerinde daha düşük pozisyonlarda da var olabilmektedir. Bu durum “yapışkan taban” olarak da adlandırılmaktadır (Sayar ve Karaaslan, 2009:112-113).

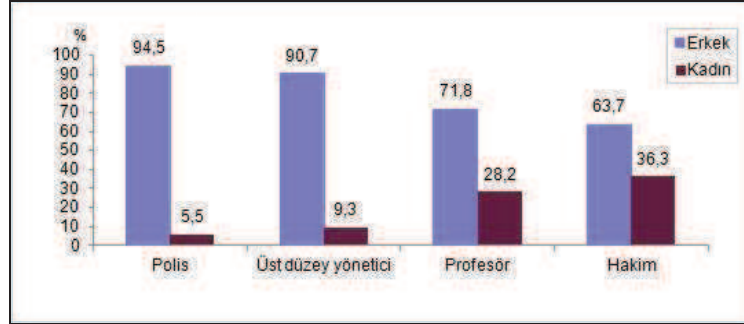
Profesyonel kadınlar, erkekler gibi hayatlarının büyük bir kısmını profesyonel bir kariyer elde etmek için harcamaktadırlar. Ancak kadınlar, evlendiklerinde ve çocuk sahibi olduklarında çocuk yetiştirme konusunda eşleriyle eşit paylaşıma sahip olamamaktadırlar. İşverenler, kadınlara bu şartlar altında esnek çalışma süresi, kariyere devam edebilmeyi sağlayacak ve kadınların üzerindeki baskıyı azaltacak desteği sağlamamaktadırlar. Bu faktörler cinsiyet ayrımcılığını oluşturmakta, kadınları zorlayarak, kadınların profesyonel amaçları ile kararlarının ters düşmesine neden olmaktadır (Sayar ve Karaaslan, 2009:113).

80’lerde yapılan araştırmalar kadınların çok ender üst yönetim pozisyonları elde edebildiklerini; sadece teknoloji ve mühendislik örgütlerinde değil, sayıca üstün oldukları eğitim ve toplumsal hizmet kuruluşlarında bile alt yönetim basamaklarındaki temsil oranının yeterli düzeyde olmadığını; kadınların erkeklere göre daha düşük ücretli, düşük yetkili ve düşük statülü pozisyonlarda bulduklarını ortaya koymuştur, üst yönetim pozisyonlarındaki kadın yönetici azlığını kadın yöneticilerle ilgili olumsuz basmakalıp yargıların sürdürülmesine bağlamıştır. 2000’li yıllara gelindiğinde toplumda kadınların rolüne ilişkin tutumlarda önemli değişiklikler olmakla birlikte, hala yönetsel pozisyonlar için erkeklerden daha az uygun görüldükleri cam tavan olgusu ile ilgili çalışmaların artarak devam etmesinden anlaşılmaktadır (Anafarta ve diğ., 2008:114).

Türkiye’de yönetici konumuna gelmiş kadın sayısı erkeklere kıyasla oldukça azdır. Özellikle üst düzey pozisyonlara ulaşmak isteyen kadın yöneticiler, adeta camdan bir tavan ile karşı karşıya gelmekte ve sonuç olarak da özellikle sorumluluk gerektiren yönetsel pozisyonlarda çok sınırlı sayıda temsil edilmektedirler (Bingöl ve diğ., 2011:116).

Ülkemizde işgücüne katılımda kadın ve erkek arasındaki farkın en az olduğu kesimin kamu kesimi olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle eğitilmiş kadınların kamuda uzun

yıllardır yer almalarına karşılık yönetsel konumda temsilleri halen yeterli değildir. Devlet Personel Dairesi Başkanlığı verilerine göre 2012 yılında üst düzey yönetici olarak çalışan kadınların oranı %10,4'tür (Önder, 2013:53).



**Grafik 2. Cinsiyete Göre Seçilmiş Mesleklerin Oranı**

Kaynak: TÜİK Toplumsal Cinsiyet Göstergeleri Veri Seti;2013

Grafik 2'ye göre Türkiye'de 2013 yılında kamusal alanda üst düzey kadın yönetici oranı %9,3 olmuştur. Kadın hâkim oranı ise %36,3'tür. Akademik personel içerisinde kadın profesörlerin oranı 2012-2013 öğretim yılı için %28,1 olurken, kadın polis oranı yıllara göre bir değişiklik göstermeyerek 2013 yılında da %5,5 olmuştur.

## **2.6. Kadınları İş Hayatında Karşılaştığı Kariyer Engelleri**

Kariyer engelleri, kişinin çalışma hayatında terfi etmesine, kendisine yetki verilmesine, statü kazanmasına engel oluşturan ve kendisinden kaynaklanmayan nedenleri ifade etmektedir. Bunlar;

### **2.6.1. Cam Tavan Sorunu**

Cam tavan kavramı ilk defa 1986 yılında Wall Street Journal'ın iş kadınları ile ilgili bir raporunda kadınların üst düzeylere ulaşmasının firma geleneği ve basmakalıp yargılar tarafından engellendiğini belirten bir terim olarak kullanılmış ve günümüze kadar birçok çalışmaya konu olmuştur. Cam tavan, işletmelerde kadınların yönetimde belirli bir düzeyin üzerine yükselmesini engelleyen görünmez engelleri ifade etmektedir (Anafarta ve diğ., 2008:112).

Günümüzde kadınlara karşı bariz bir ayrımcılık yapılmasa da bu eşitsizliği yok olduğu anlamına gelmemekte, sadece yer altına inmiş olarak kadınlara ilişkin ayrımcılık



önyargısız gibi görünen birçok iş uygulamasında ve kültürel normda gizlenmiş olarak varlığını sürdürmektedir. Yaygın olduğu ve olağan sayıldığı için birçok kişi bunları sorgulamak bir yana farkına bile varmamaktadır. Adı olmayan bu problem genellikle “cam tavan” olarak adlandırılmaktadır (Önder, 2013:52).

Cam tavanın oluşum nedenleri olarak; kadınların çalışma yaşamında kısa sayılacak bir süredir yönetici durumunda bulunmaları, işgücüne aralıklı olarak katılmaları, geleneksel olarak kadınların çalıştıkları belli alanların bulunması. örneğin; halkla ilişkiler, insan kaynakları yönetimi gibi yükselme olasılığının düşük olduğu alanlarda ve son olarak da üst yönetimin işe alma ve terfi politikalarında ayırım yapmaları gösterilmektedir (Örücü ve diğ., 2007:119).

Cam tavan sorunlarına bakacak olursak; kadınların ve azınlıkların yükseltmelerinin önündeki yapay engelleri yansıtmaktadır. Cam tavanın örgütün üst basamaklarındaki eşitsizliği yansıtan bir kavram olmasıdır. Örgüt hiyerarşisi boyunca bütün düzeylerde kadının ilerlemesinin önündeki engeller sabit görünüyorsa, orada cam tavan değil sadece cinsiyete dayalı ayrımcılık söz konusudur. Cam tavan sadece yüksek düzeylerdeki cinsiyet ya da ırk oranlarını değil, daha yüksek düzeylere ilerleme şansında cinsiyete ya da ırka dayalı eşitsizliği temsil eder (Anafarta ve diğ., 2008:112).

Günümüzde de hala cam tavan sendromu kadınların kariyer ilerlemesine yönelik en önemli engellerden biridir. Bu yüzden kadın yönetici sayısı halen istenilen düzeye ulaşamamıştır. Bunun en önemli nedeni kültürümüzde de hala devam eden erkeklerin kadın otoritesi altına girmek istememesidir.

### **2.6.2. Basmakalıp Yargılar**

Gelişmiş ya da gelişmekte olan toplum farkı olmaksızın, kadın yöneticilerle ilgili birçok basmakalıp yargı vardır. Bu yargılar çalışan kadının üstesinden gelmesi gereken bir kariyer engeli oluşturmaktadır (Ng ve Pine, 2003:869).

Basmakalıp yargılar genellikle erkekler tarafından kadınların üst düzey yönetim görevi için duygusal olmaları, karar alma ve risk alma konusunda yetersiz olmaları, inisiyatif sahibi olamadıkları yönündeki olumsuz yargıları içermektedir. Aynı zamanda kadın yöneticiler tarafından konulan engellerle birlikte bireyin kendini üst düzey yönetimi için

uygun görmemesi ve bu konuda özgüven sahibi olamaması da diğer basmakalıp yargıları oluşturmaktadır.

Basmakalıp yargıları, erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ve kişinin kendi kendine koyduğu engeller adı altında üç başlıkta inceleyebiliriz.

**Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller:** Bu engellerden en önemlisi kadınlara yönelik önyargılardır. Çoğu negatif olan bu önyargılar kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin gücü elde tutma” isteğidir (Örücü ve diğ., 2007:119).

**Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller:** Daha çok erkek yöneticilerin koyduğu engeller tartışılırken kadın yöneticilerin koyduğu engeller göz ardı edilmektedir. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller de şu başlıklar altında sıralanmaktadır (Örücü ve diğ., 2007:119):

Kendini referans alma yanılgısı; kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığı”dır. “Kraliçe arı” sendromu (Kadınların birbirlerini çekememeleri); tepe yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır (Örücü ve diğ., 2007:119).

**Kişinin kendi kendine koyduğu engeller:** Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar; “Kadının yeri neresi?” sorusunun cevabını bulamayışı. Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek. Kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme, benimseme. İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak; özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek; Kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmamak; sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek; kariyerde yükselmeyi tercih etmemek/kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak; kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselme konusunda kendi kendilerine koydukları engeller içerisinde (Örücü ve diğ., 2007:119).

Bazı yazarlar, birçok kadının, örgütlerinde başarılı olabilmek adına, kendilerini liderlik rolleri için uygunsuz gösterecek kadınca tutum ve davranışları bastırdıklarını veya ortadan kaldırdıklarını ileri sürmüşlerdir (Grant, 1988:56).

### **2.6.3. Rol Çatışması**

Türkiye geliştirmekte olan bir ülke olarak iş yaşamında geleneksel sayılabilecek birçok değerlerin etkisi altındadır. Türk kadınının ücretli olarak çalışma yaşamında yer almasıyla birlikte aile yaşamlarında birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Geleneksel değerler toplum içindeki işbölümünde kadının rollerini “eş” ve “ana” lık olarak belirlemiştir (Kırkpınar, 2001:4).

İş yaşamına giren kadın bir yandan geleneksel ev kadını, eş, annelik ve evlat rollerini, diğer yandan işi ile ilgili rolleri yürütmek durumunda kalmaktadır. Erkek çalışma yaşamına yönelik olarak sosyalleşirken, kadının aileye yönelik sosyalleşmesi gerekmekte, çalışma yaşamı nedeniyle kadının ev sorumluluklarını aksatması eşler arasında sorunlara neden olabilmektedir. Bu sorunlarla başa çıkamayan kadın, aile ile ilgili rollerini öne çıkarabilmektedir (Anafarta ve diğ., 2008:116).

Aile yaşamının kadınların iş yaşamları ve kariyerleri üzerindeki etkisini konu alan birçok araştırmanın bulguları evlilik ve çocukların kadınların kariyerini aksattığını ortaya koymaktadır. Oysa aynı durum bir erkeğin kariyeri için sorun teşkil etmemektedir. Kadınların ve erkeklerin rollerine ilişkin bu farklı beklentiler, kadınların üst kademelere yükselmelerini engelleyebilmektedir (Aytaç, 2009:219).

Türkiye’de çalışma saatlerinin uzunluğu, hafta sonları ve bayram tatillerinde de hizmet yürütülmesi konaklama işletmelerindeki evli ve çocuklu kadınlar için yaşamı daha da zorlaştırmakta, çalışan kadınların eşlerine ve çocuklarına yeterli zaman ayıramamasına neden olmaktadır. Bu durum eşleri rahatsız edebilmekte, çalışan kadını eş desteğinden yoksun bırakabilmekte, iş ve aile dengesini kurmak zorlaşmaktadır (Anafarta ve diğ., 2008:117). Japon şirketlerinde yapılan bir araştırmada kadınların ailelerine ilişkin sorumluluklarının önemli olduğu düşüncesiyle kadınların istihdamı ve terfileri ile ilgili olumsuz bir tutum sergiledikleri tespit edilmiştir (Örücü ve diğ., 2007:120).

Bu durum kadınları ikinci plana atmakla kalmamakta aynı zamanda onları her alanda gelişmelerini engellemektedir. Rol çatışması genellikle kadınların çalışma hayatında

daha fazla yer almalarıyla ortaya çıkmaktadır. Özellikle kariyerinde üst kademelere ulaşmak isteyen kadınların daha sık karşılaştığı bir sorundur. Önceki konularda değindiğimiz gibi kadının ev sorumluluğu ve iş hayatı rol çatışmasını ortaya çıkarmakla beraber eşler arasındaki sorumluluk paylaşımının kadına daha fazla yüklenmesiyle kariyer çatışmasına neden olmaktadır.

#### **2.6.4. Ayrımcılık**

Ayrımcılık, eşit beceri, eğitim, deneyim ve verimliliğe sahip kişilerin ırk, cinsiyet, dini inanç veya verimliliğe etkisi bulunmayan başka kişisel özellikleri nedeni ile farklı ücret almaları veya farklı davranışlara maruz kalmalarıdır (Anafarta ve diğ., 2008:117). Kadınlara karşı ayrımcılık, BM tanımına göre medeni durumları ne olursa olsun siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel, kişisel vs. alanlarda kadın ve erkek eşitliğine dayanan insan haklarının ve temel özgürlüklerin kadınlara tanınmasını ve kadınların bu haklardan yararlanmalarını engelleme veya hükümsüz kılmaya dayalı her türlü ayırım, dışlama veya kısıtlamadır. BM Kadınlara Karşı Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW) 1981 yılında kabul edilmiş, Türkiye ise bunu 1985’de imzalamış ve 1986’da yürürlüğe koymuştur (Gül ve Oktay, 2009:430).

Performans değerlendirme, iletişim ağları ve örgütsel yedekleme, kadınların yaşamlarını sınırlı düzeyde anlayan erkekler tarafından tasarlanmakta ve geliştirilmektedir. Bu nedenle erkekler kadınları harekete geçiren güdülerini yanlış yorumlayabilmekte ve kadınların yukarı doğru ilerlemesini dolaylı olarak engelleyebilmektedir (Anafarta ve diğ., 2008:118).

Ayrımcılığa maruz kalan kadın iş yaşamında ciddi problemlerle karşılaşmaktadır. Bu sorun kadınların kariyerlerinde önemli derecede engel teşkil etmektedir. Bu durumda firmalara büyük görevler düşmektedir. Ayrımcılığın önüne geçerek, çalışanlar arasında eşitliğin oluşmasını sağlamalıdır.

#### **2.6.5. Kraliçe Arı Sendromu**

Kraliçe arı sendromu; kısaca kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi olarak açıklanabilir. Bekar kadınlar, evlilere oranla daha fazla imkan yakalayabilmesinden dolayı kraliçe arı

sendromuna giren kadınlar arasında büyük bir oranı temsil etmektedirler. Genç ve bekar kadınların, erkeklere oranla daha az baskıya maruz kalmaları hemcinsleri karşısında avantaj olmaktadır. Çocuk sahibi evli kadınlar, ek sorumlulukları ve talepleri olduğundan, seçeneklerinin azaldığının farkındadırlar. Diğer bir ifadeyle, evlilik ve aile, kadınlar için kariyer yapmada bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Doğan boşluktan dolayı ön plana çıkan bekar kadın yöneticiler kariyer hedeflerini tutturabilmek için Kraliçe Arı Sendromunu yaşayarak rakiplerini küçümseme, bertaraf etme ve kendisi dışında gerçekleşen başarılı çalışmaları sahiplenme eğer yapamıyorsa görmezlikten gelme psikolojisine girmektedirler (www.belgeler.com).

Kraliçe arı sendromu şu özelliklerden oluşmaktadır; erkek tutumlarını benimseyerek kadınlara karşı kullanmak, diğer kadınların rekabetini bertaraf etmeye çalışmak, ayrımla ilgili belirtileri görmemezlikten gelmek. Kraliçe arı sendromu olarak niteliklere uyan kadınlara göre oyunun bazı kuralları değişmeli ve kadının bugün geldikleri pozisyondan geri adım atılmamalıdır. Onlara göre başarısız kadınlar suçu kendilerinde aramalı, ayrıcalıklı muameleye karşı çıkmalı, ayırımı ortadan kaldırmak için bireysel olarak gayret gösterilmelidir (Zel, 2002:42).

Özetleyecek olursak, halk arasında kısaca kadınların birbirini çekememezliği olarak da adlandırılan kraliçe arı sendromu, kadın yöneticilerin kendi altında çalışan kadın çalışanlara mobbing uygulaması sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Kraliçe arı sendromu kadın yöneticilerin elinde olan bir durumdur. Bu noktada yöneticilerin çalışanlarına daha duyarlı ve insancıl yaklaşımları gerekmektedir.

#### **2.6.6. Psikolojik Taciz (Mobbing)**

Latince bir kavram olan “mobbing”, psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek anlamına gelmektedir. Türkçede ise mobbing, işyerinde psikolojik taciz, yıldırma, duygusal taciz, işyerinde psikolojik terör, işyerinde duygusal linç, yıldırma, zorbalık gibi terimleriyle ifade edilmektedir. Terminolojide mobbing taraflarından biri olan mobbingi uygulayan kişi için saldırgan, tacizci, duygusal saldırgan, zorba gibi ifadeler; mobbing uygulanan kişi için ise duygusal saldırıya uğrayan, mobbing kurbanı, mağdur, kurban gibi ifadeler kullanılmaktadır (Önder, 2013:55).

Aslında mobbing, sistematik olarak bireyin iş yaşamında psikolojik tacize uğramasıdır ve davranışın kaynağı bir olaya değil, bir kişiye odaklanmıştır. Mobbingin en belirgin özelliklerini; kasıtlı olarak yapılması, sistematik olarak tekrarlanması, uzun bir zamandan beri (en azından altı ay) devam ediyor olması, çalışanı işyerinden uzaklaştırmayı amaç edinmesi, oluşturmaktadır (Erdoğan, 2009:320).

Günümüzde, iş yaşamında kadına yönelik ayrımcılık ve mobbing yaygın bir sorun olarak kabul edilmektedir. Öyle ki pek çok kadın işyerinde, kötü ve olumsuz davranışa, şiddete, baskı ve hakarete maruz kalmaktadır. Bu konuda iş yaşamında alınan güvenlik tedbirlerine özellikle sosyal güvenlik ve iş güvenliği tedbirlerine bakıldığında kadınlara yönelik psiko- sosyal etmenlerin göz ardı edildiği görülmektedir. İş yaşamında kadına yönelik sıklıkla görülebilen ayrımcı tutum ve davranışlar ile mobbingin örgütte, sosyal ve ekonomik yapıyı zedeleyici, örgüte bağlılığı ve verimliliği azaltıcı etkilerinin bulunduğu görülmektedir (Türelli ve Dolmacı, 2013:85).

Psikolojik yıldırmanın (mobbing) genellikle bir süreç sonucunda meydana geldiği unutulmamalıdır. Bu süreç boyunca belirtiler her geçen gün artmakta ve sonuçta birçok sıkıntı ve sorun ile birlikte geri dönülmez hal almaktadır.

## **2.7. Kadınların Kariyer Sorunlarına Yönelik Yurtdışında Uygulanan Çözüm Önerileri**

Yabancı ülkelerde kadınların çalışma yaşamına ilişkin kariyer sorunlarını önlemek için çeşitli çözüm önerileri oluşturulmuştur. Bunlar;

**Engelli Kadınlar, Azınlıklar ve Çalışanlara Yönelik Programlar:** Engelli, göçmen kadınların işyerlerine girmesiyle işverenler kariyer ihtiyaçları açısından bu çalışanların önemini kabul etmektedirler. Bu noktada işverenler onları işe almada çok seçici davranmaktadır. Bu grupların özel ihtiyaçlarını eğitim fırsatları, danışmanlık, kariyer yönetimi seminerleri ve toplantıları ile karşılamaktadırlar. Bu uygulamalar daha çok yönetim pozisyonunda çalışanlar için tasarlanmaktadır. Örneğin; Xerox ve Kodak gibi zirvede olan firmalar yönetim ağlarını geliştirip teşvik ederek kadın ve azınlık gruplar için destek grupları oluşturmuştur. Kültürlü kadınlar için en iyi şirketlerde çalışan anne dergisi çıkarılmıştır. Kültürlü kadınların kariyerlerinde ilerleyebilmeleri için yönetimin bir kısım sorumluluk alması gerekmektedir. 2008 yılında bu kriterleri yerine getiren 20 firma açıklanmıştır: Allstate, AmericanElectricPower, AmericanExpress, Chubb&Son,

Citi, Colgate-Palmolive, CreditSuisseSecurities, Deloitte, Ernst&Young, General Mills, IBM, JP Morgan Chase, Kraft Foods, MetLife, Pepsico, Pricewaterhousecoopers, Procter and Gamble, and Wall Mart Stores. Bu firmalar kadınların çalışabileceği en iyi firmaları oluşturmaktadır. Tenneco firmasında, kariyer basamaklarında kadınların karşılaştıkları engelleri belirlemede yardımcı olması için bir kadın danışma konseyi kurulmuştur. Dow kimya şirketinin de dahil olduğu, Honeywell, Polarid ve GE Silicone gibi firmalar kadın çalışanların kariyerlerinde ilerleyebilmeleri için tavsiye ve danışmanlıkta bulunmaktadır.

**Katalizör;** Kadın çalışanların yeteneklerinden yararlanmak ve kadınların yönetim pozisyonlarına gelebilme olanaklarını maksimize etmek amacıyla firmalara yardımcı olan kar amacı gütmeyen kuruluşlardan biridir. Üst düzey yönetim pozisyonlarında kadınlar sıklıkla birçok engelle karşılaştıkları için bu kuruluş çok önem arz etmektedir. Bu amaçla, yönetim pozisyonlarında kadın ağları oluşturma hakkında bir kitap yayınlanmıştır. Bu kitapta, kadınların başarılı olarak çalışabileceği Dow kimya, Baush&Lomb, Kodak and KimberlyClark gibi firmalardan bahsedilmiştir. Katalizör, bireyin hem kariyer hem de kendi sorunlarına yönelik olarak çalışanlarına yardım etmeyi amaçlayan etkili bir sistemdir.

**Kadınların Çalışabileceği Şirketler;** Bazı firmalar kadın çalışanları korumaya yöneliktir. Her yıl kadınlar için çalışan kadın dergilerinde en sağlıklı şirketler yer almaktadır. Bu firmaların uygulamalarını doğum öncesi hizmetler, sağlık merkezleri, iş-egzersiz programları, vitro tehlike, kan basıncı gösterimi, kolestrol, meme kanseri, tıbbi laboratuvar, stres önleme programları ve danışmanlık oluşturmaktadır.

**Devre Dışı Bırakma;** Devre dışı bırakma eğitilmiş kadınların kullandığı trend bir terimdir. Çoğunlukla anne olan kadınların kendisini ailesine adanmasıyla iş piyasasını terk etmesidir. Bu durum bir yeni bakış açısı olan kaleydoskop kariyer modelini sunmaktadır. Bu kariyer modeli; rol çatışmasını önlemekte ve aile taleplerine yönelik endişelere meydan okumaktadır. Bu kariyer modelinde kadınların kariyer başarılarını nasıl arttırabileceği anlatılmaktadır (Bernardin, 2010:225).

**Çocuk Bakım ve Yaşlı Bakım Servisleri;** Çalışanlar isteyken çocuk bakımı konusunda endişelenmektedir. Bir çok araştırma ailelerin yaşlı üyeleri veya anne babalarının da bakıma ihtiyacı olduğunu ortaya koymaktadır. Yaşlı bakımı, sağlık sorunlarından

şikayetçi olanlar (alzheimer veya depresyon vb) için büyük bir sorun oluşturmaktadır. Bu yüzden bazı firmalar, çocuk ve yaşlı bakımında çalışanlarına destek olmaktadır (Bernardin, 2007:245). Firmalar kadın çalışanlara yardımcı olmak amacıyla çocuk ve yaşlı bakımı için çalışanlarına yardımcı olup kariyerlerine devam ettirmeye imkan tanımaktadır.

**Esnek Çalışma Düzenlemeleri;** İşverenler bazı esnek çalışma düzenlemelerini, çalışanlarına yardımcı olmak için benimsemiştir. Bunlardan bazıları iş paylaşımı, part - time çalışma, geçici çalışma ve evde çalışmadır. Bu programlar çalışanların aileleri konusundaki endişelerini, potansiyel streslerini ve yaşam rolleri arasındaki çatışmayı azaltmaktadır (Bernardin, 2007:245).

**Çalışan Aile Programları;** Örgütler çalışanlara iş-aile konusundaki rol çatışmasını önleyebilmek ve en aza indirebilmek için bu tarz programlara daha çok önem vermeye başlamaktadırlar. Aynı zamanda örgütler, çift kariyerli eşlere yönelik; işe alım, seyahat, transfer, terfi, saatlerin düzenlenmesi gibi uygulamalarını değiştirmektedir (Bernardin, 2007:245).



### **III. BÖLÜM: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN KADINLARIN KARIYER SORUNLARI**

Türkiye’de bankacılık tarihi 19.yy’a dayanmaktadır. Ülkemizde gerçek anlamda ilk banka Tanzimat’ın ilanından sonra 1847’de İstanbul Bankası adıyla, kurulmuştur. Osmanlı Devleti’nde modern anlamdaki ilk ticaret ve mevduat bankası, yabancı sermaye tarafından (İngiliz) 1856’da kurulan Osmanlı Bankası’dır (Parasız, 2000:109). Osmanlı Devleti’nde kurulmuş olan ilk ulusal sermayeli banka ise; “Memleket Sandıkları”dır. İlk tarımsal kredi sandığı özelliği taşıyan kurum, 1861 yılında Mithat Paşa tarafından kurulmuştur. 1868 yılında yine Mithat Paşa tarafından tasarruf toplama amacıyla “Emniyet Sandığı” kurulmuş olup, bir süre sonra her iki banka da, 1888 yılında yine Mithat Paşa tarafından kurulan Ziraat Bankası ile birleştirilmiştir. 1916 yılında yasayla kurulmuş bir kamu kurumu niteliği kazanan Ziraat Bankası, Osmanlı Devletinden Cumhuriyet dönemine geçen ve günümüze kadar gelen en köklü ulusal kuruluşlardan biridir (Yazıcı 2000:8). Cumhuriyet döneminde ise, Türkiye İş Bankası A.Ş. 1924 yılında özel kesim bankası olarak kurulmuştur. Cumhuriyet döneminin ilk özel sermayeli mali kuruluşu sayılan İş Bankası A.Ş.’nin görevi gayrimenkul alım-satımı yapmak, her türlü sınaî, ticari işlerle uğraşmak ve bu alanda çalışan işletmelere kredi açmak olarak belirlenmiştir (Şahin, 2009: 35).

Türkiye’de bankacılık sektörüne baktığımızda Ekim-Aralık 2014 döneminde faaliyet gösteren banka sayısı 51’dir. Bunların 3’ü kamu bankası, 12’si özel, 19’u yabancı, 13’ü yatırım bankası, 4’ü de faizsiz katılım bankasıdır. Şube sayıları ise 2014 yılında 202 adet artarak 11.223 adet olmuştur. Yine edindiğimiz istatistiki veriler doğrultusunda bankalarda istihdam 2014 yılında 3421 kişi artarak 200.886 kişi olmuştur. Bankada çalışanların eğitim durumları incelendiğinde ise Ekim-Aralık 2014 verilerine göre %1’i ilköğretim, %16’sı orta öğretim, % 77’si yükseköğretim kurumları mezunu ve % 6’sı ise yüksek lisans ve doktora yapmıştır. Bu verilere göre çalışanların % 83’ü yükseköğrenim mezunudur (Tbb, 2015).

Elde edilen veriler dahilinde Türkiye’de bankalarda çalışan kadın sayısı erkekleri geçmiştir. Bankacılık sektöründe kadın çalışan oranı % 51’dir. Aralık 2014 verilerine göre bankalarda çalışan kadın sayısı 102.612 iken erkek sayısı ise 98.274’dir (Tbb, 2015).

Çalışmanın teori kısmında verilen bilgilerin yapılan uygulama çalışmasıyla desteklenmesi amacına yönelik araştırma verilerinin toplanması ve desteklenmesi amacına yönelik olarak oluşturulmuştur. Araştırmanın amacı, hipotezleri, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi ve bulguların değerlendirilmesi bu bölüm içerisinde incelenecektir. Araştırmada kullanılan anket soruları benzer konuyla alakalı daha önceden hazırlanmış çalışmalardan faydalanarak hazırlanmıştır.

**3.1. Araştırmanın Amacı:** Kadınlar çalışma yaşamları boyunca gerek iş yeri kaynaklı gerek özel yaşamlarıyla alakalı çeşitli kariyer sorunlarıyla karşılaşmıştır. Bu sorunlar kariyerleri ile ilgili önemli sorunları da beraberinde getirmiş, çoğu kadın kariyerinde ilerleme yönelik çözüm bulamadan mesleğinden vazgeçmek zorunda kalmış, bazıları memnuniyetsiz olsa da mesleğini devam ettirmiş fakat üst mevkilere gelememiştir. Bu bağlamda araştırmamızın amacını bankacılık sektöründe çalışan kadınların kariyer ilerlemelerini engelleyen kariyer sorunları ve kariyerlerine engel oluşturan nedenlerin neler olduğunu saptamak oluşturmaktadır.

**3.2. Araştırmanın Kapsamı:** Yapılan araştırmalar sonucunda çalışmanın teori kısmında açıklandığı gibi çalışan kadınların kariyer basamaklarında ilerlerken karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların kariyerlerine engel teşkil ettiği görülmüştür. Buradan hareketle Adapazarı'nda yer alan özel ve kamu bankaları olmak üzere tüm şubelerde görev yapan kadın bankacılar araştırma kapsamına alınmıştır.

### **3.3. Araştırmanın Hipotezleri:**

**H<sub>0</sub>:**Bankacılık sektöründe kadınlar kariyer engelleriyle karşılaşmıyorlar.

- **H<sub>1</sub>:**Bankacılık sektöründe kadınların karşılaştığı kariyer engelleri aile temellidir.
- **H<sub>2</sub>:**Bankacılık sektöründe kadınların karşılaştığı kariyer engelleri işyeri temellidir.
- **H<sub>3</sub>:**Bankacılık sektöründe kadınların karşılaştığı kariyer engelleri kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır.
- **H<sub>4</sub>:**Bankacılık sektöründe kadınları karşılaştığı kariyer engelleri eğitim durumlarından kaynaklanmaktadır.
- **H<sub>5</sub>:** Kadınlar kariyer engellerini aşmamaktadır.

- **H<sub>6</sub>:** Kadınların üst düzey pozisyona gelmelerinde cinsiyet etkili bir faktördür.

**3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları:** Araştırmanın en önemli sınırlaması zamanın kısıtlı olması ve bankacıların yoğun tempoda çalışmalarıdır. Örnekleme yer alan bankacı kadınların genel olarak ankete sıcak bakmamaları, soruların uzun olması nedeniyle araştırmaya katılmak istememeleri ve çoğu bankacının genel olarak anketlere karşı olumsuz bir tavır sergilemesi diğer sınırlılıkları oluşturmaktadır. Ayrıca banka güvenliği nedeni ile bazı şubelerde banka çalışanlarıyla görüştürülmemesi ve bazı bankalarda denetim olduğu gerekçesiyle anket yapılmasına izin verilmemesi de araştırmanın bir başka sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

**3.5. Araştırmanın Metodolojisi:** Araştırmanın metodolojisi aşağıda yer alan başlıklar altında detaylı bir biçimde açıklanmıştır.

**3.5.1. Araştırmanın Örnekleme Yöntemi:** Bu araştırmanın ana kütlelerini Adapazarı'nda yer alan tüm şubelerde yer alan kadın bankacılar oluşturmaktadır. Örneklem ise; bu kişiler arasından tesadüfi olarak seçilen 120 kişiye anket dağıtılmış ve eksiksiz olarak toplanmıştır. Araştırmamız nicel olup ankete dayanmaktadır. Araştırmada ana kütleyle oluşturan birimlerin kesin sayısı ilgili kurumlardan tam olarak elde edilemediği için bankacı olarak çalışan kadın sayısı kesin olarak belirlenememiştir. Örneklem seçimi de tesadüfi olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda Adapazarı'na bağlı 38 şubede yaklaşık olarak 268 kadın bankacıdan 120 kişiye anket uygulanmıştır.

**3.5.2. Araştırmanın Süreci:** Araştırma 13- 31 Ekim 2014 tarihleri arasında yapılmış olup, çalışanların yoğun temposundan, zamanın kısıtlı olmasından ve çalışma ortamında anket yapılmasına olanak tanınmadığından anketler bırakılıp bazıları mesai saatleri dışında, bazıları öğle tatilinde yapılmak suretiyle anketlerin doldurulması istenmiştir. Araştırmada kullanılan anket formlarının geçerliliğinin test edilmesi için Sapanca ilçesinde yer alan 4 banka şubesinde 16 kadın bankacıyla anket yöntemi kullanılarak bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmayla anket formunda yer alan soruların sırasını, soruların anlaşılabilirliğini ve cevaplama süresini test etmek amaçlanmıştır. Yapılan pilot çalışma sonunda ankette yer alan bazı sorularda düzeltmeler yapılmış ve anket Adapazarı ilçesinde yer alan 38 banka şubesinde yaklaşık 268 bankacı kadından 120 bankacıya uygulanmış, 5 anketin geçerli olmadığına karar verilmiş ve 115 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden

oluşmakta olup birinci bölümde bankacı kadınların demografik özelliklerini saptamaya yönelik 4 soru yer almıştır. İkinci bölümde kadın bankacıların çalışma yaşamına ilişkin bilgilerini saptamaya yönelik 8 soru yer almıştır. Üçüncü bölümde ise araştırmanın amacına yönelik kariyer engelleri ile ilgili sorular; aile ile ilgili durumlar, bireysel durumlar, işle ilgili durumlar ve genel durumlar olmak üzere 4 ana başlık altında toplanmıştır. Katılımcıların soruları anlamalarına yardımcı olmak amacıyla bazı sorularda kısa açıklamalara yer verilmiştir. Ankette yer alan sorular, başka çalışmalarda yer alan durumlardan yararlanılmış fakat üzerinde önemli ölçüde değişiklikler yapıp, geliştirilmiştir. Ankette yer alan engeller 34 durumu içermekte olup, durumlar bu tür araştırmalarda yaygın olarak yer alan 5'li likert ölçme aracı (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Anket sonuçları SPSS 11.0 programı kullanılarak frekans dağılımlarına bakılmış demografik, çalışma hayatıyla ilgili veriler ve kariyerlerine yönelik engeller arasında ilişki olup olmamsının tespiti amacıyla Chi-Square bağımsızlık testi uygulanmıştır.

**3.5.3. Anketin Hazırlanması ve Verilerin Toplanması:** Araştırmada veri toplama aracı olarak birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket tekniği kullanılmıştır. Anket; anket sorularının hazırlanması, soruların güvenilirliğinin test edilmesi, katılımcıların belirlenmesi, anketlerin katılımcılara ulaştırılması, anketlerin toplanması, toplanan anketlerden geçerli olmayanların elenmesi ve geçerli olan anketlerin sonuçlarının verilere dönüştürülmesi ve yorumlanması aşamalarından oluşmaktadır. Anket katılımcısına isim açıklama zorunluluğu getirilmemiş ve anketleri kendilerini baskı altında hissetmeden içten bir şekilde cevaplamaları sağlanmıştır.

### 3.6. Araştırma Bulguları

#### 3.6.1 Demografik Bilgiler

**Tablo 5**  
**Demografik Bilgiler**

		Sayı	%
Yas	20-30	67	58,3
	31-40	39	33,9
	41-50	9	7,8
	Toplam	115	100,0
Medeni Durum		Sayı	%
	bekar	37	32,2
	nişanlı	15	13,0
	evli	59	51,3
	boşanmış	3	2,6
	eşini kaybetmiş	1	,9
Toplam	115	100,0	
Çocuk		Sayı	%
	,00	68	59,1
	1,00	31	27,0
	2,00	15	13,0
	3-+	1	,9
	Toplam	115	100,0
Eğitim Durumu		Sayı	%
	lise	3	2,6
	önlisans	14	12,2
	lisans	88	76,5
	yüksek lisans	10	8,7
Toplam	115	100,0	

Tablo 5 'e göre ankete katılan kadın bankacıların yaşları incelendiğinde % 58,3'ni (67 kişi) 20-30 yaş arası oluştururken, % 33,9'u (39 kişi) 31-40 yaş aralığı, % 7,8'i (9 kişi) ise 41-50 yaş arasındadır. Bu sonuçlara göre ankete katılan kadın bankacıların çoğu 20-30 yaş arası genç kuşaktır.

Tabloda medeni duruma bakarsak ankete katılan kadın bankacıların % 51,3'ü (59 kişi) evli, % 32,2'si (37 kişi) bekar, %13,0'ü (15 kişi) nişanlı, % 2,6'sı (3 kişi) boşanmış, % 0,9'u (1 kişi) ise eşini kaybetmiştir. Bu sonuçlara göre ankete katılan kadın bankacıların çoğu evlidir.

Tabloda çocuk durumları incelendiğinde ankete katılan kadın bankacıların % 59,1'i (68 kişi) çocuk sahibi değilken, % 27,0'si (31 kişi ) bir çocuk, % 13,0'ü (15 kişi) 2 çocuk, % 0,9'u (1 kişi) 3 ve üzeri çocuk sahibidir. Elde ettiğimiz tabloya göre ankete katılan kadın bankacıların çoğu çocuk sahibi değildir.

Tabloda eğitim durumlarına bakıldığında ankete katılan kadın bankacıların % 76,5'i (88 kişi) lisans mezunu, % 12,2'si (14 kişi) önlisans mezunu, % 8,7'si (10 kişi) yüksek lisans, % 2,6'sı (3 kişi) ise lise mezunudur. Bu sonuca göre ankete katılan kadın bankacıların çoğunluğunu lisans mezunu oluşturmaktadır.

**Tablo 6**  
**Yaş ile Çalışma Süresi arasındaki ilişki**

	Çalışma Süresi					Toplam
	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 ve +	
Yaş aralığı						
20-30	49	13	4	0	0	66
31-40	0	19	12	8	0	39
41-50	0	2	1	4	2	9
Toplam	49	34	17	12	2	114

PearsonChi-Square 96,69, df:8, sig. ,000

Anketten elde edilen verilere göre ankete katılan kadın bankacıların 20-30 yaş aralığında 49 kişi 1-5yıl, 31- 40 yaş aralığında 19 kişi 6-10 yıl arası, 41- 50 yaş aralığında 4 kişi 16-20 yıldır çalışma yaşamına devam etmektedir. Bulgulara göre ankete katılan katılımcıların genç ve bankacılık sektörüne henüz yeni katıldıkları ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 7**  
**Medeni Hal ile Çalışma Süresi arasındaki ilişki**

	Çalışma süresi					Toplam
	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 ve +	
Medeni bekar	26	6	3	0	1	36
durum nişanlı	7	3	4	1	0	15
evli	15	25	9	9	1	59
boşanmış	1	0	1	1	0	3
eşini kaybetmiş	0	0	0	1	0	1
Toplam	49	34	17	12	2	114

PearsonChi- Square 36,98 df: 16 sig 002

Ankete katılan kadın bankacıların bekar olanları 26 kişi 1-5 yıldır çalışma yaşamına devam etmekte, nişanlı olan kadın bankacılardan 7 kişi 1- 5 yıldır iş hayatında bulunmakta, evli olan kadın bankacılardan 25 kişi 6-10 yıldır, boşanmış kadın bankacıların 1 kişi 1-5 yıldır, 1 kişi 11-15 yıldır, 1 kişi de 16-20 yıldır çalışma yaşamında bulunmakta, eşini kaybetmiş bir kadın bankacıda 16-20 yıldır iş hayatında yer almaktadır.

**Tablo 8**  
**Medeni Hal ile Kurumdaki Süre arasındaki ilişki**

	Kurumdaki süre				Toplam
	1 yıldan az	1-3 yıl	4-7 yıl	8 ve +	
Medeni bekar	11	16	5	4	36
durum nişanlı	1	6	4	4	15
evli	0	13	25	21	59
boşanmış	0	1	0	2	3
eşini kaybetmiş	0	0	0	1	1
Toplam	12	36	34	32	114

PearsonChi- Square 40,55 df: 12 sig, 000

Ankete katılan kadın bankacıların bekar olanlarından 16 kişi 1-3 yıldır şu an buldukları bankada görev yapmaktadır. Katılımcılardan nişanlı olanların ise 6 kişi 1-3

yıl buldukları bankada görev yapmakta, evli olan bankacılardan 25 kişi de 4-7 yıldır buldukları kurumda görev yapmakta, boşanmış olan kadın bankacılardan 2 kişi de 8 ve üzeri yıldır son çalıştığı yerde görev yapmaktadır. Eşini kaybetmiş olan 1 kadın bankacı da 8 ve üzeri yıldır aynı kurumda çalışmaktadır.

**Tablo 9**  
**Medeni Hal ile Çalışılan Birim Sayısı arasındaki ilişki**

	Çalışılan Birim Sayısı					Toplam
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Medeni durum						
bekar	7	3	1	0	0	11
nişanlı	2	2	0	0	0	4
evli	3	10	1	0	1	15
boşanmış	0	0	0	1	0	1
Toplam	12	15	2	1	1	31

PearsonChi-Square 37,68 df:12 sig, 000

Ankete katılan kadın bankacıların bekar olanlarından 7 kişi bankada 1 farklı birimde görev almış, nişanlı olan kadın bankacılardan 2 kişi 1 birimde, 2 kişi 2 farklı birimde görev yapmış, evli olan kadın bankacılardan 10 kişi 2 farklı birimde, görev almış, boşanmış kadın bankacılardan 1 kişi bankada 4 farklı birimde görev almıştır.

**Tablo 10**  
**Medeni Hal ile Yönetim Görevi arasındaki ilişki**

	Yönetim görevi		Toplam
	evet	hayır	
Medeni durum			
Bekar	5	32	37
Nişanlı	3	12	15
Evli	23	36	59
Boşanmış	2	1	3
eşini kaybetmiş	0	1	1
Toplam	33	82	115

PerasonChi-Square 10,29 df: 4 sig, 036

Ankete katılan bekar kadın bankacılardan 5'i yönetim görevinde bulunurken, nişanlı bankacılardan 3'ü, evli olan bankacılardan 23'ü boşanmış bankacılardan 2'si yönetim



görevinde bulunmuştur. Eşini kaybetmiş kadın bankacı ise yönetim görevinde bulunmamıştır. Bu sonuca göre evli olan kadın bankacıların çoğu yönetim görevinde bulunmuştur. Kadın bankacıların evli olmaları kariyerlerinde yükselmelerini ve terfilerini olumsuz yönde etkilememiştir

**Tablo 11**  
**Eğitim Durumu ile Bulunulan Birim arasındaki ilişki**

	Bulunulan Birim									Toplam	
	girişimci bankacılar	Bireysel müşteri temsilcisi	Şube yöneticisi	Pazarlama	Operasyon	Müşteri ve şube işlemleri	Tarım portföyü	Gişesi	Kredi		
Eğitim durumu	ön lisans	0	0	0	0	1	0	0	2	0	3
	lisans	7	8	5	3	11	1	0	2	1	38
	yüksek lisans	0	3	0	0	1	0	1	0	0	5
Toplam		7	11	5	3	13	1	1	4	1	46

PearsonChi-Square 28,04 df: 16 sig, 031

Ankete katılan kadın bankacıların ön lisans mezunlarından 2 kişi gişede görev yapmaktadır. Lisans mezunun kadın bankacıların ise 11'i operasyon bölümünde çalışmaktadır. Yüksek lisans mezunu olan kadın bankacıların 3'ü bireysel müşteri temsilcisi biriminde görev yapmaktadır.

**Tablo 12**  
**Çocuk Sayısı ile Yönetim Görevi arasındaki ilişki**

	Yönetim görevi		Toplam
	evet	hayır	
Çocuk ,00	9	59	68
sayısı 1,00	13	18	31
2,00	11	4	15
3-+	0	1	1
Toplam	33	82	115

PearsonChi-Square 25,60 df:3 sig, 000

Ankete katılan kadın bankacılardan çocuğu olmayanların 9'u yönetim görevinde bulunurken, 1 çocuğu olanların 13'ü yönetim görevinde bulunmuş, 2 çocuğu olan kadın bankacılardan ise 11'i yönetim görevinde bulunmuştur. 3 ve üzeri çocuğu olan kadın bankacı ise yönetim görevinde bulunmamıştır. Elde edilen sonuca göre ankete katılan kadın bankacılardan 1 çocuğu olanlar daha çok yönetim görevinde bulunmuştur.

**Tablo 13**  
**Çocuk Sayısı ile Çalışılan Birim Sayısı arasındaki ilişki**

	Çalışılan Birim Sayısı					Toplam
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Çocuk ,00	11	7	1	0	0	19
sayısı 1,00	0	6	1	0	0	7
2,00	1	2	0	1	1	5
Toplam	12	15	2	1	1	31

PearsonChi- Square 19,01 df:8 sig, 015

Ankete katılan kadın bankacılardan çocuğu olmayanların 11'i bankada 1 birimde çalışmışken ,1 çocuğu olan bankacılardan ise 6'sı 2 farklı birimde görev almış, 2 çocuğu olan kadın bankacılardan 2 kişi ise 2 farklı birimde görev almıştır. Ankete katılan kadın bankacıların çoğunun 2 farklı birimde çalıştığı görülmüştür.

**Tablo 14**  
**Çocuk Sayısı ile Kurumdaki süre arasındaki ilişki**

	Kurumdaki süre				Toplam
	1 yıldan az	1-3 yıl	4-7 yıl	8 ve +	
Çocuk ,00	12	33	16	6	67
sayısı 1,00	0	3	15	13	31
2,00	0	0	3	12	15
3-+	0	0	0	1	1
Toplam	12	36	34	32	114

PearsonChi-Square 57,06 df: 9 sig, 000

Ankete katılan kadın bankacıların çocuğu olmayanlar 1-3 yıldır aynı kurumda bulunmakta, 1 çocuğu olanlar 4-7yıldır aynı kurumda bulunmakta, 2 çocuğu bulunanlar ise 8 ve üzeri yıldır aynı kurumda bulunmakta, yine 3 ve üzeri çocuğu bulunan kadın bankacı ise 8 ve üzeri yıldır aynı bankada çalışmaktadır. Çocuk sayısı arttıkça aynı bankada görev alma sürelerinde artış görülmüştür. Çocuk sahibi olmaları kurumlarında çalışma yaşamlarına engel olmamıştır.

**Tablo 15**  
**Çocuk Sayısı ile Çalışma Süresi arasındaki ilişki**

	Çalışma Süresi					Toplam
	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 ve +	
Çocuk ,00	46	13	6	1	1	67
sayısı 1,00	3	17	7	4	0	31
2,00	0	4	4	6	1	15
3-+	0	0	0	1	0	1
Toplam	49	34	17	12	2	114

PearsonChi-Square 66,79 df: 12 sig, 000

Ankete katılan kadın bankacıların çocuğu olmayanlardan 46 kişi 1-5 yıldır çalışma yaşamında bulunmakta, katılımcılardan bir çocuğu bulunanlardan 17'si 6-10 yıldır

Çalışma yaşamında yer almakta, 2 çocuğu bulunan bankacıların 6'sı 16-20 yıldır iş hayatında bulunmakta. 3 ve üzeri çocuğu bulunan kadın bankacı ise 16-20 yıl arası çalışma yaşamına devam etmektedir. Tabloya baktığımızda ocuk sayısıyla çalışma yaşamında bulunmaları arasında doğru orantı görülmektedir. ocuk sayısındaki artışla iş hayatında bulunma süresi paralellik göstermektedir. nceki sonuçlara göre ocuk sahibi olmalarının kariyerlerini etkilemediği sonucunu destekler niteliktedir.

### 3.6.2. Çalışmaya İlişkin Bilgiler

**Tablo 16**  
**Çalışma Yaşamına İlişkin Bilgiler**

Banka		Sayı	%
	kamu	29	25,2
özel	86	74,8	
Toplam	115	100,0	

Çalışma süresi		Sayı	%
	1-5 yıl	49	42,6
6-10 yıl	34	29,6	
11-15 yıl	17	14,8	
16-20 yıl	12	10,4	
21 ve+	2	1,7	
Toplam	114	99,1	
	1	,9	
Toplam	115	100,0	

Kurumdaki süre		Sayı	%
	1 yıldan az	12	10,4
1-3 yıl	36	31,3	
4-7 yıl	34	29,6	
8 yıl +	32	27,8	
Toplam	114	99,1	
	1	,9	
Toplam	115	100,0	

Tablo 16'nın devamı

	Sayı	%
girişimci bankacılık	10	8,7
bireysel müşteri temsilcisi	26	22,6
şube yöneticiliği	5	4,3
pazarlama	8	7,0
operasyon	33	28,7
müşteri ve şube işlemleri	2	1,7
tarım portföyü	1	,9
gişe	12	10,4
kredi	2	1,7
ticari bankacılık	3	2,6
perakende satış	3	2,6
yönetici kadrosu	2	1,7
işletme bankacılığı	1	,9
nakit bölümü	1	,9
kobi bankacılığı	2	1,7
sigorta	1	,9
Toplam	112	97,4
Toplam	3	2,6
Toplam	115	100,0

**Tablo 16'nın devamı**

		Sayı	%
<b>Birim Değişikliği</b>	1,00	34	29,6
	2,00	45	39,1
	3,00	11	9,6
	4,00	3	2,6
	5,00	5	4,3
	Toplam	98	85,2
		17	14,8
	Toplam	115	100,0
<b>Yönetim</b>		Sayı	%
	Evet	33	28,7
	Hayır	82	71,3
	Toplam	115	100,0
<b>Başka İş</b>		Sayı	%
	Evet	47	40,9
	Hayır	52	45,2
	Toplam	99	86,1
		16	13,9
	Toplam	115	100,0
<b>İş Değişikliği</b>		Sayı	%
	Evet	17	14,8
	Hayır	81	70,4
	Toplam	98	85,2
		17	14,8
Toplam	115	100,0	

Tablo 16'ya göre ankete katılan kadın bankacıların % 74,8'i (86 kişi) özel bankalarda, %25,2'si (29 kişi) ise kamu bankalarında çalışmaktadır. Özel bankaların kamu bankalarından sayıca fazla olması ve kamu bankalarında anket yapılmasına pek olanak tanınmadığından kamu bankalarından katılım az olmuştur.

Tablodan elde ettiğimiz verilere göre ankete katılan kadın bankacıların % 42,6'sı (49 kişi) 1-5 yıl çalışmakta, % 29,6'sı (34 kişi) 6-10 yıldır, %14,8'i (17 kişi) 11-15 yıldır, % 10,4'ü (12 kişi) 16-20 yıldır, % 1,7'si (2 kişi) ise 21 yıl ve üzeri çalışma hayatında deneyime sahiptir. Bu tabloya göre ankete katılan kadın bankacıların çalışma hayatına daha yeni atılmış çoğunluğu 1-5 yıldır iş yaşamında yer almaktadır.

Yine tablodan elde ettiğimiz verilere göre ankete katılan kadın bankacıların % 31,3'ü (36 kişi) 1-3 yıl arası bulunduğu kurumda görev yapmakta, % 29,6'sı (34 kişi) 4-7 yıl arası, % 27,8'i (32 kişi) 8 yıl ve üzeri, %10,4 'ü (12 kişi) ise 1 yıldan az bulunduğu kurumda görev yapmaktadır. Ankete katılan kadın bankacıların çoğu bulunduğu kurumda kısa süreden beri görev yapmaktadır. Ankete katılan kadın bankacıların % 28,7'si (33 kişi) operasyon biriminde görev almaktadır. % 22,6'sı (26 kişi) bireysel müşteri temsilcisi olarak işini sürdürmektedir. Katılımcılardan % 4,3'ü (5 kişi) şube yöneticiliğinde bulunurken, %1,7'si (2 kişi) ise yönetici kadrosunda yer almaktadır. Bu sonuca göre ankete katılan kadınların yönetim görevinde pek bulunmadıkları ortaya çıkmıştır. Tabloya göre ankete katılan kadın bankacıların % 39,1'inin (45 kişi) çalıştıkları bankada 2 farklı birimde görev aldıkları ortaya çıkmıştır. Ankette elde ettiğimiz verilere göre katılımcıların çoğunun iş hayatına yeni atılmaları, yaşlarının genç olması ve buldukları kurumda da çalışma sürelerinin az olması farklı birimlerde fazla çalışmamalarını desteklemektedir.

Tablo 16'dan elde ettiğimiz verilere göre ankete katılan kadın bankacıların % 71,2'si (82 kişi) yönetim görevinde bulunmamışken, %28,7'si (33 kişi) yönetim görevinde bulunmuştur. Bu tabloya göre ankete katılan kadın bankacıların çoğunun yönetim görevinde bulunmadığı anlaşılmaktadır. Yine elde ettiğimiz sonuçlara göre çalışma ve iş deneyimlerinin az olması, kadın bankacıların yönetim görevinde bulunmamalarına neden olmuştur. Tabloya göre ankete katılan kadın bankacıların % 45,2'si (52 kişi) başka bir işte çalışırken, % 40,9'u (47 kişi) ise başka bir işte çalışmamıştır. bu sonuca göre kadın bankacıların başka işlerde çalıştıktan sonra bankada çalışmayı tercih ederken



büyük bir kısmının ise ilk işleri bankacılıktır. Ankete katılan kadın bankacıların yaş aralığının da genç olması bu durumu desteklemektedir. Son olarak da ankete katılan kadın bankacıların % 70,4'ü (81 kişi) iş değiştirmeyi düşünmezken, % 14,8'i (17 kişi) ise işlerini değiştirmeyi düşünmektedir. Bu sonuca göre ankete katılan kadın bankacıların çoğunun, işlerinden memnun oldukları ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 17**  
**Banka ile Yönetim Görevi arasındaki ilişki**

	Yönetim görevi		Toplam
	evet	hayır	
banka kamu	4	25	29
özel	29	57	86
Toplam	33	82	115

PearsonChi-Square 4,209 df: 1 sig, 040

Ankete katılan kadın bankacıların 33'ü yönetim görevinde bulunurken, 82 kişi yönetim görevinde bulunmamıştır. Yönetim görevinde bulunan kadın bankacıların 4 tanesi kamu bankalarında, 29 kişi ise özel bankalarda yönetim görevinde bulunmuştur. Bu sonuca göre ankete katılan kadın bankacıların yönetim görevinde bulunanların çoğu özel bankalarda görev yapmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasında özel bankaların sayıca fazla olması ve buna bağlı olarak da özel bankalardan katılımın fazla olması etkili olmuştur.

**Tablo 18**  
**Banka ile Bulunulan Birim arasındaki ilişki**

	Bulunulan birim									Toplam
	girişimci bankacılık	Bireysel müşteri temsilcisi	Şube yöneticiliği	Pazarlama	Operasyon	Müşteri ve şube işlemleri	Tarım portföyü	Gişe	Kredi	
banka kamu	5	4	4	3	2	0	0	1	1	20
özel	2	7	1	0	11	1	1	3	0	26
Toplam	7	11	5	3	13	1	1	4	1	46

Pearson Chi-Square      16,63      df: 8      sig, 034

Ankete katılan kadın bankacıların kamu bankalarında çalışanların 5'i girişimci bankacılık, 4'ü bireysel müşteri temsilcisi, 4'ü şube yöneticiliği, 3'ü pazarlama birimi, 2 kişi operasyon, 1 kişi gişe ve 1 kişi de kredi biriminde çalışmaktadır. Özel bankalarda ise 2 kişi girişimci bankacılık, 7 kişi bireysel müşteri temsilciliği, 1'i şube yöneticiliği, 11'i operasyon, 1 kişi müşteri ve şube işlemleri, 1 kişi tarım portföyü, 3 kişi gişe de görev almaktadır.

### 3.6.3. Kariyer Sürecine ve Engellerine İlişkin Yaklaşımlar

**Tablo 19**  
**Benim yerim eşimin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	22	19,1
katılmıyorum	35	30,4
kararsızım	8	7,0
katılıyorum	33	28,7
kesinlikle katılıyorum	15	13,0
Toplam	113	98,3
	2	1,7
Toplam	115	100,0

Tablo 19'a göre ankete katılan kadın bankacıların % 30,4'ü (35 kişi) "Benim yerim eşimin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır" durumuna katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, % 7,0 (8 kişi) kadın bankacı bu durumda kararsızım seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre ankete katılan kadın bankacıların kariyerlerine ailelerinden daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Bunun yanında ankete katılan kadın bankacıların çoğunun çocuk sahibi olmaması bu durumu desteklemektedir. Katılımcıların aynı zamanda genç ve eğitimli olmaları aile ve iş arasındaki rol çatışmalarından uzak durmalarına neden olmaktadır. Ankete katılan kadın bankacıların çoğunun özel bankada çalışması iş kaybetme korkusunu ortaya çıkarmaktadır.

**Tablo 20**  
**Banka ile “Benim yerim eşimin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır” durumu arasındaki ilişki**

	Benim yerim eşimin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
banka kamu	7	6	2	13	0	28
özel	15	29	6	20	15	85
Toplam	22	35	8	33	15	113

PearsonChi- Square 10,40 df: 4 sig, 034

Ankete katılan kadın bankacılar “Benim yerim eşimin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır” durumuna özel bankalarda çalışan kadın bankacılar katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, kamu bankalarında çalışan katılımcılar ise katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu durumda kamu bankalarında çalışanlar ile özel bankalarda çalışan kadın bankacılar farklı görüşe sahip olmuşlardır. Kamu bankalarında çalışan kadın bankacılar önceliği ailelerine verirken, özel bankalarda çalışanlarda iş kaybetme korkusu işlerini ailelerinin önünde tutmalarına neden olmaktadır.

**Tablo 21**  
**Çalışma yaşamının iyi bir eş ve anne olmayı önlemesi**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	14	12,2
katılmıyorum	47	40,9
kararsızım	14	12,2
katılıyorum	22	19,1
kesinlikle katılıyorum	18	15,7
Toplam	115	100,0

Tablo 21’e göre ankete katılan kadın bankacıların % 40,9 ‘u (47 kişi) “Çalışma yaşamı benim iyi bir anne ve eş olmamı önüyor” durumuna katılmıyorum seçeneğini

işaretlerken, %12,2 (14 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %12,2 (14 kişi) kararsızım seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuç ankete katılan kadın bankacıların çoğunun, çalışma yaşantılarının iyi bir anne ve eş olmalarını engellemediğini ortaya koymuştur. Ankete katılan kadın bankacıların çoğunun yaşlarının genç olması hem işini hem de ailesine rahatça vakit ayırmasını kolaylaştırmaktadır. Çalışma saatlerinin uygun olması zaman yönetimini etkin kullanmaları da bu durumu desteklemektedir.

**Tablo 22**  
**Banka ile “Çalışma yaşamı benim iyi bir anne ve eş olmamı önlüyor” durumu arasındaki ilişki**

	Çalışma yaşamı benim iyi bir anne ve eş olmamı önlüyor					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
banka kamu	4	6	2	7	10	29
özel	10	41	12	15	8	86
Toplam	14	47	14	22	18	115

PearsonChi-Square 14,12 df:4sig, 007

Ankete katılan kadın bankacılar “Çalışma yaşamı benim iyi bir anne ve eş olmamı önlüyor” durumuna özel bankalarda çalışan katılımcılar katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, kamuda çalışan kadın bankacıların çoğu ise kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kamu ve özel bankalarda çalışan katılımcıların farklı görüşe sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Kamuda çalışan kadın bankacılar ailelerine daha çok önem verdikleri halde yine de işlerinin iyi bir anne ve eş olmalarını önlediğini düşündüklerini göstermektedir. Özel de çalışanlar ise işlerine daha çok önem verdikleri halde işlerinin iyi bir anne ve eş olmalarını engellediğini düşünmediklerini göstermektedir.

**Tablo 23**  
**Evli ve ya çocuk sahibi olunmasının kariyeri olumsuz etkilemesi**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	25	21,7
katılmıyorum	60	52,2
kararsızım	16	13,9
katılıyorum	8	7,0
kesinlikle katılıyorum	4	3,5
Toplam	113	98,3
	2	1,7
Toplam	115	100,0

Tablo 23'e göre ankete katılan kadın bankacıların %52,2'si (60 kişi) "Evli ya da çocuk sahibi olmam kariyerimi olumsuz etkiliyor" durumuna katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, % 3,5'i (4 kişi) kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacıların evli ya da çocuk sahibi olmaları kariyerlerini olumsuz yönde etkilemediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca katılımcıların çoğunun evli olması (%51,3) kariyerlerini olumsuz yönde etkilememektedir, evlerine de işlerine de yeterince vakit ayırabilmektedirler. Bu sonuçlar esas alındığında bankaların çalışma şartları ve saatleri uygun olduğundan kadınlar için bir avantaj oluşturmaktadır. Bankalarda çalışan kadın evine, işine, çocuklarına ve de eşine yeterince vakit ayırabilmektedir.

**Tablo 24**  
**Yaş ile “Evli ya da çocuk sahibi olmam kariyerimi olumsuz etkiliyor” durumu arasındaki ilişki**

		Evli ya da çocuk sahibi olmam kariyerimi olumsuz etkiliyor					Toplam
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Yaş aralığı	20-30	11	36	14	2	2	65
	31-40	12	21	1	4	1	39
	41-50	2	3	1	2	1	9
Toplam		25	60	16	8	4	113

PearsonChi-Square 15,64 df: 8, sig , 048

Ankete katılan kadın bankacıların “Evli ya da çocuk sahibi olmam kariyerimi olumsuz etkiliyor” durumuna 20-30 yaş arası kadın bankacılar katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, 31-40 yaş arası kadın bankacılar katılmıyorum, 41-50 yaş arası kadın bankacılar da katılmıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu durumda ankete katılan kadın bankacıların çoğu yaşları ne olursa olsun bu duruma katılmadıkları evli ya da çocuk sahibi olmalarının kariyerlerini engellemediğini düşünmektedirler.

**Tablo 25**  
**Banka ile “Evli ya da çocuk sahibi olmam kariyerimi olumsuz etkiliyor” durumu arasındaki ilişki**

		Evli ya da çocuk sahibi olmam kariyerimi olumsuz etkiliyor					Toplam
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
banka	kamu	9	12	7	0	0	28
	özel	16	48	9	8	4	85
Toplam		25	60	16	8	4	113

PearsonChi-Square 9,466 df: 4 sig, 050

Ankete katılan kadın bankacıların “Evli ya da çocuk sahibi olmam kariyerimi olumsuz etkiliyor” durumuna özel bankalarda çalışan kadın bankacılar katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, aynı şekilde kamuda çalışan kadın bankacılar da katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre ankete katılan kadın bankacılar özel ve kamu ayrımı olmaksızın evli olmalarının ya da çocuk sahibi olmalarının kariyerlerini her hangi bir şekilde olumsuz etkilemediklerini belirtmişlerdir.

**Tablo 26**  
**Çocuk Sayısı ile “ Evli ya da çocuk sahibi olmam kariyerimi olumsuz etkiliyor” durumu arasındaki ilişki**

	Evli ya da çocuk sahibi olmam kariyerimi olumsuz etkiliyor					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Çocuk sayısı ,00	12	38	15	0	1	66
1,00	7	14	1	6	3	31
2,00	5	8	0	2	0	15
3-+	1	0	0	0	0	1
Toplam	25	60	16	8	4	113

PearsonChi-Square 30,31 df: 12 sig, 003

Ankete katılan kadın bankacıların “Evli ya da çocuk sahibi olmam kariyerimi olumsuz etkiliyor” durumuna çocuğu olmayanlar katılmıyorum seçeneğini, 1 çocuğu olanlar da katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, 2 çocuğu olanlar da katılmıyorum seçeneğini işaretlemiş 3 ve üzeri çocuğu olan kadın bankacılar ise kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre ankete katılan kadın bankacıların evli ya da çocuk sahibi olmaları kariyerlerini olumsuz etkilemedikleri ortaya çıkmıştır.



**Tablo 27**  
**Medeni Hal ile “Evli ya da çocuk sahibi olamam kariyerimi olumsuz etkiliyor” durumu arasındaki ilişki**

	Evli ya da çocuk sahibi olamam kariyerimi olumsuz etkiliyor					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Medeni durum						
bekar	6	21	10	0	0	37
nişanlı	5	7	1	1	0	14
evli	14	29	5	6	4	58
boşanmış	0	3	0	0	0	3
eşini kaybetmiş	0	0	0	1	0	1
Toplam	25	60	16	8	4	113

PearsonChi- Square 31,07      df: 16      sig, 013

Ankete katılan kadın bankacılar “Evli ya da çocuk sahibi olamam kariyerimi olumsuz etkiliyor” durumuna bekar olanlar katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, nişanlı olanlar da katılmıyorum seçeneğini işaretlemiş, evli olanların çoğu ve boşanmış olanlar da katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Eşini kaybetmiş olan kadın bankacı ise katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bekar olan kadın bankacıların bu duruma katılmamaları evli olmamaları ve de çocuk sahibi olamamalarından kaynaklanmaktadır. Evli olan kadın bankacıların ağırlıklı olarak yönetim görevinde bulunmaları bu sonuçları desteklemektedir.

**Tablo 28**  
**Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesinin kariyer hedefini sınırlaması**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	22	19,1
katılmıyorum	54	47,0
kararsızım	17	14,8
katılıyorum	15	13,0
kesinlikle katılıyorum	5	4,3
Toplam	113	98,3
	2	1,7
Toplam	115	100,0

Tablo 28'e göre ankete katılan kadın bankacıların % 47,0 (54 kişi) "Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kariyer hedefimi sınırlıyor" durumuna katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, % 4,3'ü (5 kişi) kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacıların çocuk sahibi olma düşüncesi kariyer hedeflerini sınırlamadığı ve engel teşkil etmediği ortaya çıkmıştır. Katılımcıların çoğunun çocuğunun bulunmaması yine bu durumu destekler niteliktedir. Anket sorularına verilen cevaplar baz alındığında kadınların kariyerlerine yönelik ailelerinin pek fazla engel teşkil etmediği görülmektedir. Kadın bankacılar ailelerine de işlerine de yeterince vakit ayırabilmektedir. Bunun en önemli etkenlerinden biri ankete katılan kadın bankacıların çoğunun genç kuşakta yer alması ve daha enerjik yapıya sahip olmalarıdır. Bu durumda rol çatışması da yaşamamaktadırlar. Ayrıca bankaların çalışma saatlerinin de uygun olması ve hafta sonu tatillerinin bulunması çocuk sahibi olanlar ve ya olmak isteyen kadın bankacılar için problem oluşturmamaktadır.

**Tablo 29**  
**Aile yaşantısını etkileyebileceğinden fazla mesai ve iş seyahatlerine olumlu yaklaşılmaması**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	9	7,8
katılmıyorum	31	27,0
kararsızım	11	9,6
katılıyorum	39	33,9
kesinlikle katılıyorum	25	21,7
Toplam	115	100,0

Tablo 29'a göre ankete katılan kadın bankacıların % 33,9'u (39 kişi) "Aile yaşantısını etkileyeceğini düşündüğümünden fazla mesai ve iş seyahatlerine olumlu yaklaşmıyorum" durumuna katılıyorum seçeneğini işaretlerken, kadın bankacıların % 7,8'i (9 kişi) katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacıların çoğu fazla mesai ve iş seyahatlerinin aile yaşantılarını etkileyeceğini düşündüklerinden olumlu yaklaşmamaktadırlar. Ankete katılan kadın bankacılarının çoğunun evli olması ve fazla mesai ve iş seyahatlerine olumsuz yaklaşımları bu sonucun yüksek çıkmasına neden olmaktadır. Eşleri ve evlerine yeterince vakit ayıramamak durumunda kalabileceklerini düşündüklerinden bu duruma olumlu bir yaklaşım göstermemişlerdir.

**Tablo 30**  
**İş ve aile hayatı arasında denge kurmakta sıkıntı çekilmesi**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	11	9,6
katılmıyorum	55	47,8
kararsızım	14	12,2
katılıyorum	24	20,9
kesinlikle katılıyorum	8	7,0
Toplam	112	97,4
	3	2,6
Toplam	115	100,0

Tablo 30'a göre ankete katılan kadın bankacıların % 47,8'i (55 kişi) "İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta sıkıntı çekiyorum" durumuna katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, % 7,0'si (8 kişi) kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacılar iş ve aile yaşantıları arasında denge kurmakta problem yaşamamaktadırlar. Ankete katılan katılımcıların üstte yer alan durumlara verilen cevaplar da göz önüne alındığında kadınların kariyerleri ve aile yaşantıları arasında uyum sağladıkları görülmüştür.

**Tablo 31**  
**Aileye yeterince vakit ayıramadığından kendini suçlu hissetme**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	8	7,0
katılmıyorum	36	31,3
kararsızım	19	16,5
katılıyorum	35	30,4
kesinlikle katılıyorum	17	14,8
Toplam	115	100,0

Tablo 31'e göre ankete katılan kadın bankacıların % 31,3'ü (36 kişi) "Aileme yeterince vakit ayıramadığımdan kendimi suçlu hissediyorum" durumuna katılmıyorum seçeneğini işaretlerken yine ona yakın bir oranla kadın bankacıların % 30,4'ü (35 kişi) katılıyorum seçeneğini işaretlemiş, %7,0'si (8 kişi) ise kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacıların çoğu ailelerine yeterince vakit ayırdıklarını düşündüklerinden suçluluk duygusu hissetmemekte, fakat buna yakın olarak da bir kısmı ailelerine yeterince vakit ayıramadıklarından kendilerini suçlu hissetmektedirler. Bankaların sabah 9:00'da açılıp akşam 17:00'de mesailerinin bitmesi, öğlen tatillerinin bulunması kadın bankacıların yaşamını kolaylaştırmakta ailelerine de yeterince vakit ayırabilmektedirler Ayrıca haftasonu iki gün tatilin bulunması eşlerine ve çocuklarına yeterince vakit ayırmalarını sağlamaktadır.

**Tablo 32**  
**Banka ile "Aileme yeterince vakit ayıramadığımdan kendimi suçlu hissediyorum" durumu arasındaki ilişki**

	Aileme yeterince vakit ayıramadığımdan kendimi suçlu hissediyorum					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
banka kamu	0	5	4	11	9	29
özel	8	31	15	24	8	86
Toplam	8	36	19	35	17	115

PearsonChi-Square 12,96 df: 4 sig, 011

Ankete katılan kadın bankacılar "Aileme yeterince vakit ayıramadığımdan kendimi suçlu hissediyorum" durumuna özel bankalarda çalışan kadın bankacılar, katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, kamu kesiminde çalışan katılımcılar ise katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu durumda kamu ve özel bankalarda çalışan kadın bankacılar fikir ayrılığına girmiş özel bankalarda çalışanların ailelerine yeterince vakit ayırdıkları ya da yeterince vakit ayıramamalarına rağmen suçluluk hissetmedikleri ortaya çıkarken,

kamuda çalışan kadın bankacılar ise ailelerine yeterince vakit ayıramadıkları gerekçesiyle kendilerini suçlu hissetmektedirler.

**Tablo 33**  
**Ailenin kariyer gelişimi konusunda desteklemesi**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	1	0,9
katılmıyorum	5	4,3
kararsızım	2	1,7
katılıyorum	54	47,0
kesinlikle katılıyorum	53	46,1
Toplam	115	100,0

Tablo 33'e göre ankete katılan kadın bankacıların % 47,0'si (54 kişi) "Ailem kariyer gelişimim konusunda beni destekliyor" durumuna katılıyorum seçeneğini işaretlerken, % 0,9'u (1 kişi) ise kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacılar kariyer gelişimleri konusunda ailelerinden destek görmektedirler. Kadın bankacılarının çoğunun evli olması eşlerinin kendilerine kariyerlerini geliştirmede yardımcı olduklarını göstermektedir. Bekar ve ailesiyle yaşayan kadın bankacılar ise yine anne ve babalarında destek görmektedirler.

**Tablo 34**  
**Kariyer gelişimi için sosyal hayattan fedakarlık etme**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	6	5,2
katılmıyorum	33	28,7
kararsızım	9	7,8
katılıyorum	30	26,1
kesinlikle katılıyorum	17	14,8
Toplam	95	82,6
	20	17,4
Toplam	115	100,0

Tablo 34'e göre ankete katılan kadın bankacıların % 28,7'si (33 kişi) "Kariyer gelişimim için sosyal hayatımdan fedakarlık ediyorum" durumuna katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, % 5,2'si (6 kişi) kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre ankete katılan kadın bankacıların çoğu kariyer gelişimleri için sosyal hayatlarından fedakarlıkta bulunmadıkları ortaya çıkmıştır. Elde edilen anket sonuçlarına göre kadın bankacılar kendi sosyal hayatlarına ve özel hayatlarına yeteri kadar vakit ayırabilmekteler. Çalışma saatleri belli olduğu için kalan zamanda sosyal aktiviteler için fırsat bulabilmektedirler.

**Tablo 35**  
**Kariyeri için kadın olma özelliklerini arka plana itme**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	22	19,1
katılmıyorum	37	32,2
kararsızım	13	11,3
katılıyorum	14	12,2
kesinlikle katılıyorum	7	6,1
Toplam	93	80,9
	22	19,1
Toplam	115	100,0

Tablo 35'e göre ankete katılan kadın bankacıların %32,2'si (37 kişi) "Kariyerim için kadın olma özelliklerimi arka plana itiyorum" durumuna katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, % 6,1'i (7 kişi) kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacılar kadın olma özelliklerini kariyerlerinin önünde tutmuş kariyerleri için kadın olma özelliklerini arka plana itmemişlerdir. Ankete katılan kadın bankacılar iş ve özel hayatlarına yeteri kadar vakit ayırabildikleri için böyle bir problemle karşılaşmamaktadırlar. Bankacılığın masa başı işi olması ve çalışanların giyimlerine ve kendilerine özen göstermelerini gerekli kılmaktadır.



**Tablo 36**  
**Kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahip olma**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	3	2,6
katılmıyorum	12	10,4
kararsızım	23	20,0
katılıyorum	42	36,5
kesinlikle katılıyorum	12	10,4
Toplam	92	80,0
	23	20,0
Toplam	115	100,0

Tablo 36'ya göre ankete katılan kadın bankacıların % 36,5'i (42 kişi) "Kariyer hedeflerimi gerçekleştirmek için belirli bir plana sahibim" durumuna katılıyorum seçeneğini işaretlerken, %2,6'sı (3 kişi) kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacılar belli bir plan dahilinde kariyerlerini geliştirmektedirler. Ankete katılan kadın bankacılar zaman yönetimini iyi bir şekilde gerçekleştirip belirli bir plan dahilinde kariyer hedeflerine ulaşabilmektedirler. Bankacılık sektöründe etkin bir kariyer gelişim sistemi uygulanması da kadın bankacılara bu konuda kolaylık sağlamaktadır.

**Tablo 37**  
**Banka ile “Kariyer hedeflerimi gerçekleştirmek için belirli bir plana sahibim” durumu arasındaki ilişki**

	Kariyer hedeflerimi gerçekleştirmek için belirli bir plana sahibim					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
banka kamu	3	6	6	10	1	26
özel	1	8	18	45	13	85
Toplam	4	14	24	55	14	111

PearsonChi-Square 11,82 df: 4 sig, 019

Ankete katılan kadın bankacılar “Kariyer hedeflerimi gerçekleştirmek için belirli bir plana sahibim” durumuna özel bankalarda çalışan kadın bankacılar da kamu bankalarında çalışan katılımcılar da katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu durumda her ne kadar kamu kesiminde çalışan kadın bankacıların terfi konusunda isteksiz davranmalarına karşın kamu ve özel kesim ayrımı olmadan ankete katılan kadın bankacıların kariyer hedefleri doğrultusunda belirli bir plana sahip oldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 38**  
**Benim için kariyerimde ilerleme ve gelişme çok önemli**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	3	2,6
katılmıyorum	12	10,4
kararsızım	16	13,9
katılıyorum	39	33,9
kesinlikle katılıyorum	23	20,0
Toplam	93	80,9
	22	19,1
Toplam	115	100,0

Tablo 38'e göre ankete katılan kadın bankacıların % 33,9'u (39 kişi) "Benim için kariyerimde ilerleme ve gelişme çok önemli" durumuna katılıyorum seçeneğini işaretlerken, % 2,6'sı (3 kişi) kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacılar kariyerlerinde ilerleme ve gelişmeyi önemsemektedirler. Ankete katılan kadın bankacıların elde edilen verilere göre kariyerlerine önem verdikleri, kendilerini geliştirmek ve üst pozisyonlar yükselmek için uygun görmektedirler. Ayrıca ankete katılan kadın bankacıların çoğunun lisans mezunu olması ve eğitim seviyelerinin yüksek olması kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olmaktadır. Bankacılıkta liyakata dayalı etkin bir terfi sisteminin bulunması kadın çalışanların kariyerlerinde ilerlemeyi kolaylaştırmaktadır.

**Tablo 39**  
**Terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda yeterince istekli olmama**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	30	26,1
katılmıyorum	35	30,4
kararsızım	8	7,0
katılıyorum	14	12,2
kesinlikle katılıyorum	6	5,2
Toplam	93	80,9
	22	19,1
Toplam	115	100,0

Tablo 39'a göre ankete katılan kadın bankacıların % 30,4'ü (35 kişi) "Terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda yeterince istekli değilim" durumuna katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, % 5,22si (6 kişi) kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacılar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteklidirler. Ankete katılan kadın bankacılarının çoğunun genç olması ve meslek hayatına daha yeni girmiş olmaları ileriye yönelik kariyer hedeflerinin yüksek olmasında etkilidir. Yine katılımcıların çoğunun eğitim

seviyesinin lisans düzeyinde olması ve kendilerini geliştirmeye açık olmaları üst düzey pozisyona ulaşmak istemelerine etki etmektedir.

**Tablo 40**  
**Banka ile “ Terfi etme ve daha yüksek pozisyona gelme konusunda yeterince istekli değilim” durumu arasındaki ilişki**

	Terfi etme ve daha yüksek pozisyona gelme konusunda yeterince istekli değilim					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
banka kamu	9	5	2	10	2	28
özel	31	36	6	7	5	85
Toplam	40	41	8	17	7	113

Pearson Chi-Square 14,22 df: 4 sig, 007

Ankete katılan kadın bankacıların “Terfi etme ve daha yüksek pozisyona gelme konusunda yeterince istekli değilim” durumuna özel bankalarda çalışan katılımcılar katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, kamu bankalarında çalışanlar ise katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre ankete katılan kadın bankacılardan kamu bankalarında çalışanlar üst düzey pozisyona gelme konusunda isteksiz davranmaktadırlar. Özel bankalarda çalışanlar ise üst düzey pozisyona gelmek ve terfi etmek için isteklidirler. Bu sonuç, kadın yönetici sayısının özel bankalarda kamu bankalarına oranla daha fazla olduğu sonucunu destekler niteliktedir.

**Tablo 41**  
**Eğitim Durumu ile “Terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda yeterince istekli değilim” durumu arasındaki ilişki**

	Terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda yeterince istekli değilim					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Eğitim durumu						
lise	0	0	2	1	0	3
nlisans	6	6	0	1	1	14
lisans	32	29	6	13	6	86
yüksek lisans	2	6	0	2	0	10
Toplam	40	41	8	17	7	113

Pearson Chi-Square 24,06 df: 12 sig, 020

Ankete katılan kadın bankacılar “Terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda yeterince istekli değilim” durumuna lise mezunları kararsızım seçeneğini işaretlerken, ön lisans mezunları kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum seçeneğini işaretlemiş, lisans mezunlarının çoğu kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiş, yüksek lisans mezunları da katılmıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu sonuca göre lise mezunları terfi etmeyi ve yüksek pozisyona gelmeyi isteme konusunda kararsız kalırken, ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunları bu duruma katılmadıkları ve yüksek pozisyona gelme ve terfi etmeyi istedikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre eğitim düzeyi arttıkça terfi beklentisi de artmıştır.

**Tablo 42**  
**İyi bir yönetici olabilmek için gerekli olan objektif görüş ve inisiyatife sahip olma**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	1	0,9
katılmıyorum	8	7,0
kararsızım	15	13,0
katılıyorum	48	41,7
kesinlikle katılıyorum	20	17,4
Toplam	92	80,0
	23	20,0
Toplam	115	100,0

Tablo 42’ye göre ankete katılan kadın bankacıların % 41,7’si (48 kişi) “İyi bir yönetici olabilmek için gerekli olan objektif görüş ve inisiyatife sahibim” durumuna katılıyorum seçeneğini işaretlerken, % 0,9’u (1 kişi) kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacılar kendilerini iyi bir yönetici olabilmek için gerekli objektif görüşe ve inisiyatife sahip olduklarını düşünmektedirler. Ayrıca ankete katılan kadın bankacıların çoğunun eğitim seviyelerinin lisans düzeyinde olması kendilerini yönetici pozisyonunda görmeleri için bir etken oluşturmaktadır.

**Tablo 43**  
**Banka ile “İyi bir yönetici olabilmek için gerekli olan objektif görüş ve inisiyatife sahibim” durumu arasındaki ilişki**

	İyi bir yönetici olabilmek için gerekli olan objektif görüş ve inisiyatife sahibim					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
banka kamu	1	6	6	10	5	28
özel	0	3	9	50	22	84
Toplam	1	9	15	60	27	112

PearsonChi-Square 15,96 df: 4 sig, 003

Ankete katılan kadın bankacılar “İyi bir yönetici olabilmek için gerekli olan objektif görüş ve inisiyatife sahibim” durumuna özel bankalarda çalışan kadın bankacılar da kamu bankalarında çalışan katılımcılarda katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu duruma kamu ve özel kesim ayrımı olmaksızın katılımcıların iyi bir yönetici olabilmek için objektif görüşe ve inisiyatife sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu sonuca göre kamuda çalışan kadın bankacıların yönetici olabilmek için objektif görüşe sahip olduklarını düşündükleri halde terfi konusunda isteksiz olmaları kamu kesiminde kadın yönetici sayısının az olmasını açıklar niteliktedir.

**Tablo 44**  
**Yeteneklerin iş yerinde yükselmek için yetersiz kalması**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	28	24,3
katılmıyorum	37	32,2
kararsızım	9	7,8
katılıyorum	11	9,6
kesinlikle katılıyorum	6	5,2
Toplam	91	79,1
	24	20,9
Toplam	115	100,0

Tablo 44’e göre ankete katılan kadın bankacıların % 32,2’si (37 kişi) “Yeteneklerim iş yerinde yükselmem için yetersiz kalmaktadır” durumuna katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, % 5,2’si (6 kişi) kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacılar yeteneklerinin iş yerinde yükselmeleri için yeterli olduğunu düşünmektedirler. Bunun yanında katılımcıların çoğunun eğitim seviyelerinin lisans düzeyinde olması eğitim açısından kendilerini yeterli görmekte-dirler.

**Tablo 45**  
**Banka ile “Yeteneklerim iş yerinde yükselmem için yetersiz kalmaktadır” durumu arasındaki ilişki**

	Yeteneklerim iş yerinde yükselmem için yetersiz kalmaktadır					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
banka kamu	8	5	2	10	3	28
özel	30	39	9	2	3	83
Toplam	38	44	11	12	6	111

Pearson Chi-Square      28,55      df: 4      sig, 000

Ankete katılan kadın bankacıların “Yeteneklerim iş yerinde yükselmem için yetersiz kalmaktadır” durumuna özel bankalarda çalışan kadın bankacıların çoğu katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, kamu bankalarında çalışan katılımcıların çoğu ise katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu durumda özel kesim ile kamu kesimi arasında farklı görüş ortaya çıkmıştır. Kamu kesiminde çalışan kadın bankacılar iş yerinde yükselmek için yeteneklerini yetersiz bulmakta buna karşın özel kesimde çalışanlar ise kendilerinin terfi konusunda yeteneklerinin yeterli olduğu görüşündedirler. Katılımcılardan kamu kesiminde çalışanların yeteneklerini yükselmeleri için yetersiz görmeleri terfi ve yükselme konusunda isteksiz olmalarını açıklamaktadır.

**Tablo 46**  
**Alınılan eğitim seviyesinin bulunulan pozisyona ulaşılmasında önemli bir faktör olması**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	3	2,6
katılmıyorum	12	10,4
kararsızım	9	7,8
katılıyorum	41	35,7
kesinlikle katılıyorum	27	23,5
Toplam	92	80,0
	23	20,0
Toplam	115	100,0



Tablo 46'ya göre ankete katılan kadın bankacıların % 35,7'si ( 41 kişi) “Aldığım eğitim seviyesi bulunduğum pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür” durumuna katılıyorum seçeneğini işaretlerken, % 2,6'sı (3 kişi) kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacılar aldıkları eğitimin buldukları pozisyona gelmelerinde önemli bir etmen olduğunu düşünmektedirler. Ankete katılım gösteren kadın bankacıların çoğu lisans mezunudur. Tablo 16'dan elde edilen verilere göre de ankete katılan kadın bankacıların çoğu bankaların operasyon bölümünde çalışmaktadır.

**Tablo 47**  
**Üstlerden edinilen bilgilerin terfi etmeye önemli katkılar sağlaması**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	5	4,3
katılmıyorum	16	13,9
kararsızım	13	11,3
katılıyorum	40	34,8
kesinlikle katılıyorum	18	15,7
Toplam	92	80,0
	23	20,0
Toplam	115	100,0

Tablo 47'ye göre ankete katılan kadın bankacıların % 34,8'i (40 kişi) “Üstlerimden edindiğim bilgiler terfi etmeme önemli katkılar sağlamıştır” durumuna katılıyorum seçeneğini işaretlerken, % 4,3'ü (5 kişi) kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacılar üstlerinden edindikleri bilgilerin terfi etmelerinde önemli katkısı olduğu görüşündedirler. Bu sonuca göre kadın bankacıların işe girdikten sonra da kendilerini geliştirmeye önem vermekte oldukları ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 48**  
**Banka ile “Üstlerimden edindiğim bilgiler terfi etmeme önemli katkılar sağlamıştır” durumu arasındaki ilişki**

	Üstlerimden edindiğim bilgiler terfi etmeme önemli katkılar sağlamıştır					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
banka kamu	4	8	3	8	5	28
özel	1	10	12	43	18	84
Toplam	5	18	15	51	23	112

PearsonChi-Square 14,38 df: 4 sig, 006

Ankete katılan kadın bankacılar “Üstlerimden edindiğim bilgiler terfi etmeme önemli katkılar sağlamıştır” durumuna kamu bankalarında çalışan katılımcılar eşit sayıda katılıyorum ve katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, özel bankalarda çalışan kadın bankacılar katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kamu bankalarında çalışan yöneticiler özel bankalarda çalışan yöneticilere göre tecrübe ve bilgilerini astlarıyla paylaşmaktan kaçınmaktadır.

**Tablo 49**  
**Bu pozisyona gelinmesinde iş arkadaşlarına oranla daha çok çalışılmasının etkili olması**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	4	3,5
katılmıyorum	8	7,0
kararsızım	17	14,8
katılıyorum	49	42,6
kesinlikle katılıyorum	14	12,2
Toplam	92	80,0
	23	20,0
Toplam	115	100,0

Tablo 49’a göre ankete katılan kadın bankacıların % 42,6’sı (49 kişi) “Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma oranla daha çok çalışmam etkili olmuştur” durumuna

katılıyorum seçeneğinin işaretlerken, % 3,5'i (4 kişi) kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Elde edilen sonuçlara göre kadın bankacılar, bankada buldukları pozisyona gelmelerinde iş arkadaşlarına oranla daha çok çalıştıklarını belirtmektedirler.

**Tablo 50**  
**Rol model olarak alınabilecek kadın yönetici sayısının oldukça az olması**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	6	5,2
katılmıyorum	18	15,7
kararsızım	13	11,3
katılıyorum	40	34,8
kesinlikle katılıyorum	14	12,2
Toplam	91	79,1
	24	20,9
Toplam	115	100,0

Tablo 50'ye göre ankete katılan kadın bankacıların % 34,8'i (40 kişi) "Kendime rol model olarak alabileceğim kadın yönetici sayısı oldukça azdır" durumuna katılıyorum seçeneğini işaretlerken, % 5,2'si (6 kişi) kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacılar kendilerine rol model alabilecekleri kadın yöneticilerin sayısının oldukça az olduğunu düşünmektedir. Tablo 16'dan elde edilen verilere göre ankete katılan kadın yönetici sayısı şube yöneticiliği % 4,3 (5 kişi), yönetici kadrosunda ise %1,7 ( 2 kişi) bulunmaktadır. Bu durumda da kadın yöneticilerin sayısını az olduğu görülmektedir. Bu veriler çıkan sonucu destekler niteliktedir.

**Tablo 51**  
**Ast ve üstlerle cinsiyet farkı olmaksızın iletişim kurmakta problem yaşanmaması**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	5	4,3
katılmıyorum	11	9,6
kararsızım	10	8,7
katılıyorum	43	37,4
kesinlikle katılıyorum	43	37,4
Toplam	112	97,4
	3	2,6
Toplam	115	100,0

Tablo 51'e göre ankete katılan kadın bankacıların % 34,7'si (43 kişi) "Astların ve üstlerim ile cinsiyet farkı olmaksızın iletişim kurmakta problem yaşamam" durumuna katılıyorum ve aynı şekilde kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlerken, % 4,3'ü kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacıların astları ve üstleri ile kadın- erkek farkı olmaksızın iletişim kurmakta her hangi bir problemle karşılaşmadıkları görülmüştür.

**Tablo 52**  
**Banka ile "Astlarım ve üstlerim ile cinsiyet farkı olmaksızın iletişim kurmakta problem yaşamam" durumu arasındaki ilişki**

	Astlarım ve üstlerim ile cinsiyet farkı olmaksızın iletişim kurmakta problem yaşamam					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
banka kamu	4	4	3	8	9	28
özel	1	7	7	35	34	84
Toplam	5	11	10	43	43	112

PearsonChi-Square 10,27 df: 4 sig, 036

Ankete katılan kadın bankacıların “Astlarım ve üstlerim ile cinsiyet farkı olmaksızın iletişim kurmakta problem yaşamam” durumuna özel bankalarda çalışanların çoğu katılıyorum seçeneğini işaretlerken, kamu bankalarında çalışan kadın bankacılar da kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Elde edilen sonuç göre ankete katılan kadın bankacıların astları ve üstleri ile erkek- kadın ayrımı olmaksızın iletişim kurmakta herhangi bir problemle karşılaşmadıkları görülmüştür.

**Tablo 53**  
**İş yerinde kraliçe arı sendromuna (kadınların birbirlerini çekememesi) maruz kalınması**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	34	29,6
katılmıyorum	45	39,1
kararsızım	11	9,6
katılıyorum	3	2,6
kesinlikle katılıyorum	5	4,3
Toplam	98	85,2
	17	14,8
Toplam	115	100,0

Tablo 53’e göre ankete katılan kadın bankacıların % 39,1’i (45 kişi) “İş yerimde kraliçe arı sendromuna (kadınların birbirlerini çekememesi) maruz kaldım” durumuna katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, % 2,6’sı (3 kişi) katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacıların, bankada kraliçe arı sendromu yaşamadıkları ortaya çıkmıştır. Anketten elde ettiğimiz verilere göre kadın yönetici sayısının az olması bu sonucu etkileyen ana faktörlerden biridir

**Tablo 54**  
**Kariyeri engelleme konusunda mobbinge (psikolojik şiddet) maruz kalınması**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	24	20,9
katılmıyorum	41	35,7
kararsızım	12	10,4
katılıyorum	25	21,7
kesinlikle katılıyorum	10	8,7
Toplam	112	97,4
	3	2,6
Toplam	115	100,0

Tablo 54'e göre ankete katılan kadın bankacıların % 35,7'si (41 kişi) "Kariyerimi engelleme konusunda mobbinge (psikolojik şiddet) maruz kaldım" durumuna katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, % 8,7'si (10 kişi) kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacılar iş yerinde kariyerini engelleme konusunda mobbinge maruz kalmadıkları ortaya çıkmıştır.

**Tablo 55**  
**Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımının gerekli olması**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	9	7,8
katılmıyorum	11	9,6
kararsızım	4	3,5
katılıyorum	41	35,7
kesinlikle katılıyorum	47	40,9
Toplam	112	97,4
	3	2,6
Toplam	115	100,0

Tablo 55'e göre ankete katılan kadın bankacıların % 40,9'u (47 kişi) "Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir" durumuna kesinlikle katılıyorum seçeneğini

işaretlerken, % 3,5’i (4 kişi) kararsızım seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacılar ev işlerinde eşleriyle eşit sorumluluk paylaşımı olması gerektiği görüşündedirler. Tablo 5’e göre elde edilen veriler doğrultusunda ankete katılan kadın bankacıların % 51,3 ‘ünün (59 kişi) evli olması eşlerinden ev işlerinde yardım beklentilerini ve iş paylaşımı yapmaları gerektiğini göstermektedir.

**Tablo 56**  
**Banka ile “Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir” durumu arasındaki ilişki**

	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
banka kamu	6	5	3	6	8	28
özel	3	6	1	35	39	84
Toplam	9	11	4	41	47	112

PearsonChi-Square 20,06 df: 4 sig, 000

Ankete katılan kadın bankacıların “Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir” durumuna özel bankalarda çalışan katılımcıların çoğu kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlerken, kamuda çalışan katılımcıların çoğu yine aynı şekilde kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kamu ve özel ayrımı olmaksızın katılımcılar ev işlerinde eşleriyle sorumluluk paylaşımında bulunmaları gerektiğini düşünmektedirler.

**Tablo 57**  
**Medeni Hal ile “Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir” durumu arasındaki ilişki**

	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Medeni durum						
bekar	6	4	0	12	14	36
nişanlı	1	4	1	7	2	15
evli	1	2	3	20	31	57
boşanmış	1	0	0	2	0	3
eşini kaybetmiş	0	1	0	0	0	1
Toplam	9	11	4	41	47	112

PearsonChi-square 34,65    df: 16    sig, 004

Ankete katılan kadın bankacılar “Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir” durumuna bekar olanlar kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlerken, nişanlı olanlar katılıyorum seçeneğini işaretlemiş, evli olanların çoğu kesinlikle katılıyorum, boşanmış olanlar katılıyorum ve eşini kaybetmiş olan bankacıda katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu durumda ankete katılan bekar, nişanlı, evli ve boşanmış olan kadın bankacılar ev işlerine eşit sorumluluk paylaşımı olması gerektiğini düşünmüşlerdir.



**Tablo 58**  
**Kadınların erkeklerden daha çok kariyerlerine bağlı olması**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	9	7,8
katılmıyorum	21	18,3
kararsızım	24	20,9
katılıyorum	37	32,2
kesinlikle katılıyorum	20	17,4
Toplam	111	96,5
	4	3,5
Toplam	115	100,0

Tablo 58'e göre ankete katılan kadın bankacıların % 32,2'si (37 kişi) "Kadınlar erkeklerden daha çok kariyerlerine bağlıdır" durumuna katılıyorum seçeneğini işaretlerken, % 7,8'i (9 kişi) kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacıların erkeklerden daha çok kariyerlerine bağlı olduklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır.

**Tablo 59**  
**Kadınların iç dünyasının güçlüklerine karşı gösterdikleri direncin erkeklerden daha düşük olması**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	23	20,0
katılmıyorum	21	18,3
kararsızım	15	13,0
katılıyorum	39	33,9
kesinlikle katılıyorum	13	11,3
Toplam	111	96,5
	4	3,5
Toplam	115	100,0

Tablo 59'a göre ankete katılan kadın bankacıların % 33,9'u (39 kişi) "Kadınların iç dünyasının güçlüklerine karşı gösterdikleri direnç erkeklerden daha düşüktür" durumuna katılıyorum seçeneğini işaretlerken, % 11,3'ü kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacıların kendi içi dünyalarının güçlüklerine karşı erkeklerden daha düşük direnç gösterdiklerini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Ankete katılan kadın bankacıların kendilerini erkeklere göre daha duygusal olarak görmektedirler.

**Tablo 60**  
**Banka ile "Kadınların iç dünyasının güçlüklerine karşı gösterdikleri direnç erkeklerden daha düşüktür" durumu arasındaki ilişki**

	Kadınların iç dünyasının güçlüklerine karşı gösterdikleri direnç erkeklerden daha düşüktür					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
banka kamu	4	1	7	12	4	28
özel	19	20	8	27	9	83
Toplam	23	21	15	39	13	111

PearsonChi-Square 9,914 df: 4 sig, 042

Ankete katılan kadın bankacıların "Kadınların iç dünyasının güçlüklerine karşı gösterdikleri direnç erkeklerden daha düşüktür" durumuna özel bankalarda çalışan katılımcıların çoğu katılıyorum seçeneğini işaretlerken, kamu bankalarında çalışan katılımcılar da aynı şekilde katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kamu ve özel ayrımı olmaksızın katılımcıların çoğu kadın bankacıların daha duygusal davrandıklarını düşünmektedirler. Bu durumda erkeklerin kadınlara göre karar almada daha rasyonel ve mantıksal davrandıkları ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 61**  
**Eğitim durumu ile “Kadınların i dünyasının güçlüklerine karşı gösterdikleri direnç erkeklerden daha düşüktür” durumu arasındaki ilişki**

	Kadınların i dünyasının güçlüklerine karşı gösterdikleri direnç erkeklerden daha düşüktür					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Eğitim durumu						
lise	1	0	0	0	2	3
nlisans	2	3	2	6	1	14
lisans	19	12	13	31	9	84
yüksek lisans	1	6	0	2	1	10
<b>Toplam</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>39</b>	<b>13</b>	<b>111</b>

PearsonChi-Square 23,80 df: 12 sig, 022

Ankete katılan kadın bankacılar “Kadınların i dünyasının güçlüklerine karşı gösterdikleri direnç erkeklerden daha düşüktür” durumuna katılımcılardan lise mezunlarının çoğu kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlerken, ön lisans mezunlarının çoğu katılıyorum seçeneğini işaretlemiş, lisans mezunlarının çoğu katılıyorum seçeneğini işaretlemiş ve yüksek lisans mezunlarının çoğu ise katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre lise nlisans ve lisans mezunları kadınların daha duygusal olduklarını düşünürken, yüksek lisans mezunları bu durumun tam tersini düşünmektedirler. Eğitim seviyesinin artmasıyla kadınların i dünyasının güçlüklerine karşı gösterdikleri direncin arttığını göstermektedir.

**Tablo 62**  
**Hızlı ve mantıksal kararlar almada kadınların daha başarılı olması**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	4	3,5
katılmıyorum	10	8,7
kararsızım	19	16,5
katılıyorum	50	43,5
kesinlikle katılıyorum	28	24,3
Toplam	111	96,5
	4	3,5
Toplam	115	100,0

Tablo 62'ye göre ankete katılan kadın bankacıların % 43,5'i (50 kişi) "Hızlı ve mantıksal kararlar almada kadınlar daha başarılıdır" durumuna katılıyorum seçeneğini işaretlerken, % 3,5'i (4 kişi) kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacıların çoğu hızlı ve mantıksal kararlar almada erkeklere göre daha başarılı olduklarını ifade etmiştir. Az sayıda çalışanda erkeklerin kadınlara göre hızlı ve mantıksal karar almada daha başarılı olduğunu düşünmektedir.

**Tablo 63**  
**Kadınlara üst düzey yöneticilik için erkeklerle eşit fırsat sağlanmaması**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	13	11,3
katılmıyorum	30	26,1
kararsızım	27	23,5
katılıyorum	26	22,6
kesinlikle katılıyorum	15	13,0
Toplam	111	96,5
	4	3,5
Toplam	115	100,0

Tablo 63'e göre ankete katılan kadın bankacıların % 26,1'i (30 kişi) "Kadınlara üst düzey yöneticilik için erkeklerle eşit fırsat sağlanmamaktadır" durumuna katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, % 11,3'ü kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacılara üst düzey yöneticilik için erkeklerle eşit fırsat sağlandığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç çıkmasına rağmen ankete katılan katılımcılar içerisinde kadın yöneticilerin sayısını az olması dikkat çekicidir.

**Tablo 64**  
**Cinsiyetin üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktör olması**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	15	13,0
katılmıyorum	40	34,8
kararsızım	18	15,7
katılıyorum	29	25,2
kesinlikle katılıyorum	10	8,7
Toplam	112	97,4
	3	2,6
Toplam	115	100,0

Tablo 64'e göre ankete katılan kadın yöneticilerin % 34,8'i (40 kişi) "Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür" durumuna katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, % 8,7'si (10 kişi) kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacıların cinsiyetin üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici ve etkileyici olmadığı ortaya çıkmıştır. Fakat elde ettiğimiz veriler doğrultusunda katılımcılarda gözlenen kadın yönetici sayısının az olması gözden kaçırılmamalıdır.

**Tablo 65**  
**Kadınların daha duygusal olmasının üst düzey yöneticilikte başarılı olmalarını engellemesi**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	10	8,7
katılmıyorum	26	22,6
kararsızım	12	10,4
katılıyorum	15	13,0
kesinlikle katılıyorum	2	1,7
Toplam	65	56,5
	50	43,5
Toplam	115	100,0

Tablo 65'e göre ankete katılan kadın bankacıların % 22,6'sı (26 kişi) "Kadınların daha duygusal olması üst düzey yöneticilikte başarılı olmalarını engeller" durumuna katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, % 1,7'si (2 kişi) kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacıların, kadınların daha duygusal olmasının üst düzey yöneticilikte başarılı olmalarını engellemediği görüşünde olduğu ortaya çıkmıştır. Ankete katılan kadın bankacılar üst düzey yöneticilikte işlerine duygusallığı katmamakta daha mantıklı ve rasyonel davranışlar sergilemektedirler. Çıkan bu sonuç tablo 59'da kadınların erkelere göre daha duygusal olduğunu düşünmeleriyle birlikte değerlendirildiğinde, yöneticilik söz konusu olduğunda duygusallığı bir kenara iterek daha rasyonel davrandıkları ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 66**  
**Erkeklerin iş yerinde hemcinslerini kayırcı davranışlar sergilemesi**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	6	5,2
katılmıyorum	15	13,0
kararsızım	16	13,9
katılıyorum	20	17,4
kesinlikle katılıyorum	8	7,0
Toplam	65	56,5
	50	43,5
Toplam	115	100,0

Tablo 66'ya göre ankete katılan kadın bankacıların % 17,4'ü (20 kişi) "Erkekler iş yerinde hemcinslerini kayırcı davranışlar sergilerler" durumuna katılıyorum seçeneğinin işaretlerken, % 5,2'si (6 kişi) kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre ankete katılan kadın bankacılara göre, erkeklerin işyerinde hemcinslerini kayırcı davranışta buldukları ortaya çıkmıştır.

**Tablo 67**  
**Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonuna uygun olması**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	2	1,7
katılmıyorum	9	7,8
kararsızım	11	9,6
katılıyorum	28	24,3
kesinlikle katılıyorum	14	12,2
Toplam	64	55,7
	51	44,3
Toplam	115	100,0

Tablo 67'ye göre ankete katılan kadın bankacıların % 24,3'ü (28 kişi) “Kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonuna uygundurlar” durumuna katılıyorum seçeneğini işaretlerken, % 1,7'si (2 kişi) kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacıların, kendilerini üst düzey yöneticilik pozisyonuna uygun gördükleri ortaya çıkmıştır. Bu duruma katılmalarına rağmen ankete katılan kadın bankacılar da yönetici sayısının az olması dikkat çekicidir.

**Tablo 68**  
**Banka ile “ Kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonuna uygundurlar” durumu arasındaki ilişki**

	Kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonuna uygundurlar					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
banka kamu	2	6	5	7	8	28
özel	0	5	8	42	28	83
Toplam	2	11	13	49	36	111

PearsonChi-Square 15,43 df: 4 sig, 004

Ankete katılan kadın bankacılar, “Kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonuna uygundurlar” durumuna özel bankalarda çalışanlar katılıyorum seçeneğini işaretlerken, kamu kesiminde çalışanlarda kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre özel ve kamu ayrımı olmaksızın katılımcıların üst düzey yöneticilik pozisyonuna kendilerini uygun görmekte oldukları görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre kamu kesimindeki kadın bankacıların kadınları üst düzey yöneticilik pozisyonuna uygun gördükleri halde kendilerinin terfi ve yükselme konusunda isteksiz olmaları dikkat çekicidir.



**Tablo 69**  
**Kadınların maaş ve prim gibi parasal konularda ayrımcılığa maruz kalmaları**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	12	10,4
katılmıyorum	22	19,1
kararsızım	9	7,8
katılıyorum	18	15,7
kesinlikle katılıyorum	4	3,5
Toplam	65	56,5
	50	43,5
Toplam	115	100,0

Tablo 69'a göre ankete katılan kadın bankacıların % 19,1'i (22 kişi) "Kadınlar maaş ve prim gibi parasal konularda ayrımcılığa maruz kalırlar" durumuna katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, % 3,5'i (4 kişi) kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre ankete katılan kadın bankacıların maaş ve prim gibi parasal konularda her hangi bir ayrımcılığa maruz kalmadıkları ortaya çıkmıştır. Bankalarda cinsiyete yönelik herhangi bir ayırım olmadığı için ve çalışılan bankaya göre her pozisyondaki personele eşit ücret verildiği için böyle bir problemle karşılaşmamışlardır.

**Tablo 70**  
**Banka ile "Kadınlar maaş ve prim gibi parasal konularda ayrımcılığa maruz kalırlar" durumu arasındaki ilişki**

	Kadınlar maaş ve prim gibi parasal konularda ayrımcılığa maruz kalırlar					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
banka kamu	6	4	6	9	3	28
özel	21	36	11	13	3	84
Toplam	27	40	17	22	6	112

Pearson Chi-Square 10,84 df: 4 sig. 028

Ankete katılan kadın bankacıların “Kadınlar maaş ve prim gibi parasal konularda ayrımcılığa maruz kalırlar” durumuna kamu bankalarından katılan katılımcılar katılıyorum seçeneğini işaretlerken, özel bankalarda çalışan katılımcılar katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre özel banka ve kamu bankalarında çalışan kadın bankacılar fikir ayrılığına düşmüş zıt görüş beyan etmişlerdir. Elde edilen verilere göre kamu bankalarında çalışan kadın bankacılar adaletsiz ve ayrımcılığa dayalı maaş sisteminin olduğu görüşünderken özel bankalarda çalışan kadın bankacılar daha adil bir maaş sistemi olduğunu düşünmektedir.

**Tablo 71**  
**Kadınların kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmeleri**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	7	6,1
katılmıyorum	20	17,4
kararsızım	18	15,7
katılıyorum	16	13,9
kesinlikle katılıyorum	3	2,6
Toplam	64	55,7
	51	44,3
Toplam	115	100,0

Tablo 71’e göre ankete katılan kadın bankacıların % 17,4’ü (20 kişi) “Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir” durumuna katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, % 2,6’sı (3 kişi) ise kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacıların kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabul etmedikleri görülmüştür. Anketten elde ettiğimiz verilere göre kadınların kariyerlerine yönelik herhangi bir problemle karşılaşmadıkları, eşlerine, evlerine ve çocuklarına yeterince vakit ayırabildikleri, işleri ve ev yaşantıları arasında denge oluşturdukları ortaya çıkmış bu yüzden de kariyer engelleri olduğunu düşünmemişlerdir.

**Tablo 72**  
**Banka ile “Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir” durumu arasındaki ilişki**

	Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
banka kamu	2	5	9	11	1	28
özel	19	31	16	14	3	83
Toplam	21	36	25	25	4	111

PearsonChi-Square 11,40 df: 4 sig, 022

Ankete katılan kadın bankacılara göre “Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir” durumuna özel bankalarda çalışanların çoğu katılmıyorum seçeneğini işaretlerken, kamuda çalışan kesim ise katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre özel bankalarda çalışan kadın bankacılar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmeme eğilimindedirler, kamu bankalarında çalışan kadın bankacılar ise kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir. Bu sonuç kamu kesiminde çalışan kadın bankacıların yükselme konusunda isteksiz olmalarının nedenlerinden biridir. Ve buna bağlı olarak da kamu kesiminde kadın yönetici sayısı azdır.

**Tablo 73**  
**Eğitim Durumu ile “Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir” durumu arasındaki ilişki**

	Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Eğitim durumu						
lise	0	0	3	0	0	3
önlisans	5	5	2	1	1	14
lisans	15	24	20	23	2	84
yüksek lisans	1	7	0	1	1	10
Toplam	21	36	25	25	4	111

PearsonChi-Square 25,41 df: 12 sig, 013

Ankete katılan kadın bankacıların “Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir” durumuna lise mezunları kararsızım seçeneğini işaretlerken, ön lisans mezunlarının çoğu kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum seçeneğini işaretlemiş, lisans mezunları ise katılmıyorum seçeneğini işaretlemiş, yüksek lisans mezunları ise yine katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre lise mezunları bu duruma karşı kararsız kalırken, ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunlarının katılmadıkları ortaya çıkmıştır. Eğitim seviyelerindeki artışla birlikte kadın bankacılar kendilerine yönelik kariyer engellerini kabullenmeme eğilimindedir.

**Tablo 74**  
**Kadın çalışanların cam tavanı (görünmeyen engeller) kırmak için çaba göstermesi**

Yargılar	Sayı	%
kesinlikle katılmıyorum	4	3,5
katılmıyorum	13	11,3
kararsızım	12	10,4
katılıyorum	29	25,2
kesinlikle katılıyorum	6	5,2
Toplam	64	55,7
	51	44,3
Toplam	115	100,0

Tablo 74'e göre ankete katılan kadın bankacıların % 25,2'si (29 kişi) “ kadın çalışanlar cam tavanı (görünmeyen engeller) kırmak için çaba gösterir” durumuna katılıyorum seçeneğini işaretlerken, % 3,5'i (4 kişi) kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuca göre kadın bankacıların cam tavanı kırmak için çaba gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

**Tablo 75**  
**Banka ile “Kadın çalışanlar cam tavanı (görünmeyen engeller) kırmak için çaba gösterir” durumu arasındaki ilişki**

	Kadın çalışanlar cam tavanı (görünmeyen engeller) kırmak için çaba gösterir					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
banka kamu	4	5	6	9	3	27
özel	2	10	9	48	15	84
Toplam	6	15	15	57	18	111

PearsonChi-Square 11,33 df: 4 sig, 023

Yapılan çalışmamıza göre ankete katılan kadın bankacıların “Kadın alışanlar cam tavanı (görünmeyen engeller) kırmak için çaba gösterir” durumuna hem özel bankalarda görev yapan kadın bankacılar hem de kamu bankalarında görev yapan kadın bankacılar katılıyorum seçeneğinin işaretlemiştir. Elde edilen bu sonuca göre özel ve kamu bankası ayrımı olmaksızın kadın bankacıların cam tavanı kırmak için çaba sarfettikleri görülmüştür.

## SONUÇ

Kariyer bireylerin çalışma hayatında ilerlemesi, bilgi, tecrübe ve deneyim kazanma süreci olarak adlandırılabilir. Kariyer kelimesi aynı zamanda iş, meslek anlamında da kullanılmaktadır. Kariyer planlaması, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme kavramları bir birleriyle bağlantılı ve ilişkili olan kavramlardır. Kariyer planlaması, bireysel bir süreç olmakla beraber kişinin hedefleri doğrultusunda bir yol izlemesi olarak nitelendirilebilir. Kariyer yönetimi ise örgütsel bir süreç olup bireyin kariyer planları doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için izlediği yola örgütçe destek olunmasıdır. Bu iki kavramın bir araya gelmesi ise kariyer geliştirme olarak adlandırılmaktadır. Kariyerinde ilerleme, daha yüksek gelir, statü kazanma ve daha fazla sorumluluk anlamlarını da içerir. Kariyer, kişinin çalışma hayatı ve sürdürmek istediği meslek açısından da önemli bir unsurdur. Doğru bir meslek seçimi kişinin kendi özellikleri ve becerileri doğrultusunda olduğu sürece kişi çalışma hayatından zevk alır, motivasyonu ve iş tatmini sağlanmış olur. Bunun sonucunda da hem örgüt açısından verim sağlanır hem de birey iş yaşamında mutlu olur ve devamlı kendini geliştirmeye çalışır ve kariyer hedefleri doğrultusunda ilerleme sağlar. Birey kariyer hedefleri doğrultusunda ilerlemeye çalışsa da kariyer platosu, kariyer çatışması, cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, çift kariyerlilik, ay ışığı sorunu, çift kariyer eşleri gibi bazı kariyer engelleriyle karşılaşabilmektedir. Kişi kariyerinde ilerleme sağlamak istiyorsa karşılaşılan bu sorunlarla mücadele edip, aşması gerekmektedir.

Kadının çalışma hayatında yer alması özellikle son yıllarda önem kazanmış ve gün geçtikçe toplumda kadına yönelik oluşturulan algınının zamanla değişmesi sonucu kadın çalışan sayısı artmıştır. Kadının doğası gereği ve toplumun dayatmasıyla en önemli görevi ev işleriyle ilgilenmesi ve çocuk bakımı olarak sınırlandırılrsa da zamanla kadınlara ilgi oluşturulan bu algı değişmiştir. Günümüzde iş hayatında kadın çalışan sayısı artmış bu durum ekonomik ve sosyolojik bir gelişim sağlasa da, kadınlar çalışma hayatında bazı problemler ve kariyerlerini geliştirmelerine yönelik engellerle karşılaşmışlardır. Kadınlar zaman zaman çalışma hayatında mobbinge (psikolojik taciz), kraliçe arı sendromu, cam tavan sendromu vb. gibi iş yeri kaynaklı engellerle karşılaştıkları gibi, bunun yanında çocuk, aile, eş ve ev yaşantılarıyla alakalı özel sorunlarla da karşılaşmaktadırlar. Bu çalışmamızda bankacı kadınlara yönelik ortaya çıkabilecek kariyer engellerinin neler olduğunun araştırılması amaçlanmıştır.

Bankacılık sektörü son yıllarda kadınların en çok tercih ettiği iş alanlarından birini oluşturmaktadır. Sektörü incelediğimizde de bankalarda erkeklerden daha çok kadınların yer aldığı görülmüştür. Her çalışma alanında olduğu gibi bankacılık sektöründe de kadınlar kariyer engelleri ve sorunlarıyla karşılaşmıştır. Bu noktadan hareketle çalışmamızın teorik kısmında kariyerin tanımı yapıлып, sonrasında kadınların çalışma yaşamına ilişkin bilgileri verilmiş ve son olarak da bankacılık sektöründe kadın bankacıların karşılaştığı kariyer sorunları anket yardımıyla ele alınıp incelenmiştir.

Araştırmada birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmakta olup birinci bölümde bankacı kadınların demografik özelliklerine yönelik 4 soru, 2. bölümde çalışma yaşamıyla ilgili bilgileri saptamaya yönelik 8 soru yer almıştır. Üçüncü bölümde ise araştırmanın amacına yönelik kariyer engelleri ile ilgili sorular; aile ile ilgili durumlar, bireysel durumlar, işle ilgili durumlar ve genel durumlar olmak üzere 4 ana başlık altında toplanmıştır. Ankette yer alan engeller 34 durumu içermekte olup, durumlar bu tür araştırmalarda yaygın olarak yer alan 5'li likert ölçme aracı (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Araştırma sonucunda toplanan anketler SPSS 11.0 programı kullanılarak analiz edilmiş; demografik, çalışma yaşamlarıyla ilgili ve kariyerlerine engel teşkil eden durumları baz alınarak frekans dağılımlarına bakılmış ve araştırmamızdaki değişkenler arasında bir bağımlılığın olup olmadığını test etmek amacıyla chi-square bağımsızlık testi uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre elde ettiğimiz demografik ve çalışma yaşamıyla ilgili veriler doğrultusunda katılımcıların çoğu genç kuşakta yer almakta, yaşlarının genç olması sebebiyle çalışma yaşamına da yeni katılmaktadır ayrıca katılımcıların çoğu daha önce başka bir işte görev almamakta bankacılık ilk mesleklerini oluşturmaktadır. Ankete katılan bankacı kadınların çoğu evli, lisans mezunu ve çocuğu bulunmamaktadır. Yapılan araştırmamızda kamu bankalarının sayıca özel bankalardan az olması nedeniyle özel bankalardan katılım kamu bankalarına oranla fazla olmuştur. Katılımcıların çoğu operasyon biriminde yer alırken bu birimdeki görevleri temel bankacılık hizmetleri, operasyon işlemlerini gerçekleştirmek, işlemlerin ilgili birimlerle koordinasyon içinde gerçekleşmesini sağlamak, takas ve görünmeyen kalemler kapsamında olmayan döviz



efektif işlemlerinin şubesinde yürütülmesini sağlamak ve servisinin müşteri ve diğer servislerle olan ilişkilerini düzenlemek olarak belirtilebilir. Ayrıca ankete katılan kadın bankacıların çoğu yönetim görevinde bulunmamış ve başka bir işe girmeyi de düşünmemektedirler.

Chi Square bağımsızlık testiyle kadın bankacıların medeni durumları, eğitimleri ve özel-kamu bankası gibi kriterlere göre sonuçlar karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlarına göre ankete katılan kadın bankacıların iş hayatına aile yaşamından daha fazla önem verdikleri, ev ve iş hayatı arasında denge kurmakta problem yaşamadıkları ortaya çıkmıştır. Kariyer engelleri konusunda kamu ve özel kesim arasında bazı noktalarda kesin bir ayırım söz konusudur. Kadın bankacılardan kamu bankalarında çalışanlar çalışma yaşamından ziyade aileleriyle vakit geçirmeyi istemekte ve iş hayatlarından ötürü iyi bir anne ve eş olmadıklarını belirtmektedirler. Bu duruma karşın evli ve çocuk sahibi olmalarının kariyerlerini engellemedikleri görüşündedirler. Kadın bankacıların çoğu kamu- özel ayırımı olmaksızın aile yaşantılarını etkileyeceğinden iş seyahatlerine ve mesailere olumlu bir yaklaşım göstermemektedirler. Bankacılar için şehir dışında ve yurt dışında kariyer gelişimlerine yönelik verilecek olan eğitimlere aile yaşantıları etkileneceği için katılım göstermeyecekleri açıktır. Kadın bankacılar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahip olduklarını belirtse de kamu kesiminde çalışan kadın bankacılar yeteneklerinin işyerinde yükselmeleri için yetersiz kaldığını düşünmektedir. Bu da kamu kesiminde yeteneklerini gösterme imkânı tanınmaması veya terfi sistemlerinde bir eksiklik olduğunu düşündürmektedir. Bankalarda kadın rol model olarak alabilecekleri kadın yönetici sayısı az olmakla birlikte üstlerinden edindikleri bilgilerin terfi etmelerine önemli katkı sağladığını belirtmeleri erkek yöneticilerin kadın astlarına karşı bilgi ve tecrübe paylaşımına açık olduklarını göstermektedir. Kadın bankacıların iş yerine kariyerlerini engelleme konusunda kadın çalışanın sektörde daha fazla yer almasına karşın kraliçe arı sendromuna maruz kalmamışlardır. Yine kariyer engelleri konusuna bakacak olursak kadın bankacıların kariyerlerini engelleme konusunda mobbinge (psikolojik şiddet) maruz kalmadıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçların kadın bankacıların çok fazla kariyer engelleriyle karşılaşmadıkları görülmüştür ancak yine de bankalarda çalışan kadın yönetici sayısının ve kıdemli kadın çalışan sayısının artması için bazı düzenlemeler yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- AKAT, İ., G. BUDAK ve G. BUDAK. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- ALDEMİR, C., A. ATAOL ve G. BUDAK. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir :Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- ATAOL, A. (1989). *Kariyer Yönetimi*. İzmir: T. Tek. Ok. K.lığı. Basımevi.
- AYTAÇ, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlanması ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- AYTAÇ, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- BARUCH, Y. (2004). *Managing Careers Theory And Practice*. London Prentice Hall.
- BARUCH, Y. ve M. PEİPERL. (2000). *Career Management Practices: An Empirical Survey Ana Implications Human Resource Management*. V.39, No.4.
- BARUCH, Y. (2006). *Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints Human Resource Management*.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- BERNARDİN, H.J. (2010). *Human Resaource Management (An Experiential Approach)*. Singapore: MCGROW-Hill International Edition.
- BİNGÖL, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- BRATTON, J. Ve J. GOLD. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice*. New York: Palgrave MacMillan.
- BURACK, E. H. ve N. J. MATHYS. (1988). *Career Management In Organization: A Practical Human Resource Planning Approach*”, Brace Park Press, Lake Forest, IL, 60045.

- BYARS, L. L. ve L. W. RUE. (2003). *Human Resource Management*. McgrawHill/ Irwin.
- CAN, H., A. AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara:Siyasal Kitabevi.
- CANNINGS, K. ve C. MONTMARQUETTE. (1991).*Managerial Momentum: A Simultaneous Model of CareerProgress of Male andFemaleManagers*. IndustrialandLaborRelationsReview.
- CARRELL, M. R., F. E. KUZMİTS ve N. F. ELBERT. (1992). *Personnel/Human Resource Management*. New York: McMillianPubl. Comp.
- COCHRAN, C. C., W.G. CARTER ve D. W.DORSEY. (2003). *IdentifyingCareerPaths: A Review Of TheLiterature*. PersonnelDecisionsResearchInstitutes, ancinc.
- ÇİFTÇİ, B. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- DE CENZO, D. A. ve S.P.ROBBİNS. (1996). *Human Resource Management*. 5th. Edit. John Willeyand Sons. New York.
- DİNÇER, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler*. İstanbul: TİMAŞ Basım.
- EL- SAWAD, A. (2005). *Becoming a 'Lifer'? UnlockingCareer Through Metaphor*. Journal of OccupationalandOrganizationalPsychology 78, 27. 23-47.
- ERDOĞAN, B. Z. (2008). *Bireyden Profesyonele Kariyere İlk Adım*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- INKSON, K. (2003). *Images of Career: Nine KeyMetaphors*. Journal Of VocationalBehavior, (InPress).
- KIRKPINAR, L. (2001). *Türkiye'de Toplumsal Değişme ve Kadın*. Ankara:T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, yayın no: 2563Kalkan Matbaacılık.
- KONDO, Y (1999), "İşletmede Bütünsel Kalite/ Arka Planı ve Gelişimi", A. Bilge Dicleli (çev.), İstanbul: MESS yayın no:300.
- KOZAK, A. M. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- ÖZTÜRK, A. (1998). *Küreselleşen Dünyada Yöneticilik*. Adana: Nobel Kitabevi.
- PARASIZ, İ. (2000).*Para Banka ve Finansal Piyasalar*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- ROWLAND, K. , M. LONDON, G.R. FERRİS ve J. L. SHERMAN (Eds). (1980). *CurrentIssues in Personel Management*. Allynand Bacon inc., Boston.

- SABUNCUOĞLU, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım.
- SOYSAL, A. (2004). *Kariyer Yönetimi: Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul:Beta Yayınları.
- ŞAHİN, H. (2009). *Türkiye Ekonomisi, Tarihsel Gelişimi ve Bugünkü Durumu*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- ŞİMŞEK, E. (2010). *Bireysel Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Vizyoner Yayıncılık.
- ŞİMŞEK, M. Ş ve S.H.ÖGE. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. Ş, A. ÇELİK, T. AKGEMİCİ ve A. SOYSAL .(2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- TAŞCI, D. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- TAŞKIN, E. (2001). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. İstanbul: Papatya Yayıncılık, 3.Baskı.
- TONUS, H.Z. (2013). *İnsan Kaynakları Planlaması. (Ed:R. Geylan), İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: AÖF Yay.
- TORTOP, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- UĞUR, A. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- YALÇIN, S. (1999). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 6. Bası.
- YAYLACI, Ö.G. (2008). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

### ***Sürekli Yayınlar***

- AKIN, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik).*Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 3.1,97-113.
- ANAFARTA N., F.SARVAN ve N. YAPICI . (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 15.
- ANAFARTA, N. (2002). Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber. *C.Ü. İİBF Dergisi*, 3,1.
- AYTAÇ, S. (2009). Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer. *Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri*. Ankara, I-II, TİSK Yayınları,192.
- BİNGÖL, D., E. AYDOĞAN , G. ŞENEL ve P. ERDEN. (2011). Cam Tavan Sendromu Ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*.12.1.
- DEDEOĞLU, S. (2000). Toplumsal Cinsiyet Rollerini Açısından Türkiye ‘de Aile ve Kadın Emeği. *Toplum ve Bilim Dergisi*. 86,139-170.
- ECEVİT, Y. (2003). Toplumsal Cinsiyetle Yoksulluk İlişkisi Nasıl Kurulabilir? Bu İlişki Nasıl Çalışılabilir. *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*. 25(4).
- ERBAY, E ve T.TUNCAY. (2006). Sosyal Hizmet Bakışıyla Kadın İstihdamı. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*.17,2.
- ERDOĞAN, G. (2009). Mobbing (İş yerinde Psikolojik Taciz). *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*. 83, 318-352.
- ERGİN, A ve Ş. ÇINKIR. (2005). Women İn Educational Management (eğitim yönetiminde kadınlar) *Eurasianjournal of Educational Research*, 18,pp,83-96.
- GRANT, J. (1988). Women as Managers: What They Can Offer to Organizations. *Organizational Dynamics*.56-63.
- GÜL, H. ve E. OKTAY. (2009). Türkiye Ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.
- GÜNDÜZ, Y. (2010). Öğretmen Algılarına Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 10.1,133-149.
- KARABIYIK, İ. (2012). Türk Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi* .32,1.231-260.

- KINGIR, S. ve G. GÜN. (2007). Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Sorunları. *EKEV Akademi Dergisi*. 30, 279-298.
- KİTAPÇI, H. ve B. SEZEN. (2002). Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 12.1, 219-230.
- KUZGUN, Y. ve S. A. SEVİM. (2004). Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 37, .1, 14-27.
- NG, W.C. ve PINE, R. (2003). Women and Men in Hotel Management in Hong Kong: Perceptions of Gender and Career Development Issues, *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 85-102.
- ONAY M. ve S. KILCI. (2011). İş Stresi Ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar Ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* .3, 2.
- ÖNDER, N. (2013). Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü. *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*.1 .1 ,35-61.
- ÖRÜCÜ, E., R. KILIÇ ve T. KILIÇ. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* .14,2.
- ÖZÇATAL, E. Ö. (2011). Ataerkillik, Toplumsal Cinsiyet ve Kadının Çalışma Yaşamına Katılımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1,1.
- ÖZER, M ve K. BİÇERLİ. (2003-2004). Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Eskişehir.
- SAYAR Ö. G. ve A. KARAASLAN. (2009). Kadın İşçilerin Terfi Etmelerinde Etkili Olan Faktörler ve İşgücü Piyasalarında Terfi Ayrımcılığı. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 24.
- SCANDURA, T.A. (1998). Dysfunctional Mentoring Relationships and Outcomes, *Journal of Management*, 24, 449-467.
- SUPER, D. E. (1980). A Life- Span, Life- Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behaviour*, 16, 282-298.
- TUNÇER, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.203-233.
- TUTAR, F ve H. YETİŞEN. (2009). Türkiye’de Kadının Ekonomik Kalkınma da Rolü. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2, 2.

- TÜRELLİ, Ş. N. ve N. DOLMACI. (2013). İş Yaşamında Kadın Çalışana Yönelik Ayrımcı Bakış Açısı ve Mobbing Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Ekonomik ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2, 2.
- YUMUŞAK, S. ve M. ÇOBAN. (2012). Kariyer Yönetiminin Motivasyona Etkisi: Bandırma İlçesinde Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*.18, 76-87.
- ZEL, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve “Kraliçe Arı Sendromu”. *Amme İdaresi Dergisi*.35,2.



### ***Diğer Yayınlar***

- ALBAYRAK, E. G. (2007). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul:Maltepe Üniversitesi SBE.
- ARGÜDEN, M. (1998). Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.
- AYDEMİR, N. (1995). *2000'li Yıllarda İKY ve Kariyer Arayışları*. TÜGİAD.
- ERBAŞLAR, G. (1996). Kariyer Planlaması. *Yayınlanmamış Doktora Seminer Ödevi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi, İİBF.
- <http://www.belgeler.com/blg/2j4p/kariyerrr-sorunlari#> / Erişim Tarihi: 16.11.2014
- KOCA, B.(2012). Çalışma Hayatı ve Kadın. İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Malatya.
- KURTULMUŞ, N. (1995).Post Endüstriyel Dönüşüm sürecinde Geleneksel Endüstri İlişkilerinde Kriz ve Yeni Arayışlar. *IV. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi*. Ankara:Kamu-İş,181-191.
- TAŞTEPE, H. (2001). Kariyer Yönetiminin Değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, SBE.
- TBB. <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri> Erişim Tarihi: 25.3.2015.
- TUİK. <http://www.tuik.com.tr> Erişim Tarihi: 05.12.2014
- YAZICI, Z. (2000). 1900-1923 Dönemi: Osmanlı'dan Cumhuriyet'e, Uzman Gözüyle Bankacılık, 7, 30, Şubat.
- YURDAKÖK, F. (1999). Kariyer Yönetimi: Banka ve Sigorta Sektöründe Bir Uygulama Araştırması. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.

## EKLER

### EK 1

Sayın Katılımcı,

Elinizdeki anket formu Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Anabilim Dalında hazırlanan “Kadınların Kariyer Yönetimi ve Kariyer Sürecinde Karşılaştığı Sorunlar: Bankacılar Üzerinde Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezinin verilerini derlemek için hazırlanmıştır. Anket sonuçları başka amaçla kullanılmayacaktır. Anketimize zaman ayırıp, içten cevapladığınız için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

**Hilal KİŞİOĞLU**  
hilalkisioglu@hotmail.com

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgiler bölümünü doldurunuz.

#### 1. Yaşınız

20-30  31-40  41-50  51 ve üzeri

#### 2. Medeni Haliniz

Bekar  Nişanlı  Evli  Boşanmış  Eşini kaybetmiş

#### 3. Çocuk Sayınız

Çocuğum Yok  1  2  3 ve üzeri

#### 4. Eğitim Durumunuz

Lise  Ön lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

#### 5. Çalışmakta olduğunuz banka

Kamu Bankası  Özel Banka

#### 6. Çalışma Süreniz

1-5  6-10  11-15  16-20  21 ve üzeri

#### 7. Halen çalışmakta olduğunuz kurumdaki süreniz

1 yıldan az  1 -3 yıl  4-7 yıl  8 yıl ve üzeri

## 8. Çalıştığınız Birim

.....

## 9. Mesleğe başladığınızdan bu yana kaç farklı birimde çalıştınız.

1  2  3  4  5

## 10. Yönetim görevinde bulundunuz mu?

Evet  Hayır

## 11. Başka bir işte çalıştınız mı?

Evet  Hayır

## 12. İş değiştirmeyi düşünüyor musunuz?

Evet  Hayır

Aşağıdaki soruları cevaplayınız.

SORULAR	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum
<b>Aile ile İlgili Durumlar</b>					
1. Benim yerim eşimin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.					
2. Çalışma yaşamı benim iyi bir anne ve eş olmamı önüyor.					
3. Evli ya da çocuk sahibi olmam kariyerimi olumsuz etkiliyor.					
4. Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kariyer hedefimi sınırlıyor.					
5. Aile yaşantımı etkileyeceğini düşündüğümden fazla					

mesai ve iş seyahatlerine olumlu yaklaşmıyorum.					
6. İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta sıkıntı çekiyorum.					
7. Aileme yeterince vakit ayıramadığımdan kendimi suçlu hissediyorum.					
8. Ailem kariyer gelişimim konusunda beni destekliyor.					
<b>Bireysel Durumlar</b>					
9. Kariyer gelişimim için sosyal hayatımdan fedakarlık ediyorum.					
10. Kariyerim için kadın olma özelliklerimi arka plana itiyorum.					
11. Kariyer hedeflerimi gerçekleştirmek için belirli bir plana sahibim.					
12. Benim için kariyerimde ilerleme ve gelişme çok önemli.					
13. Terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda yeterince istekli değilim.					
<b>İşle İlgili Durumlar</b>					
14. İyi bir yönetici olabilmek için gerekli olan objektif görüş ve inisiyatife sahibim.					
15. Yeteneklerim iş yerinde yükselmem için yetersiz kalmaktadır.					
16. Aldığım eğitim seviyesi bulunduğum pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür.					
17. Üstlerimden edindiğim bilgiler terfi etmeme önemli katkılar sağlamıştır.					
18. Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma oranla					

daha çok çalışmam etkili olmuştur.					
19. Kendime rol model olarak alabileceğim kadın yönetici sayısı oldukça azdır.					
20. Astlarım ve üstlerim ile cinsiyet farkı olmaksızın iletişim kurmakta problem yaşamam.					
21. İş yerimde kraliçe arı sendromuna (kadınların birbirlerini çekememesi) maruz kaldım.					
22. Kariyerimi engelleme konusunda mobbinge (psikolojik şiddet) maruz kaldım.					
<b>Genel Durumlar</b>					
23. Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.					
24. Kadınlar erkeklerden daha çok kariyerlerine bağlıdırlar.					
25. Kadınların iç dünyasının güçlüklerine karşı gösterdikleri direnç erkeklerden daha düşüktür.					
26. Hızlı ve mantıksal kararlar almada kadınlar daha başarılıdır.					
27. Kadınlara üst düzey yöneticilik için erkeklerle eşit fırsat sağlanmamaktadır.					
28. Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür.					
29. Kadınların daha duygusal olması üst düzey yöneticilikte başarılı olmalarını engeller.					

30. Erkekler iş yerinde hemcinslerini kayırcı davranışlar sergilerler.					
31. Kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonuna uygundurlar.					
32. Kadınlar maaş ve prim gibi parasal konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
33. Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.					
34. Kadın çalışanlar cam tavanı (görünmeyen engeller) kırmak için çaba gösterir.					

## ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında Sapanca'da doğmuştur. 2003 yılında Sapanca Alaçam İlköğretim Okulu'ndan mezun olmuştur. 2007 yılında Adapazarı Figen Sakallıoğlu Anadolu Lisesi'ni bitirmiştir. 2012 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünden mezun olmuştur. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı'nda yüksek lisansa başlamıştır. 24- 25 Nisan 2013 tarihli Sakarya Üniversitesi Kriz ve Kritik Konferansları IV' de “ İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Sakarya Üniversitesi'ne Bağlı Meslek Yüksek Okullarındaki Öğretim Görevlileri Üzerine Bir Alan Araştırması” konulu bildiri sunmuştur.