

GİRİŞ

Bir bireyin sahip olduğu kariyeri, yalnızca sahip olduğu işleri değil, aynı zamanda işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını ortaya koyabilmesi için eğitilmesi ve bunun sonucunda sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi olarak tanımlanan kariyer; çalışma yaşamında olan herkes için çok önemlidir. Erkek egemen bir toplumda çalışma yaşamına başlamış ve bulunduğu mevkide yükselerek, kendisine kariyer hedefleri belirleyen kadınlar için ise, kariyer sahibi olmanın, iş yaşamında tutunabilmenin önemi çok daha fazladır.

Çünkü kadınlar kariyer hedeflerine ulaşmak için, erkeklerden daha fazla fedakarlık gösterip, efor sarf etmek zorunda kalmaktadır. Kadınlar, hem toplumun kendisine atfettiği ev ve çocuk sorumluluklarıyla ilgilenirken; hem de çalışma yaşamında işinin gerektirdiği sorumluluklara zaman ayırmaktadır. Ayrıca erkeklerin yapıtaşlarını oluşturduğu, kurallarını koyduğu iş yaşamında; farklı fiziksel ve kimyasal özellikleriyle doğum yapma gibi erkeklerin sahip olamayacağı özellikleriyle birlikte bazı sorunlar yaşaması kaçınılmaz olmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı ise, günümüzde yoğun olarak kadın çalışan barındıran bankacılık sektöründe, özellikle yönetici olarak çalışan kadınların, iş yaşamı veya toplum kaynaklı herhangi bir cinsiyet ayrımcılığına maruz kalıp kalmadıklarını ve eğer maruz kalıyorlarsa, yaşadıkları kariyer sorunlarını belirlemek ve bunlara çözüm yolları bulabilmektir.

Araştırmanın Önemi

Bankacılık sektöründe yoğun olarak faaliyet gösteren bayanların yaşadıkları muhtemel cinsiyet ayrımcılıkları ve kariyer sorunlarını ortaya koyan bu araştırma; kadınların iş yaşamına adım atmasından itibaren sektörde ne kadar yol aldıklarını; buldukları mevkilere nasıl ve hangi çabalarla geldiklerini; toplumun kadına bakış açısı ve kadının toplumsal rolleriyle iş yaşamındaki rollerini dengeleyerek nasıl başarı elde

edebileceğini; son olarak da kadınların sektörde daha da yükselbilmeleri için hangi uygulama ve düzenlemelere ihtiyaçlarının olduğunu gösterdiği için oldukça önemlidir.

Araştırmanın Konusu

“Bankada Çalışan Kadın Yöneticilerin Yaşamış Oldukları Kariyer Sorunları” konulu araştırmada; bankacılık sektöründe çalışan kadınların kariyer sorunlarına dikkat çekilerek, bunların çözülmesi için yapılabileceklerin tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır.

Kariyer geliştirme ve planlama adındaki ilk bölümde: kariyer kavram ve tanımıyla, kariyer geliştirme sistemleri üzerinde durulmuştur. Kariyer geliştirme sisteminde; kariyer planlama ve geliştirme, kariyer geliştirmede yöneticilerin rolü, kariyer geliştirmede birey-örgüt ilişkisi ve kariyer planlama sistemleri ile son olarak sistemin yarar ve sorunları incelenmiştir.

Bankacılık sektörünün bugünkü durumunu inceleyen ikinci bölümde: bankacılık sektörünün şu anki iktisadi durumu, istihdamı ve gelecekle ilgili beklentileri hakkında bilgi verilerek; sektör içerisindeki işgücü istatistiksel olarak incelenmiş ve son olarak çalışanların motivasyon durumları hakkında bilgi verilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde: genel anlamda kadın ve çalışma yaşamı incelenmeye çalışılmıştır. İncelenen konular; kadının dünyada ve ülkemizde nasıl iş yaşamına adım attığı; kadın çalışana ilişkin uluslar arası sözleşmeler ve yasal düzenlemelerin neler olduğu ve kadının çalışma yaşamında karşılaştığı belli başlı sorunlardır.

Kadın yöneticilerin kariyer sorunları adlı dördüncü bölümde: dünyada ve ülkemizde kadının üst yönetimdeki mevcut durumu; genel anlamda sektörde ve özel olarak bankada çalışan kadınların yaşamış oldukları kariyer sorunları; kadın yöneticilerin örgüte sağlayabileceği faydalar ve kadınların kariyer sorunlarına karşı alınabilecek önlem ve öneriler hakkında bilgi verilmiştir.

Tezin son bölümü olan araştırma bölümünde ise: bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 8 kurumda (Ziraat Bankası, HSBC Bank, Fortis, İş Bankası, Akbank, Garanti Bankası, Oyak Bank, Tekfenbank) yönetici ya da farklı pozisyonlarda çalışan kadınlar ile birebir görüşmeler yani mülakatlar sonucu elde edilen bilgiler aktarılmıştır.

Belirlenen evren, “İstanbul’da faaliyet gösteren bazı kamu, özel veya yabancı bankaların genel müdürlükleri ve şubeleri”dir. Görüşülen 8 banka kurumundan elde edilen bilgiler sonucu, bir genelleme yapabilmek mümkün olabilmiştir.

BÖLÜM 1: KARIYER GELİŞTİRME VE PLANLAMASI

1.1 Kariyer Kavramı ve Tanımı

Kariyer, Fransızca “carrierre” İngilizce “career” kelimesinin karşılığı olarak Türkçeye çevrilmiştir. Kariyer, kişinin çalışma hayatı boyunca üstlendiği işler toplamı olarak tanımlansa da kariyer kavramı, daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Bir bireyin sahip olduğu kariyeri, yalnızca sahip olduğu işleri değil, aynı zamanda işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını ortaya koyabilmesi için eğitilmesi ve bunun sonucunda sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi olarak tanımlayabiliriz (Bayraktaroğlu, 2003: 117).

Kariyer kavramı farklı bir deyişle, bir kişinin yaşamı boyunca karşılaştığı işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir. Kariyer kavramı içeriğiyle ilgili olarak şu noktalara dikkat edilebilir (Can ve diğerleri, 2001: 159):

- Kariyer terimi sadece yüksek statüdeki veya hızlı ilerleme olanakları olan kişilerle ilgili olmayıp, daha “demokratikleşmiş” bir anlamı bulunmaktadır. Yaptıkları işlere ve örgütsel konumlarına bakılmaksızın çalışanın iş hayatları boyunca yaptıkları işler dizisini ifade etmektedir.
- Kariyer terimi, sadece dikey hareketliliğin, yani örgütün üst basamaklarına yükselmenin yarattığı iş değişiklikleriyle ilgili değil; aynı zamanda yatay hareketlilikleri de kapsamaktadır.
- Kariyer terimi, bir örgüt ya da bir faaliyet alanında işe alınma ile eş anlamı bulunmamaktadır. Birey birden fazla faaliyet alanını ve örgütü içeren kariyer yollarıyla ilgili deneyim de kazanmış olabilir.
- Örgütler artık bireylerin kariyeri üzerinde tek yönlü denetime sahip olmayıp, çalışan da kendi kariyerinin planlanması ve denetiminde söz sahibi olabilmektedir.

1.2. Kariyer Geliştirme Sistemi

1.2.1 Kariyer Planlama

Son yıllarda teknolojik ve sosyal gelişmelerle birlikte örgütlerde insan kaynağının öneminin anlaşılması sonucu kariyer ve geliştirme konularına önem vermeye başlanmıştır. Günümüzde çalışanlar kariyerindeki başarılarını hem iyi bir ücret alıp, statü ve itibar kazanarak, hem de kendilerini geliştirip, yeni bilgi ve beceriler elde edip eğitilerek görmek istiyor. Ayrıca yaptıkları işlerde de bağımsız kararlar verip, sorumluluk üstlenerek üst düzeydeki sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmeyi arzuluyorlar (Yalçın: 1999, 95).

Örgütlerin ise değişen koşullar altında çalışanlardan beklediği bilgi, beceri, yetenek ve davranışlar da sabit kalmamakta; işe alınan personel eğitilip, işe başlatılmakta ve performansı değerlendirilmektedir. Bu nedenle uzun dönemde gerek işgören, gerek işletme açısından ortaya çıkacak değişiklikler dikkate alınarak, bireylerin örgüt içerisindeki gelişim ve yükselmeleri planlanmalıdır (Yalçın: 1999, 95/96). Örgüt bunu yaparken de bireyin ihtiyaçlarını göz önüne almalı, bireye kariyer planlamasında yardımcı olup, ona yol gösterici olmalıdır.

Bu doğrultuda, kariyer planlama; çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını imkân sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları aşaması olarak belirtilebilir (Uzun, 2006).

Kariyer planlaması, bireyin örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde; kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir (Bayraktaroğlu, 2003: 125).

Kariyer planlamasında, bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılması gerekir. Kariyer yollarının belirlenmesi, örgütsel olanaklarla ilgili belirli işler dizilimini anlatmaktadır. Bu iki süreç iç içedir. Kariyer planlaması beklenen sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesini içerir; kariyer planları bağlamında kariyer yolları ise, bu amaçları başarmak için gerekli araçları ifade etmektedir (Uzun, 2006).

1.2.2 Kariyer Geliştirme

Kariyer planlamasında kurumsal destekleme kariyer geliştirme kavramından devreye girer. Kariyer geliştirme, bireylerin mesleklerinde ilerleyebilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri ve organizasyonda motivasyonlarını artırabilme amacıyla kurumların belirli uygulamaları kullanması demektir. Sistemin ilk aşaması kişinin kariyer planlamasının yapılması, ikinci aşaması ise firmanın bu konuda yapacağı çalışmalar ile kariyer yönetimini gerçekleştirmesidir. Kurumlar bunu yaparken amaçları hem çalışanların potansiyellerini en üst seviyeye getirip kariyer süreçlerinde onlara yardımcı olmaktır, hem de kendi kurumsal hedeflerine ulaşmaktır (www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=315).

Kariyer geliştirme sisteminin amaçlarını sıralamak gerekirse (Barutçugil, 2004: 320):

- Hedef belirsizliği ve motivasyon düşüklüğünden kaynaklanan verimsizliği azaltmak
- Çalışanların yükselmede karşılaştıkları engelleri aşmalarına yardımcı olmak
- Organizasyonun gelecekte ihtiyaç duyacağı yeni görevler için eleman yetiştirmek
- Kariyer beklentilerinin yüksek olduğu olumlu bir kurum kültürü geliştirmek
- Çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardımcı olmak
- Organizasyonda yaratıcılığı geliştirmek

Kariyer planlama sürecinde çalışanın ve firmanın yapması gereken birtakım faaliyet ve sorumlulukları sıralamak gerekirse; bunlardan çalışanın yapması gereken faaliyetler şu şekilde sıralanabilir (insankaynaklari.com ekibi, 2002: 141):

- **Bireysel değerlendirme:** Bireyin kendisini bir bütün olarak gözden geçirip eksik yönleri, ilgi alanları, bilgi, becerilerini değerlendirmesi.
- **Kariyer olanaklarının değerlendirilmesi:** Çalışanın firma içinde ya da dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını değerlendirmesi.

- **Bireysel özellikler ile kariyer olanaklarının uyumlaştırılması:** Kişinin sahip olduğu özelliklerle kariyer olanakları arasında bir bağ kurabilmesi.
- **Bireysel ihtiyaçlar ve hedeflerin belirlenmesi:** Amaçlanan kariyer olanaklarına varılması için hedeflerin belirlenerek uygun planların oluşturulması.
- **Uygulama:** Oluşturulmuş hedefler ışığında planlanan kariyer olanaklarının gerektirdiği hazırlıkların uygulamalı olarak hayata geçirilmesi.

Kariyer planlama sürecinde firmanın yapması gereken faaliyetler ise şunlardır:

- **Kurumsal değerlendirme:** Kurum içerisindeki insan kaynağının genel olarak değerlendirilmesi sürecidir.
- **Kariyer olanaklarının belirlenmesi:** Bireyin şirket içerisinde ilerleyebilmeleri için gerekli biçim ve şartların belirlenmesidir.
- **Çalışanların izlenmesi ve performans değerlendirilmesi:** İnsan kaynakları yönetiminde önemli bir yere sahip olan kariyer danışmanlığının yapılmasıdır. Örneğin, çalışan birey kendisini ilgilendiren terfi olanakları, iş genişletme ve rotasyon koşulları hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- **Kariyer olanaklarına yönelik eğitimler:** Performans değerlendirme ve iş tatminiyle ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların gelişimi ve bireyler için eğitim programları oluşturulmalıdır.

Kariyer yönetimi ise, insan kaynakları uzmanları ve yöneticilerine, işgücü ihtiyaçlarını tatmin etme ve kendi kişisel kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat verme olanağını kılan amaç, plan ve stratejileri dizayn edip, uygulanmasını sağlayan süreçtir (Bayraktaroğlu, 2003: 125).

Kariyer geliştirme uygulandığı işletmelerde çalışanlar, kariyer yönetimi sayesinde belli süreler sonunda ya da belli hazırlıklardan sonra nereye geleceklerini bilir ve ona göre planlar yaparlar. Bu durum kişilere gelecekleri ile ilgili netlik sağlarken, işletmeler için de insan kaynakları planlamasında önemli bir kolaylık sağlar (Uğur, 2003: 249).

Kariyer geliştirme sisteminde gerekli olan bilgilere performans yönetimi sisteminin verilerinden yararlanılarak ulaşılabilmektedir. Bu şekilde, örgüt ortamında çalışanların

yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimleri almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararlar sağlıklı bir biçimde alınabilir (Bayraktaroğlu, 2003: 137).

1.2.3 Kariyer Geliştirmede Yöneticilerin Rolü

Organizasyonlarda hat yöneticiler astlarının gelecekteki hedeflerini desteklemek durumundadır. Çalışanların uygun şekilde yönlendirebilecek yeteneğe sahip olmalıdır. Kariyer geliştirmede hat yöneticilerin rolü kısaca 3 kategoride özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 154/155).

- **Kariyer gelişimini özendirme**
- Kariyer gelişiminin önemini anlatma
- Kariyer gelişiminin anlamını anlatma
- Kariyer gelişiminin önemin farkında olunmasını sağlama
- Gelişim için uygun bir ortam yaratma, elemana fırsat sağlama
- Gelişim kaynaklarının kullanımını sağlam
- **Kariyer gelişimi sorunlarında elemana zaman ayırma**
- Bir yönlendirici olarak çalışma
- Bireysel performansta geribildirim sağlama
- Organizasyondaki gelecek fırsatlar hakkında bilgi verme
- Çalışanlara kendi kariyer amaç ve planları doğrultusunda destek verme
- Kariyer gelişimi açısından bir fikir kaynağı olarak görev alma
- Gerçekçi beklentiler oluşturma
- **Kendi elemanlarının gelişimi için daha fazla faaliyette bulunma**
- Kariyer ilgilerini öncelikle ele alma
- Daha fazla fırsat yaratmak için işlerin yeniden dizaynı

- Çalışanların ödüllendirilmesi yoluyla kişisel gelişimin kuvvetlendirilmesidir.

1.2.4 Kariyer Geliştirmede Örgüt-Birey ilişkisi: Kariyer Planlama Sistemleri

Kariyer geliştirme sisteminin başarılı olabilmesi için hem birey hem de bireyin birlikte çalıştığı örgütün sisteme dahil edilmesi gerekmektedir. Bu bölümde birey merkezli kariyer planlaması sistemi ve örgüt merkezli kariyer planlaması sistemini ayrı ayrı incelenerek sistemin sağlıklı işleyebilmesi için gerekli bilgiler sunulacaktır.

1.2.4.1 Örgüt merkezli kariyer planlama sistemleri

Örgütsel anlamda kariyer yönetimini, örgütün önderliğinde, çalışanların kariyerlerini geliştirmeyi ve iş doyumunu yükseltmeyi amaçlayan faaliyetler olarak tanımlayabiliriz. Örgütün yönetim basamağının kariyer planlaması uygulamalarının bir bileşeni olması ve kariyer planlaması uygulamasına destek vermesi, kariyer planlamasının başarılı olup, birey-örgüt bütünlüğünün sağlanması için vazgeçilmez bir unsurdur. Birey-örgüt bütünlüşmesi sonucu birey çalışma doyumunu ve mutluluğunu sağlayarak, işinde iyi mal ve hizmet üretmeye başlar. Bu da örgütün, sertleşen rekabet ortamında kendine yer edinerek yükselebilmeye olanak sağlayabilecektir (Uzun, 2006).

Örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar birbirlerine uyumlaştırarak örgütsel etkililiğe ve bireysel tatmine olanak sağlayan kariyer planlamasının amacına ulaşabilmesi için örgüt bireye, birey de örgüte karşı açık olmalıdır. Örgütsel planların ve çalışanı bekleyen olanakların açık bir biçimde ortaya konması çalışandaki kaygı, endişe ve gerilimi azaltıp, örgüte karşı daha olumlu tutumlar geliştirmesine, çalışanın örgüte daha fazla bağlanmasını sağlar. Ayrıca örgütsel merkezli kariyer planlamasında, yönetim bireylere kariyerleri ile ilgili alternatifler sunarak, maliyeti katkısına göre düşük kalan bir çeşit danışmanlık fonksiyonu görmelidir. Örgüt açısından kariyer yönetimi sürecini bir model olarak düşünürsek de, bunu dört boyutlu bir yaklaşımla açıklayabiliriz (Uzun, 2006):

- Kariyer planlaması içinde yer alacak insan kaynaklarının belirlenmesi,
- Kariyer yolunun çizilmesi,
- Kariyer danışmanlarının atanması,

- Bireysel planların geliştirilmesi.

Örgütler kendi amaçlarına ulaşır, bazı ihtiyaçları ve toplumsal beklentileri karşılamak için geliştirdikleri kariyer planlama programlarında, başlıca şu amaçları yerine getirmeye çalışmaktadırlar (Aytaç, 1997: 137/138):

- Öncelikle işletmelerin verim kaybını azaltmak,
- Onaylanmış eylem hedeflerin benimsenmesini kolaylaştırmak,
- Örgütün ihtiyacı olan bilgili yöneticileri ve yönetici potansiyelini artırmak,
- Çalışanların gerginliğini azaltarak psikolojik olarak tatminini artırmak,
- Örgüt sadakatini oluşturmak, örgütsel değerleri artırmak,
- Çalışanların kendi geleceğini planlamasına imkan yaratarak, onların motive edilmesini sağlamak,
- Örgüt içinde çalışanların bireysel gelişimi, yeterlilik ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi oluşturmak.

Kariyer planlaması örgüt içinde, bireylerin işe başlamasından itibaren yapılmalıdır. Günümüz kariyer planlama programlarında işe yeni girenlere yönelik veya çalışma yaşamının herhangi bir aşamasında belli bir işin öğrenilmesi için yapılan teknik eğitim programlarından farklı olarak, insan kaynaklarının uzun dönemli geliştirilmesine yönelik eğitim programları da önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Örgüt içinde terfi ve transferler de çalışanlara yalnızca bir iş değil, bir kariyerleri olduğunu göstermektedir. Bu amaçla kariyer planlama, kariyer eğitimi, kariyer yönlendirme hakkında bilgilendirme ve kariyer danışmanlığı (mentoring) her düzey için uygulanan bir uzmanlık dalı haline gelmiştir. Örgütler tarafından işgörenlere yönelik oluşturulan kariyer geliştirme programlarını, başlıca üç unsur altında ele alabiliriz (Uzun, 2006):

- Çalışanlara kendilerinin iç kariyer ihtiyaçlarını değerlemede yardımcı olmak,
- İşletmede var olan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek,
- Çalışanların ihtiyaç ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek.

Örgüt içerisindeki kariyer planlama programlarında bazı işgören gruplarına diğerlerine nazaran daha çok üzerinde durularak, destek olunmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar (Uyargil, 1997):

- Yönetici adayları,
- Gelecek vaat eden yönetici adayları (high-fliers-fast track management candidates),
- Kadın işgörenler,
- Emekliliğe yakın olanlar,
- Kariyerlerinin orta evresindekilerdir.

Örgüt açısından kariyer planlamanın yararlı olabilmesi için, işletmede iyi bir kariyer geliştirme sisteminin uygulanması gerekir. Bu uygulamaların başlıcalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Aytaç, 1997: 139/149), (Uğur, 2003: 256/260), (insankaynaklari.com ekibi, 2002: 150/152):

- **Kariyer merkezleri:** Örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve çalışanların kendi kendini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır.
- **Kariyer atölyeleri:** Atölyeler çalışanların kariyer planlarını değerlendirirken, diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak kişilerin kendilerini mevcut kaynaklara alıştırmalarına yardımcı olur.
- **Kariyer patikası oluşturma:** Bu uygulamanın gerçekleştirilmesiyle, işletmede çalışanların gelecekte hangi basamaklara hangi yollardan geçerek gelinebilecekleri öğretilir.
- **Kariyer rehberleri:** İKY departmanının üyelerince, deneyimsiz çalışanı, kariyer geliştirme ilerlemesinde yardımcı olunacak bilgi ve yönlendirmelerin yapılmasıdır.
- **İçeriden terfi uygulaması:** Örgütte, boşalan ya da yeni oluşan üst görevler için dışarıdan eleman almak yerine, içeriden yükseltme yapılarak oluşan işe alım uygulamasıdır.

- **Kariyer danışmanlığı:** Kariyer danışmanlığının amacı, çalışanların iş yerindeki yükselme ve gelişme imkânlarını tanımalarına yardımcı olmaktır. Bunun için, işletme içinden bu konuda eğitimden geçmiş elemanlar görevlendirilebileceği gibi işletme dışından uzmanlar da görevlendirilebilir. Danışman kişi ya da gruplar tek tek veya karşılıklı görüşerek onlara işletmenin gelişme imkanları hakkında bilgi verirler.
- **Kariyer planlama grupları:** Bireylerin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde, elemanları kendilerini geliştirmeye ve önlerine bir hedef koymaya teşvik etmenin bir aracıdır.
- **Eğitim ve geliştirme programları:** Eğitilenleri önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırmak için yapılan eğitim etkinlikleridir. Oryantasyon eğitimi, teknik beceriler eğitimi ve yönetsel beceriler eğitiminden oluşmaktadır.
- **İş zenginleştirme ve iş rotasyonu:** İş zenginleştirmede, dikey yönde iş genişletmesi yoluyla çalışanlara, mevcut işlerine ilave olarak yeni görev ve sorumluluklar yüklenmesidir. İş rotasyonu ise, çalışanların görevlerinin sürekli değiştirilerek çalışma heyecanının canlı tutulup, farklı konularda bilgi sahibi olunmaya çalışılmasıdır.
- **Koçluk:** Yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen bir işletme dışı danışmandır.
- **Bireysel gelişim katalogları:** Çalışanların kişisel gelişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olmak için yönetim tarafından kendilerine “Bireysel gelişim katalogu” sunulabilir. Bu katalogda her bir yetkinlik için o yetkinliği geliştirmeye yönelik olan okuma materyalleri, iş başında öğrenme faaliyetleri ve eğitimler yer almaktadır.
- **Liderlik programları:** Bu programlar kişilere aday oldukları üst kademenin yetkinliklerini kazandırmak için hazırlanmaktadır. Bu projelerde yer alan kritik kişiler üst yöneticiler tarafından yakından izlenmekte ve kendilerine verilen geri bildirimlerle liderlik yetkinliklerini geliştirmeleri sağlanmaktadır.

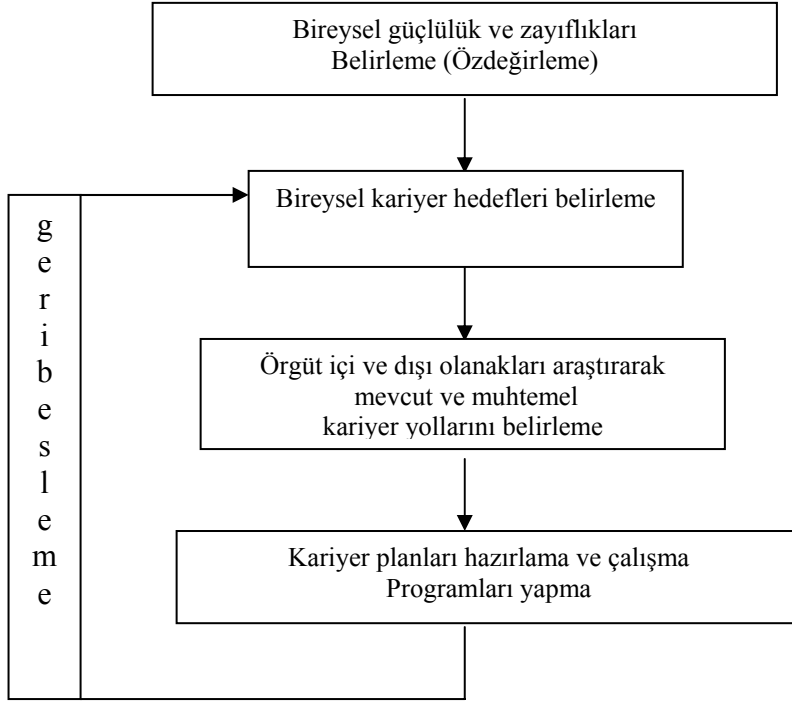
- **Değerlendirme merkezi uygulamaları:** Değerlendirme merkezi uygulamaları, iş hayatının bire bir simülasyonları ve örnek vaka çalışmaları ile çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, ayrıca işe alımlar sırasında kullanılarak sonuçları karar aşamasında ve işe kabul edilen kişilere verilecek eğitimlerin belirlenmesinde kullanılabilir. Bu uygulamalar sayesinde, çalışanların iş ortamında davranışları objektif bir şekilde gözlemlenmekte; alınan sonuçlar doğrultusunda eğitim planları oluşturulmaktadır (www.ntvmsnbc.com/news/316080.asp#BODY).
- **Organizasyonel yedekleme planları:** İlk yöneticileri, kritik önemi olan üst düzey yönetim pozisyonlarında emeklilik, istifa, işten çıkarılma, başka bir göreve transfer gibi nedenlerle pozisyonun boşalma riskine karşı önlem almalarıdır. Yedekleme planında, organizasyonun uzun dönemli, stratejik planları doğrultusunda insan kaynakları ihtiyacı belirlenerek, yeni liderin sahip olması gereken yetkinlikler belirlenir. Daha sonra organizasyonu etkileyen ve etkileyecek olan iç ve dış etmenler dikkate alınarak uygun nitelik ve yüksek potansiyele sahip çalışanlar saptanır. Son olarak seçilen kişilere kurum kültürünü benimseyip, yönetim deneyimi kazandıracak, iletişim ve liderlik becerilerini geliştirecek ortam ve fırsatlar yaratılır. Yedekleme planlarının biçimsel olarak yapılması örgüt içerisinde kariyer planına olan güveni artırıp, çalışanların motivasyonunu ve kuruma bağlılığını artıracaktır (Barutçugil, 2004: 331/332).

1.2.4.2 Birey merkezli kariyer planlama sistemleri

Bireyin, kendi kariyerini örgüt içi eğitim, yeni iş bulma ve iş ile ilgili deneyimlerden faydalanarak planlamasını bireysel kariyer geliştirme olarak tanımlanmaktadır. Bireysel kariyer planlama süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Öncelikle çalışanların hangi alanlarda üstünlük ve zayıflıklarının olduğunun belirlenerek, bu doğrultuda kişinin tercihlerine yönelik olarak kariyer hedefi saptanır. Daha sonra bireyin çalıştığı yerdeki kariyer imkanlarının ne olduğunun araştırılması, eğer örgüt içinde yeterli kariyer geliştirme imkanları bulunmuyorsa, örgüt dışı imkanların araştırılması aşamasına geçilmektedir. Dördüncü aşama ise, belirlenen kariyer yollarına (career path) ulaşmak için hazırlıklar yapma, hangi yollardan amaçlanan hedefe ulaşılabileceğinin tespit

edilmesidir. Son olarak da hedefler belirlenerek geri bildirim (feed-back) yapılmaya başlanmalıdır (Anafarta, 2001).

Şekil 1: Bireysel Kariyer Planlama Süreci



Kaynak: Anafarta (2001)

İnsan kaynakları kurum içinde belirli konuma ve role sahip olan çalışanlarına kariyer planlaması yaparken gerekli desteği sağlamalıdır. İnsan kaynakları bu konuda bireyin, kariyer imkanlarını belirlemeli ve iç terfi sistemini geliştirmeli; performans değerlendirme yaparak sonuçlarını kullanmalı, mesleki gelişim konusunda bilgilendirici kariyer danışmanlığı yapmalı; ayrıca kariyer imkanlarını artırıcı eğitimler düzenleyerek; çalışanları bilgi, beceri ve değerlerine uygun işlerde görevlendirmelidir (Uğur, 2003: 247).

Tablo 1: Kariyer Planlaması Sürecinde Birey ve İnsan Kaynakları İlişkisi

Yönelim	İnsan Kaynakları	Birey
Eğitim	Farklı kişilerin kariyer planlarına odaklı eğitimler düzenleme	Kişilerin insan kaynakları tarafından düzenlenen bu eğitim ve yönlendirmelere katılması
Planlama	Farklı bireyler için uyumlu, kişisel kariyer ve ihtiyaç odaklı gelişim planları hazırlamak	Destek olma, kişiliğin iyi yansıtılması
Eylem planları	Farklı iş tanımları ve uygun kişiliklerin değerlendirilmesi için aşamalı eylem planlarının oluşturulması	Farklı eylem planları içinde yer alma ve kendine güvenme
Bilgiye erişim	Tüm verilerin eğitimler ve kişilerin istekleri için hazır tutulması	Bilgileri değerlendirerek kişisel kariyer planlaması için farklı projeler geliştirme
Danışmanlık	Farklı zamanlarda deneyimlerin ve tavsiyelerin paylaşılması için uygun ortamın yaratılması	Dinleme ve paylaşma
Sonuçlandırma	Amacına uygun uygulamalarla doğru kişisel planlamaya destek olma	İşinde yüksek performans gösteren çalışanlar

Kaynak: insankaynakları.com içerik ekibi(2005)

Üst düzeyde bir kariyer gelişiminin sağlanması için profesyonel çalışanın rolü çok önemlidir. Hatta bireysel kariyer planlamasının sonucunda, bireylerin yürüttükleri işler ve örgüte karşı tutumlarında değişiklik sağlanabilir. Birey, bu yöntem sayesinde örgüt tarafından önemsendiğinin bilincine varır; bunun sonunda çeşitli düzeylerde ihtiyaçlarını karşılayabilir. Bireysel kariyer planlamasının başarıya ulaşabilmesi için bireyin yapması gereken beş temel şart şu şekilde sayılabilir (Uzun, 2006):

- Bireysel performansın geliştirilmesi başarının temel şartıdır. Ancak, iyi bir performans kazanımı güç uğraşların sonunda ortaya çıkabilir.
- Bireysel kariyer yönetimi kişinin kendi elindedir. Karar almada aktif olma ve sorumluluktan kaçınmama kariyer gelişiminde ilk şartıdır.
- Kariyerin üst basamaklarına çıkabilmek için çalışmak ve mücadele etmek gerekmektedir. Bunlar iyi bir kariyer planlaması sonucu gerçekleşmektedir.
- Örgüt içinde alt ve üst katmanlarla iyi ilişkiler kurulmalıdır.
- Kariyer gelişiminde işin iyi öğrenilmesi şarttır.

Birey, bireysel kariyer planlamasını yaparken, çalışma yaşamı boyunca çeşitli devrelerden geçer. Çocukluktan gençliğe, gençlikten yetişkinliğe, yetişkinlikten

yaşlılığa geçişimiz böyle bir süreçtir. Bireylerin bu süreçlere toplumların kültür yapılarıyla, sosyal yapılarıyla, biyolojik özellikleri ve kişilik yapılarıyla ilgilidir. Bunların belli başlıları ise şunlardır (Bayraktaroğlu, 2003: 129/133):

- **Keşfetme-Arama (0-25 yaş):** Birey, kariyeri ile ilgili çalışmalarını bu aşamada başlar. Önce kendini anlamaya, bulmaya çalışır. Hangi işte daha fazla başarılı olabileceğini araştırır.
- **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. Kişi, güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir. Bu safhada belirsizlik ve bunalımlar başlar.
- **Kariyer ortası (36-50 yaş):** Birey kurma aşamasında gösterdiği çabalarla kariyerinde artık belli bir noktaya ulaşmıştır. Bu dönem, kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçiş dönemidir. Bu dönemde güvenlik ihtiyacının önemi azalmakta iken; başarı, saygınlık, bağımsızlık ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Bunların yanında, bireyin ailevi sorumlulukları ile ilgili problemleri, ilk ciddi sağlık sorunları, orta yaş krizi, tükenmişlik hissi gibi problemlerle de tanıştığı evredir.
- **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. Özellikle devre sonuna doğru iş yaşamına olan ilgisi azalarak, gerileme dönemine girer.
- **Azalma-Emeklilik (65-75 yaş):** Emeklilik yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır. Bu dönemde bazıları emeklilik dönemine ait planlar yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerinden örgütü ve genç çalışanları yararlandırırlar.

1.2.5 Kariyer Geliştirme Sistemlerinin Yararları

Kariyer geliştirme sistemi hem kişilere, hem de işletmelere önemli yararlar sağlamaktadır. Bu yararları bir tablo üzerinde gösterecek olursak, etkin bir kariyer

geliştirmenin örgütsel ve bireysel değeri daha iyi anlaşılacaktır (Aytaç, 1997: 134/135):

- **Yöneticiler İçin Yararları**

- Kendi kariyerlerini yönetme yeteneklerini yükseltir.
- Değerli çalışanlar elde tutulmuş olur.
- Yönetici ile çalışan arasında iyi bir iletişim kurulur.
- Daha gerçekçi personel geliştirme planlaması yapılır.,
- Kurumu daha iyi tanımaları sağlanır.
- Üretken bir performans değerlendirme tartışılır.
- Çalışanların geliştirilmesinde etkin olarak tanınır.
- Yeni sorumluluklar kabul etmede çalışanların motivasyonunu artırır.
- Özel projeler için yetenek kaynaklarının belirlenmesinde katkıda bulunur.
- Kurumsal ve bireysel hedefler arasındaki uyumun açıklığa kavuşmasını sağlar.

- **Çalışanlar İçin Yararları**

- Kariyer kararlarının verilmesinde yararlı yardım sağlar.
- İş doyumunu artır.
- Çalışan ve yönetici arasında sağlıklı bir iletişim kurulur.
- Daha gerçekçi hedef ve beklentiler ortaya çıkar.
- Performans hakkında iyi bir geri besleme elde edilir.
- Örgüt ve geleceği hakkında daha fazla bilgi oluşur.
- Kariyer yönetim hakkında kişisel sorumluluk duygusu artar.

- **Örgüt İçin Yararları**

- Çalışanlara yeteneklerini daha iyi kullanmaları sağlanır.

- Örgütsel sadakat artar.
- Bilgi tüm kurum düzeylerine yayılır.
- Kurum içinde daha iyi iletişim kurulur.
- Değerli çalışanların başka kurumlara geçişi engellenmiş olur.
- Bireyin gelişimine yönelik bir örgüt imajı oluşur.
- Personel sistemleri işlemlerinde etkinlik artar.

1.2.6 Kariyer Geliştirme Sisteminin Sorunları

Bireyin kariyer gelişiminde karşılaştığı birçok sorun vardır. Bu sorunlardan bir kısmı kendi durumundan kaynaklanmakla birlikte, çoğu firma kültüründen etkilenir. Çalışma hayatında karşılaşılabilecek başlıca kariyer sorunları ise şunlardır (Bayraktaroğlu, 2003: 144/149), (Uğur, 2003: 206/264):

- **Başlangıç dönemi kariyer sorunları:** Bu soruna “Gerçek şoku” da denilmektedir. Burada birey kariyerine başladığına kendini kanıtlama yönünde aşırı çaba içine girmekte ve bu da, diğer çalışanlarca olumsuz olarak algılanabilmektedir. Bireyin üst yönetimle iletişim kopuklukları da bu sorunu kuvvetlendirebilmektedir.
- **Ayışığı sorunu:** Bu durum genelde bir firmada çalışan bir kişinin gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak, yeni beceriler kazanmak gibi amaçlarla firma dışından kendi hesabına çalışmasıdır. Ay ışığı sorunu, çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyen son derece önemli bir kariyer sorunudur. Çalışanlarına iyi olanaklar sağlayan ve iş güvenliğine önem veren firmalarda bu sorun en aza indirilebilir.
- **Çift kariyerlilik:** Bireyin birden fazla uzmanlık alanına sahip olması durumunda, bireyin bu alanlardan birini seçerek kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi noktasında ortaya çıkan kariyer sorunudur. Çift kariyerlilik de kişi enerjisini ve dikkatini bir işte yoğunlaştırmak yerine dağıtacağından, kişisel başarının düşmesine neden olmaktadır.

- **Kariyer düzleşmesi:** Bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında olmasını ifade etmektedir. Bu noktada birey, umutsuz, beklentisiz, tepkisiz ve heyecansız bir ruh hali içindedir. Bu sorunla daha çok kariyer yaşamının ortasında karşılaşmaktadır. Kariyer düzleşmesi, birey ya da firma odaklı yaşanabilmektedir.
- **Beceri ve yeteneğin yitirilmesi:** Kariyer ortasında ya da sonlarında olan bireylerin zaman içerisinde bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesi durumudur. Hızlı teknoloji değişimleri de bu sorunu artırabilmektedir. Firmanın çabaları ve çalışanın kendisini geliştirmeye çalışmasıyla bu sorunun önüne geçilebilecektir.
- **Kariyer sonu sorunları:** Emeklilik ve beraberinde getirdiği bazı sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bu sorunun başlıcaları, gözden düşme adı altında, çalışanın beklediği terfi alamaması veya bir alt kademeye indirilmesi gibi durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunun ortaya çıkmasında en önemli pay firmanındır. İşten çıkartılma korkusu da önemli bir sorunu teşkil etmektedir. Ayrıca stres ve tükenmişlik hissi de önemli bir sorun olabilmektedir. Firmaya bu tür durumlarda önemli görevler düşebilmektedir. Son olarak engellenme hissi de önemli bir sorun olup, bu sorunun oluşmaması için firmanın bireyin beklentilerini anlaması ve iyi bir iletişim ortamının sağlanması çok önemlidir.
- **Cinsiyetten kaynaklı sorunlar:** Çalışma yaşamında kadın çalışan sayısının artmasıyla birlikte cinsiyet kaynaklı sorunlar da önemli bir kariyer geliştirme sorunu haline gelmiştir. Özellikle örgütlerin üst kademelerinde çalışan kadın yönetici sayısının azlığı cam tavan sendromu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tip kariyer sorunlarının başlıcaları, kadınların kariyerlerinde daha fazla araların olması, kadınlara karşı uygulanan ücret adaletsizliği ve kadının aile içindeki sorumluluklarının fazlalığıdır (Erdoğan, 2003: 25). Bu sorunun meydana gelmesi ve aşılmasında da örgüt kültürünün etkisi oldukça önemlidir.
- **Çift kariyerli eşler:** Çift kariyerli eşlerde, eşlerden birisinin kariyerini öncelik vermesi yolu seçildiğinde genellikle erkeğin kariyeri seçilmektedir. Bu durum kadınların kariyer gelişmelerinde karşılaştıkları bir başka sorundur. Firmalar çift kariyerli eşler sorununun çözümünde, her iki eş de mesleklerine uygun kariyer olanakları sağlayarak katkıda bulunma yoluna gidilebilmektedir.

- **Teknik personelin kariyeri:** Teknik/fonksiyonel özellikleriyle teknik işlerde çalışan kişilerin ilk dönemlerde bu alanda çalışmaları sorun olmasa da, ilerleyen zamanlarda bu kişilerin teknik bölümde değil de yönetim kademelerinde çalışmak istediği görülmektedir. Bunun sonucu bazen iyi bir teknik elemanın kaybı olurken, bazense kötü bir yöneticiye sahip olunabilmektedir. Bu kişiler yönetim kademesine geçirilmedikleri zaman ise, örgütte tutmak zorlaşabilmektedir. Bu sorunun üstesinden gelmek için teknik personel için iki basamaklı kariyer yolu oluşturulmalı, personel yönetsel kariyere devam edecekse belirli bir hazırlık programından geçirilerek bu pozisyona getirilmelidir (Erdoğan, 2003: 26).

Yukarıda da sayıldığı gibi, kariyer sorunları örgütsel yaşamın ilk, orta ve geç dönemlerinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca cinsiyet, eşlerin çalışması ve teknik nitelikleri fazla işlerde çalışmaktan kaynaklanan kariyer sorunları da günümüzde yaygınlaşmaktadır.

BÖLÜM 2: BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN BUGÜNKÜ DURUMU

2.1 İktisadi Durum, İstihdam ve Beklentiler

T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü'nün yaptığı araştırmalar sonucunda 2000 yılında çıkarttığı “Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep” adlı kitabında ülkemizdeki bankaların şuan ki iktisadi durumu, istihdam koşulları ve bankacılık sektörünün gelecek için beklenti ve sorunları anlatılmaktadır. Genel anlamda bankacılık sektörünün bugünkü durumu hakkında bilgi sahibi olabilmek için aşağıdaki noktalar üzerinde durulması gerekmektedir.

2.1.1 Mevcut Durum

Bankacılık sektörü, 24 Ocak 1980 istikrar paketi ve onu izleyen Temmuz 1980 liberalizasyon kararlarıyla yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Önceleri sınırlı bir mevduat bankacılığı söz konusu iken daha sonra kredi yatırım bankacılığı yönünde gelişme olmuştur. Ayrıca gerek şirketlerin ve gerekse bankaların yurt dışı mali kesimle ilişkileri mali işlemlerin serbestleştirilmesiyle birlikte gelişerek, bankacılık sektörünün ekonomi içindeki önemi biraz daha artmıştır. Bununla birlikte ürün hizmet yelpazesi genişlemiş, hızlı bir şekilde teknoloji yenilenerek bireye yönelik faaliyetlerin sayısı ve kalitesi artmıştır.

Günümüz bankacılık sektörünü 1980 öncesi dönemle karşılaştırdığımızda, sektör faaliyetlerine olan nihai talepteki artışın ekonominin bütününe etkilediğini, üretim ve istihdam artışını sağlayarak, sektörler arası ilişkiler ağı içinde kilit stratejik sektör haline geldiğini görüyoruz.

2.1.2 Sektörün Geleceği

Kamu politikalarının istikrar kazanması ve dış ilişkilerde gelişmelerin olmasıyla bankacılık sektörünün önümüzdeki on yılda daha fazla gelişip büyüyeceği beklenmektedir.

Kamu açıklarının düşmesi hem enflasyonu düşürecek, hem de enflasyonist beklentilerin de kırılmasına yol açacaktır. Ekonomideki bütçe açığının düşürülmesi için ise kayıtdışı faaliyetlerin kayıt altına alınarak vergilendirilmesi çok önemlidir.

Öte yandan Avrupa topluluğu ile ilişkilerin gelişmesinin bankacılık sektörüne yansımalarının kurumsal değil de kavramsal olacağı beklenmektedir. Çünkü ülkemizdeki bankaların AT bankalarının rekabetinden etkilenmeleri pek gerçekçi gözükmemektedir. Yabancı bankaların Türkiye’de mali sisteme girişlerinin şube açarak değil kredi vererek oluşacağı beklenmektedir.

2.1.3 Sektörün Sorunları

Sektörle ilgili yetkililer bankacılık sektörünün makro iktisadi en önemli sorununu enflasyon olarak görmektedir. Çünkü hem miktar hem de bileşim olarak enflasyon tasarrufları olumsuz etkileyip, maliyetleri yükseltmektedir. Bu nedenle faizlerin negatiften pozitifte döndürülmesine önem verilmektedir. Ekonomi istikrarsızlığı ve belirsizliğinin ortadan kaldırılmasıyla kurumların yerleşik, istihdamın kalıcı olması beklenmektedir.

Sektör yöneticileri sektöre has sorun olarak kurumlar vergi oranının yüksek olmasını göstermekte ve sektörün önünü çok açık olarak değerlendirmektedirler.

Çalışanlar açısından bakıldığında ise bankacılık sektörünün en önemli sorunu örgütlenme sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü kamu bankasında çalışanların toplu sözleşme yapma hakkı bulunmamakta, özel ve yabancı sermayeli bankalarda ise toplu sözleşmeli sendikalaşma hakkı varken, sadece çok azında sendikal örgütlenme bulunmaktadır. Sendikal çalışan sayısı hakkında güvenilir veriler olmasa da, bu oranın %30’u civarında olduğu söylenmektedir. BASISEN ve BANKSEN yetkilileri, bunun temel nedeni olarak işverenlerin sendika üyeliğini iş güvencesinin karşısına koyarak caydirmasını göstermektedirler. Ayrıca bankacılık kesiminde sendikalaşmayı grev yaşınının bulunması ve sendikaların yetki alana kadar gizli örgütlenmek zorunda olması da olumsuz yönde etkilemektedir.

2.1.4 Sektörün Genel Yapısı

Genelde bankaların çok sayıda ve farklı büyüklüklerde şubelerinin olması bankalar arasında sıralama yapmada sektöre özgü kıstaslar kullanılmasını gerektirmektedir. Ayrıca imalat sanayinde bir işyeri aynı zamanda işletme iken bankalarda şubelerin işletme olmaması da bu durumu gerektirmektedir. En yaygın olarak kullanılan kıstaslar

şunlardır; Ticaret Bankaları ve Kalkınma ve Yatırım Bankaları ayrımı, bu ayrım içinde de her grupta kamusal sermayeli ve özel sermayeli bankalar ayrımı.

2.1.5 İstihdam

Bankacılık sektöründe kayıt dışı faaliyetlerin bulunmaması ve sektördeki bankalara ilişkin hemen hemen bütün bilgilerin Bankalar Birliği'ne bildiriliyor olması, sektörün Türkiye'de istihdam bakımından çok özel bir konuma sahip olmasını sağlamıştır. Bankalar Birliği bu bilgileri "Bankalarımız" başlığı altında her yıl için standart bir sınıflandırma ile ertesi yılın temmuz ayında yayımlamaktadır. Bu bilgiler parasal veriler konusunda tam gerçeği yansıtmayabilse de, şubeler ve çalışanlar konusundaki bilgilerin tam sayım bilgileri olduğu söylenebilir.

2.1.6 İstihdamın Gelişim Yönü

Bankacılık kesimi hakkında yapılan araştırmalar, bankaların gelecekteki gelişiminin toplam istihdamı artırmayacağı şeklinde yorumlanmaktadır. Bunun nedeni olarak ise teknolojik gelişmeler gösterilmektedir. Teknolojik gelişmelerle bilgisayar kullanımının yaygınlaşması, buna bağlı olarak banka işlemlerinin telefon, ATM makinelerinin vb. araçlarla yürütülebilmesi muhtemel istihdam üzerinde olumsuz etkilerinin olacağı beklenmektedir.

2.1.7 Sektörde Talep Edilen İş Gücünün Niteliği

Banka yöneticileri bankacılık sektöründe istihdam edileceklerde aranan temel özelliğin bankacılık bilgisi değil, kültürel formasyon olduğunu düşünmektedir. Çünkü gerek bankalar, gerekse Bankalar Birliği bu konuda sürekli eğitim programları uygulamaktadır. Dolayısıyla çok farklı alanlardan (mühendislik, hukuk, işletme) üniversite mezunlarının yanında lise mezunları da istihdam edilebilmektedir. Gelecekte bireysel bankacılığın öne çıkması ile de çalışanların genel olarak özgüveni yüksek, bilgili, yabancı dil bilen kısaca nitelikli olması beklenecektir.

2.1.8 Sektörde Kadın İstihdamı

Kadınların hizmetler kesiminde özellikle bankacılık kesiminde daha fazla istihdam edildikleri bilinmektedir. Bazı araştırmacılara göre, kadınların oranı küçük şubeli bankalarda daha yüksek, Anadolu'daki bankalarda daha düşük iken; BASISEN

yetkililerine göre, orta kademedeki çalışanlar arasında kadınlar daha fazladır. Bankacılık kesiminde kadınların daha çok bulunmasına neden olan etkenleri şu şekilde sıralayabiliriz. Aynı nedenlerden dolayı erkeklerin bu iş koluna talepleri de daha düşüktür:

- Bankacılıkta dikey ilerleme olanakları sınırlıdır. Kadınlarda ev sorumluluğunun daha baskın olması az yükselme hırslarını da beraberinde getirmekte; bu nedenle bankacılık uygun düşmektedir.
- Kadınlar banka şubelerinde bankanın imajını yansıtmaktadırlar. Vitrin ögesi olarak kullanıldıkları söylenebilir.
- Bankacılığın organizasyon yapısı demokratik olmaktan ziyade despotik bir yapıdır. Ayrıca rutin bir iş ortamı söz konusudur. Kadınların kapalı bir mekanda, hareketsiz, yakınmadan ve sabırla masa başı iş yapma yetenekleri erkeklere göre daha fazladır.
- Kadınlar yapı olarak daha sadıklardır. Kurumlaşmış büyük bankaların “biz bir aileyiz” şeklindeki alt kültürüne kadınlar daha yatkınlardır, ancak yeni, küçük bankalarda bu söz konusu değildir.
- Kadınların organizasyon yapma becerileri erkeklerden daha fazladır, bu nedenle eğitim ve insan kaynakları bölümlerinde kadın çalışan çoktur. Bu faaliyetler teknik eğitim de gerektirmektedir.

BASISEN yetkililerince, bankacılık sektöründe işe başvuran kadınların dış görünüşleri temelinde ayrımcılığa tabi tutuldukları belirtilmiştir. Öte yandan, kadınların daha kolay istihdam edebilmesini sağlayan bu yapının, üst yönetim kademelerine yansıdığını söylemek mümkün değildir. Şube müdürleri sayısında ise, kadın yöneticilerin oranı oldukça düşük kalmaktadır. BASISEN ve BANKSEN yetkililerine göre kadınlar yükselmede, “camdan tavan”la karşılaşmaktadır. Bu durumun oluşmasında işverenin eğilimi de çok önemli bir paya sahiptir.

Ayrıca yöneticilerin Teftiş Kurulu’ndan yetişmesi kadınların sektörde yükselme şansını azaltmaktadır. Bu hem istihdam politikasından, hem de yıl boyunca Türkiye’yi dolaşmak zorunda olunan bu mesleğe kadınların rağbet göstermemesinden

kaynaklanmaktadır. Bankacılık sektörüne yaş grupları itibariyle bakıldığında ise, 30 yaş üzerinde çalışan kadın oranını daha düşük görmekteyiz. Bunun nedeni olarak evlenerek ya da çocuk doğurarak kadınların, kıdem tazminatlarını da alarak çalışmayı bırakmaları gösterilebilir.

Yukarıda belirtilenlerin yanında bankacılık sektöründe yükselebilenin temel faktörü her zaman için çalışanların “bilgi” donanımıdır. Yeni kuşak yüksek eğitilmiş kadınların daha bilinçli olmasının, kadınların yönetim kademelerinde de daha fazla bulunmasını getireceği ve modern bankacılığın gelişmesi ile birlikte kadınların her kademedede daha ağırlıklı olacağı düşünülmektedir (KSSGM, 2000a: 39/45).

2.2 Sektör İçerisindeki İşgücünün İstatistiksel Olarak İncelenmesi

2.2.1 İşgücünün Banka, Şube ve Personel Sayısına Göre Dağılımı

Türkiye Bankalar Birliği Eylül 2005 itibariyle bankacılık sektöründe faaliyet gösteren banka sayısını 47 olarak açıklamıştır. Aşağıdaki tabloda da görülebileceği gibi bu sayının 34’ünü mevduat bankaları, 13’ünü ise mevduat kabul etmeyen bankalar oluşturmaktadır. Şube sayısı ise, 2004 sonuna göre 58 adet artarak 6.164’e yükselmiştir. 2005 yılı ilk dokuz aylık döneminde kamu bankalarının şube sayısındaki azalış eğilimi sürmüştür, şube sayısı 109 azalmıştır. Diğer yandan aynı dönemde, şube sayısı özel bankalarda 8 gerilerken, yabancı bankalarda 174 artmıştır. Mevduat kabul etmeyen bankaların şube sayısı ise 1 artmıştır.

Ticaret bankaları grubunda banka başına düşen ortalama şube sayısı, kamu bankalarında 680, özel bankalarda 219, yabancı bankalarda ise 29 şube bulunduğunu görüyoruz.

Tablo 2: Türk Bankacılık Sisteminde Banka, Şube ve Personel Sayıları

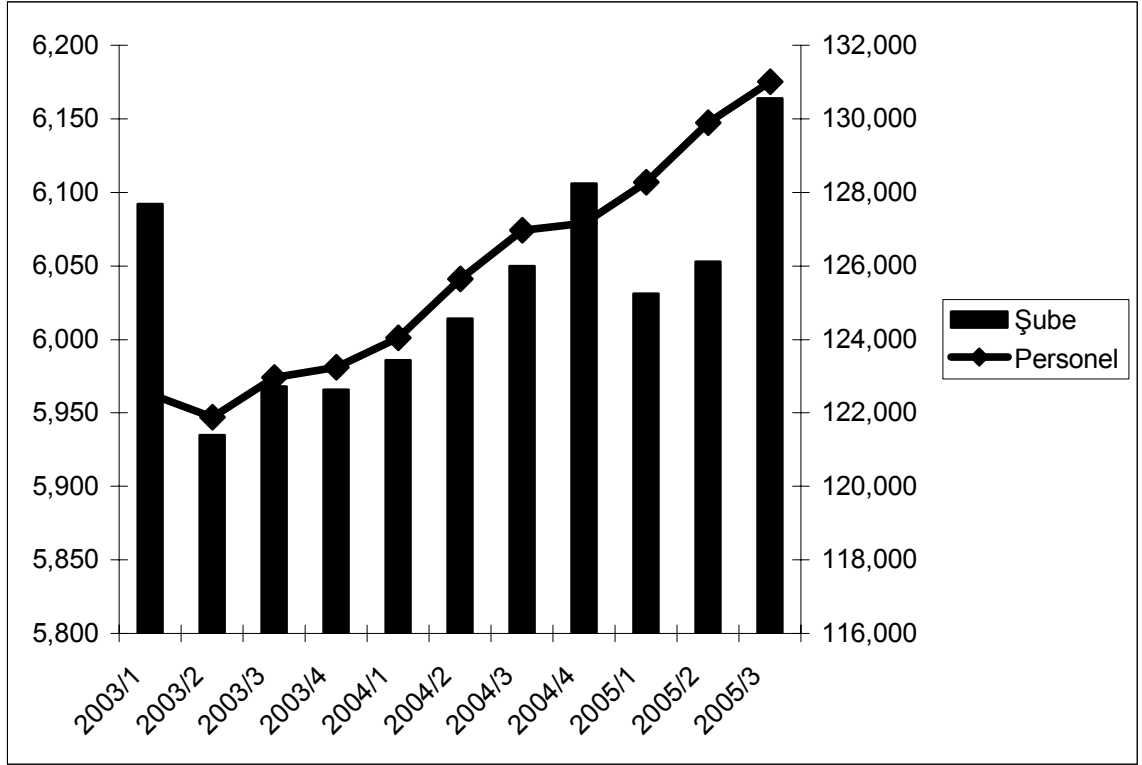
Türk Bankacılık Sistemi Verileri	2002	2003	2004	2005 Mart	2005 Haziran	2005 Eylül
Banka Sayısı	54	50	48	48	48	47
Mevduat bankaları	40	36	35	35	35	34
Kamu	3	3	3	3	3	3
Özel	20	18	18	19	19	17
Fon	2	2	1	1	1	1
Yabancı	15	13	13	12	12	13
Mevduat Kabul Etmeyen b.	14	14	13	13	13	13
Şube sayısı	6.106	5.966	6.106	6.031	6.053	6.164
Mevduat bankaları	6.087	5.949	6.088	6.012	6.034	6.145
Kamu	2.019	1.971	2.149	2.038	2.039	2.040
Özel	3.659	3.594	3.729	3.765	3.786	3.721
Fon.	203	175	1	1	1	1
Yabancı	206	209	209	208	208	383
Mevduat kabul etmeyen b.	19	17	18	19	19	19
Personel sayısı	123.271	123.249	127.163	128.271	129.887	131.012
Mevduat bankaları	118.329	118.607	122.630	123.767	125.416	126.608
Kamu	40.158	37.994	39.467	39.214	39.080	38.321
Özel	66.869	70.614	76.880	78.279	79.870	77.637
Fon	5.886	4.518	403	405	401	402
Yabancı	5.416	5.481	5.880	5.869	6.065	10.248
Mevduat kabul etmeyen b.	4.942	4.642	4.533	4.504	4.471	4.404

Kaynak: www.tbb.org.tr

Eylül 2005 tarihinde bankacılık sisteminde çalışan sayısı, yılsonuna göre 3.849 kişi artarak 131.012 kişi olmuştur. Personel sayısındaki artış mevduat bankaları grubundaki özel ve yabancı bankalardan kaynaklanmaktadır. Ocak-Eylül 2005 döneminde kamu bankalarında çalışan sayısında azalma eğilimi devam etmiştir. Çalışan sayısı kamu ve fon bankalarında sırasıyla 1.146 ve 1 azalırken, özel bankalarda 757, yabancı bankalarda ise 4.368 artmıştır.

Banka çalışanlarının %97'si mevduat bankaları, %3'ü ise mevduat kabul etmeyen bankalar tarafından istihdam edilmektedir. Bankacılık sektöründeki personelin %29'u kamu bankalarında, %59'u ise özel bankalarda çalışmaktadır.

Şekil 2: Şube ve Personel Sayısının Gelişimi



Kaynak: www.tbb.org.tr

Yukarıdaki tabloda da yıllar 4 eşit parçaya bölünerek şube sayısına göre bankaların istihdam gelişim grafiği gösterilmektedir. 2003 yılında banka şube sayısına göre istihdam edilen personelin çok fazla olduğunu ve bunun üzerine ilerleyen dönemlerde şube sayısı ile personel sayısının ortalama aynı düzeye getirilmeye çalışıldığını görüyoruz. Eylül 2005 döneminde ise hem şube hem de personel sayısı olarak en üst düzeyde artım sağlandığını söyleyebiliriz.

2.2.2 İşgücünün Eğitim Seviyesi ve Cinsiyete Göre Dağılımı

Eylül 2005 itibariyle bankacılık sektöründe çalışanları aşağıdaki tabloyu temel alarak eğitim seviyelerine göre sınıflandırdığımızda, bankacılık sektöründe çalışanların %1'ini ilköğretim, %34'ünü orta öğrenim ve %62'sini yüksek öğretim kurumları mezunu, %3'ünü ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluştuğunu görüyoruz.

Meduat bankaları grubunda; kamu bankalarında çalışanların %53'ünü, özel bankalarda %68'ini, yabancı bankalarda %77'sini yüksek öğretim ve lisansüstü eğitim yapmış personel oluşturmaktadır. Bu oran mevduat kabul etmeyen bankalarda %73'tür.

TBB verilerine göre, Eylül 2005 itibariyle bankacılık sektöründe çalışanların içerisinde kadınların oranı %47'lik seviyededir. Sektör toplamında kadın çalışanların kendi aralarında öğrenim durumlarına göre sınıflandırdığımızda ise, ilköğretim kurumlarını bitirmiş olanların %02'yi, ortaöğretim kurumlarını bitirmiş olanların %25'i, yüksek öğrenim kurumların bitirmiş olanların ise %71'i oluştuğunu görüyoruz. Son olarak yüksek lisans ve doktora yapmış bayanların bayanlar toplamı içinde %3'lük bir orana sahip olduğunu söyleyebiliriz (www.tbb.org.tr).

Tablo 3: Öğretim Gruplarına Göre Bankalarda Çalışanlar

Bankalar	İlk Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar			Orta Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar			Yüksek Öğrenim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar			Yüksek Lisans ve Doktora Yapmış Olanlar			Toplam		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Sektör Toplamı	1.232	183	1.415	29.402	15.501	44.903	36.789	43.932	80.721	2.082	1.891	3.973	69.505	61.507	131.012
Ticaret Bankaları	1.163	169	1.332	28.575	15.216	43.791	35.033	42.870	77.903	1.853	1.729	3.582	66.624	59.984	126.608
Kamu Sermayeli Bankalar	285	11	296	13.404	4.351	17.755	10.942	8.538	19.480	428	362	790	25.059	13.262	38.321
Özel Sermayeli Bankalar	779	148	927	13.734	9.882	23.616	21.052	29.782	50.834	1.149	1.111	2.260	36.714	40.923	77.637
Tasarruf Mevduatı Sig. Fon. Dev. Ban.	7	1	8	122	80	202	103	82	185	5	2	7	237	165	402
Yabancı Bankalar	92	9	101	1.315	903	2.218	2.936	4.468	7.404	271	254	525	4.614	5.634	10.248
Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar	69	14	83	827	285	1.112	1.756	1.062	2.818	229	162	391	2.881	1.523	4.404

Kaynak: www.tbb.org.tr

TBB verilerine göre, 2003 sonu itibarıyla bankalarda bulunan departmanlara göre cinsiyet dağılımı incelendiğinde ise, kadınların insan kaynakları departmanında %75 ile en yüksek paya sahip olduğu gözlenmektedir. Hazine ve yurtiçi satış departmanlarının ortalama %50'si kadınlardan oluşmaktadır. Dealer, merkez dışı örgütler ve mali-idari işler departmanlarında çalışanların %45'i kadındır. Broker'lar, kurumsal finansman ve yurtdışı satış bölümlerinde kadınların oranı %40'a yakındır. Araştırma bölümlerinde kadınların oranı %35'e inerken, portföy yönetimi ve iç denetim-teftiş faaliyetlerinde kadınların ağırlığı %30 civarında seyretmektedir. Bilgi işlem bölümlerinde ise kadınların payı %8'e kadar inmektedir (www.tspakb.org.tr/docs/rapor03/aracikuruluslar2003.pdf).

Türkiye bankalar birliğinin verilerine göre, 2005 yılında bankacılık sektöründe toplam 566 üst düzey yönetici bulunmaktadır. Yönetici kadrosunun, 67'si yani %11,83'ü kadındır. Bu sayı içerisinde, kadın üst düzey yöneticiden 1'i yönetim kurulu başkanı, 13 tanesi Yönetim Kurulu Üyesi, 1 tanesi Müdürler Kurulu Başkanı, 4 tanesi Müdürler Kurulu Üyesi, 5 tanesi Genel Müdür, 42 tanesi Genel MD Yardımcısı ve 1 tanesi de Murahhas Üye olarak sektörde bulunmaktadır (www.tbb.org.tr).

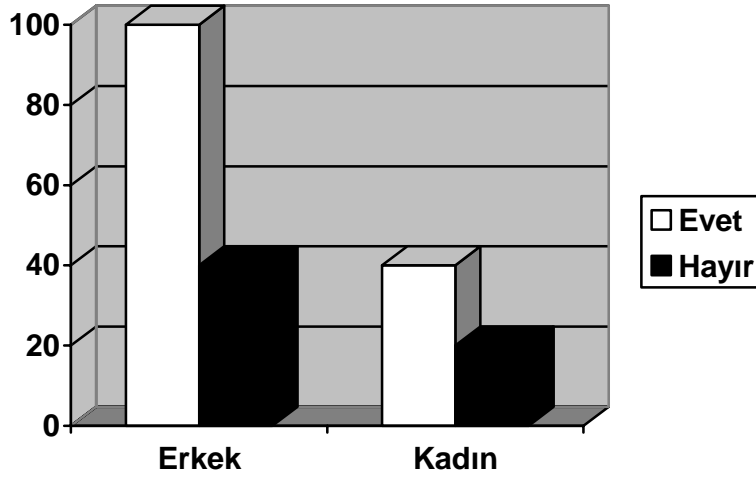
2.3 Bankacılık Sisteminde Çalışanların Motivasyon Açısından Değerlendirilmesi

Bankalar 2000 ve 2001 kriz dönemlerinde hem maddi hem de manevi olarak çok kötü bir süreçten geçmiş ve sektör içerisinde işsiz bankacıların sayısı büyük bir hızla artmıştı. Günümüzde sektörde pek çok olumlu gelişme görülse de, bu durum henüz çalışanlara tam anlamıyla yansımamış ve kriz dönemlerinin etkileri hissedilmektedir.

Active ACADEMY Araştırma Merkezi'nin, Makalem.com'a üye olan 204 bankacı arasında gerçekleştirdiği anket (2004) verilerinde, çalışanların genel anlamda motivasyon seviyeleri düşük olduğu görülmektedir.

Öyle ki tüm banka çalışanların içerisinde sektör değiştirmeyi isteyen bankacıların oranı % 69,6 olurken, farklı bir bankada çalışmak isteyenlerin oranı %52,5 oranında bulunmaktadır. Sektör değişim isteğini cinsiyet ayrımına göre incelediğimizde ise erkek çalışanların %69,78'inin, kadın çalışanların %67,74'ünün çalıştığı sektörü değiştirmek istediğini görüyoruz.

Şekil 3: Bankacıların Başka Sektöre Geçme İstek Seviyeleri



Kaynak: Active Academy Araştırma Merkezi(2004)

Bankacıların %67,6'sı krizin sona ermediğini, ancak son zamanlarda olumlu gelişmeler yaşandığını düşünürken, %25,5'i krizin bitmediğini düşünmektedir. Aşağıdaki tabloyu incelediğimizde çalışanların %37,3 gibi önemli bir oranda motivasyonlarını yetersiz; maaş, kariyer ve eğitim olanaklarını ise genel anlamda orta seviyede gördüklerini anlıyoruz.

Tablo 4: Bankacıların Mevcut Durumu Değerlendirmeleri

Bankacıların Mevcut Değerlendirmeleri (%)				
	Yetersiz	Orta	Yeterli	Çok İyi
Maaş	23	41,7	31,9	3,4
Sosyal Olanaklar	1	35,3	35,8	7,8
Kariyer Olanakları	25	37,3	30,9	4,9
Eğitim Olanakları	20,6	32,4	31,4	14,2
Motivasyon	37,3	33,3	21,6	6,4

Kaynak: Active Academy Araştırma Merkezi(2004)

Araştırma kapsamında bankada çalışanların motivasyonlarını düşürücü nedenler şu şekilde sıralanabilir:

- Kurulmuş bir sistemin olması ve çalışanların görevinin sistemin çalışmasında üzerine düşeni yapması olması
- Hareket alanlarının belirli ve dar olması
- Uyulması gereken çok fazla kural ve prosedürün olmasından kaynaklı rutinlik ve çalışanların yeni bir şey üretememesi
- Mevzuat değişikliklerindeki belirsizlikler ve mevzuatlarda yoruma açık noktaların bulunması, bunun işin yapılmasını güçleştirmesi
- Kişiyeye özel uygulamaların olmaması ve bu nedenle insanların kendilerini değerli ve o işe ait hissetmemesi
- Belirli bir mesai programının olmaması
- İşlerin banka ile sınırlı kalmaması, mesai dışında da piyasaları ve makro gelişmeleri takip zorunda kalmaları
- Çalışanlar arasında ilişkilerin zayıf olması ve mevcut iletişimde çalışanların memnuniyetsizliklerinden bahsetmesinin diğer çalışanları etkilemesi
- Her şeyin mekanik olması ve çalışanların sürekli gözlenmesi

Banka çalışanlarının geleceklere hakkında beklentilerini incelemek gerekirse, çoğunluğu her seçeneğin bugünkü durumla aynı kalacağını düşünmektedir. Çoğunluğa göre daha düşük oranda ise tüm bu alanlardaki durumun bugünkünden daha kötü olacağı görüşünü taşıyanlar bulunmaktadır. Ayrıca çalışanlar arasında %28,9 oranında diğer seçeneklerin aksine gelecek dönemde eğitim olanaklarının daha iyi olacağını düşünen bulunmaktadır.

Ankete katılanların %35,8'i sosyal olanakları yeterli bulsa da, katılımcıların %20,1'i bu soruya cevap vermediğinden çalışanlar arasında bu konuda kararsızlık olduğu gözlenmektedir.

Tablo 5: Bankacıların Gelecek Dönem Beklentileri

Bankacıların Gelecek Dönem Beklentileri (%)				
	Daha Olacak	Kötü	Aynı Kalacak	Daha İyi Olacak
Maaş	24	61,3	14,7	
Sosyal Olanaklar	25,5	59,8	14,7	
Çalışma Koşulları	31,4	49,5	18,1	
Kariyer Olanakları	37,7	39,2	23	
Eğitim Olanakları	19,6	51,5	28,9	
Motivasyon	35,8	44,1	20,1	

Kaynak: Active Academy Araştırma Merkezi(2004)

Ankete katılanlar arasında 26-35 yaş arasındaki bankacıların motivasyonlarının yetersiz, genç bankacıların umutlu ve belli bir yaşa ulaşan bankacıların ise duruma alışkın olduğu anlaşılmaktadır. Gelecekte kariyer olanaklarının “daha kötü” olacağını düşünen tek yaş grubu 26-30 yaş arasındır. Emekli olmaya hazırlanan yaş grubu olan 41 yaş üstü bankacılar ise %52,94’ü gelecekte motivasyonun daha kötü olacağını savunmaktadır.

Anket çalışmasının ardından bankaların İK ve danışmanlık şirketlerinin yetkilileriyle yapılan görüşmelerde, yöneticilerin hem daha pozitif, hem de gelecek beklentilerinin çok daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Örneğin yapılan ankette bankacılar mutsuz olduklarını belirtirken, yöneticiler bankacıların çoğunun mutlu olduğunu savunmuştur. Yöneticilere göre sektör içerisinde çalışanlara yeterli destek ve teşvik de verilmektedir. Son olarak yöneticiler bankacıların performansını etkileyen ilk unsur olarak kariyeri, ikinci olarak ise ücreti koymaktadırlar (www.insankaynaklari.com).

BÖLÜM 3: KADIN VE ÇALIŞMA YAŞAMI

3.1 Kadın ve Çalışma Yaşamına Girişi

II. Dünya Savaşı toplumlar üzerinde siyasi, ekonomik ve sosyal yönden değişiklikler meydana getirmiş, bu değişimler ise kadının toplumdaki düşük statüsü, toplumsal rolü ve cinsiyet ayrımcılığını sorgulamaya itmiştir. 1945'te kurulan Birleşmiş Milletler, 1946'da kadının toplum hayatına katılım derecesini tespit etmek için, İnsan Hakları ve Kadının Statüsü Komisyonunu kurmuştur. Ayrıca kadının siyasi, sosyal ve ekonomik hayatta erkeklerle eşit statüde olabilmesi için alınan karar ve izlenen politikalarda, 1960'lardan sonra görülmeye başlanan kadın hareketlerinin de payı bulunmaktadır. 1972 yılında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, 1975 yılını Dünya Kadınlar Yılı olarak kutlama kararı almış ve 1975-1985 yılları arasını da "Kadın 10 Yılı" ilan etmiştir (Gerni, 2001: 6).

Ayrıca 1970'li yıllardan başlayarak, kadınların sanayi ve hizmetler sektörlerinde ev dışı çalışma yaşamına katılımı, birçok gelişmiş ve az gelişmiş ülkede önemli artışlar göstermeye başlamıştır. II. Dünya Savaşı sonrası dünyaya hızla yayılan ve çoğu ülkede hakim üretim ve paylaşım örgütlenmesi olarak yerleşen Fordizm, bu yıllarda gelişen teknoloji, artan ticaret ve yeni değişim ve birikim koşullarıyla baş edememiş, üretim örgütlenmesinde belirli değişikliklerin yaşanmasına neden olmuştur. 1970'lerde ve 1980'lerde ihracata dönük sanayileşme stratejisini benimseyen gelişmekte olan ülkelerin çoğunda, özellikle düşük ücretli işgücünün tercih edildiği ihracat sektörlerinde, kadın çalışan sayısı hızla artmış ve bazı araştırmacılar bu sürece "işgücünün kadınlaşması" olarak yorumlamıştır (KSSGM, 2000a: 3-7).

Ülkemizde kadınlar, çalışma yaşamına ilk olarak 1870 yılında kurulan kız öğretmen okuluyla (Darümuallimat) girmiştir. Daha sonra I. Dünya Savaşı sırasında kadınlar, savaşa giden erkeklerin yerine geçici olarak devlet dairelerine alınmıştır. Ülkemizde kadınların kanunlarla kamu yönetiminde görev alma hakkını elde etmeleri ise, 3 Mart 1924 tarihinde Tevhidi Tedrisat Kanunu'yla olmuştur. Ancak II. Dünya Savaşından sonra dünyaya yayılan kadın-erkek eşitsizliğinin önlenmesiyle ilgili politikalara Türkiye duyarsız kalmıştır (Gerni, 2001: 7).

1980’li yıllara geldiğimizde ise Türkiye, uygulamaya koyduğu uluslar arası piyasalara entegrasyon politikaları ve ekonomisini dışa açarak, ihracatını önemli ölçüde artırmasına rağmen, kadın istihdamı konusunda benzer politikalar uygulayan ülkeler gibi bir dönüşüm geçirmemiştir. Türkiye’de tarım-dışı kadın işgücünde meydana gelen artış istihdamın kadınlaşmasına yol açacak ölçüde olmamakla birlikte, kadınların belli sektör ve alt sektörlerde yoğunlaştığı izlenmektedir. Bu durum ülkenin iktisadi durumuyla ilgili olduğu kadar, arz talep açısından sosyal ve kültürel etkenlerden de kaynaklanmaktadır (KSSGM, 2000a: 7).

3.2 Kadın Çalışana İlişkin Uluslar Arası Sözleşmeler ve Yasal Düzenlemeler

3.2.1 Uluslar Arası Alanda Kadın Çalışana Yönelik Düzenlemeler

3.2.1.1 Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi

Kadınlara ilgili uluslar arası sözleşme ve kararları incelediğimizde, ilk olarak Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi’ni görüyoruz. Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, 1979’da bütün dünya ülkelerini kapsayan Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi hakkındaki sözleşmeyi kabul etmiş ve 3 Eylül 1985 tarihinde sözleşme ülkemizde yürürlüğe girmiştir. Sözleşmenin amacı; ülkelerin kadın-erkek eşitliğine ters düşen yasalarını değiştirmek, toplumun kültüründen, geleneğinden gelen taraflı tutumları ortadan kaldırmaktır (Gerni, 2001: 6).

Sözleşme, günümüze kadar toplam 163 ülke tarafından onaylanmış olup, kadınlara ilişkin uluslararası bir insan hakları beyannamesi olma özelliğini taşımaktadır (www.die.gov.tr/tkba/u_sozlesmeler.htm).

Sözleşmenin 1. Maddesi kadınlara karşı yapılan ayrımı tanımlamaktadır. “İşbu Sözleşmeye göre "Kadınlara karşı ayırım" deyimini kadınların, medeni durumlarına bakılmaksızın ve kadın ile erkek eşitliğine dayalı olarak politik, ekonomik, sosyal, kültürel, medeni ve diğer alanlardaki insan hakları ve temel özgürlüklerinin tanınmasını, kullanılmasını ve bunlardan yararlanılmasını engelleyen veya ortadan kaldıran veya bunu amaçlayan ve cinsiyete bağlı olarak yapılan herhangi bir ayırım, mahrumiyet veya kısıtlama anlamına gelecektir.”

Ayrıca sözleşmenin 11. Maddesinde kadın çalışana yapılan ayrımın önlenmesi hükme bağlanmıştır. “Taraflar Devletler, istihdam alanında kadınlara karşı ayrımı önlemek ve kadın-erkek eşitliği esasına dayanarak eşit haklar sağlamak için uygun önlemleri alacaklardır. Evlilik ve analık sebebiyle kadınlara karşı olan ayrımı önlemek ve etkin çalışma hakkını sağlamak amacıyla, Taraflar Devletler uygun önlemleri alacaklardır. Bu maddede yer alan konulara ilişkin koruyucu yasalar bilimsel ve teknik bilgi ışığı altında periyodik olarak yeniden gözden geçirilecek ve gerekirse değiştirilecek, kaldırılacak veya uzatılacaktır.”

3.2.1.2 Avrupa Sosyal Şartı

Avrupa Sosyal Şartı, 18 Ekim 1961’de Torino’da Avrupa Konseyi üyesi 13 devlet tarafından imzalanarak, 26 Şubat 1965’de yürürlüğe girmiştir. Türkiye Şartı, 1 Temmuz 1999 tarihinde yürürlüğüne sokmuştur. 30 Ocak 2002 tarihinde, gözden geçirilen metni 32 ülke imzalamış, bu ülkelerden 12’si Şartı onaylamıştır. Türkiye henüz gözden geçirilen metni onaylamamıştır (Üstüngüler, 2004: 29).

Değiştirilen Şartın 8. Maddesinde, çalışan kadınların sadece annelik durumunda korunma hakkı hükme bağlanarak; korumacı anlayıştan, eşitlikçi anlayışa doğru geçildiği görülmüştür. Maddede kadınlara doğumdan önce ve sonra, ücretli olarak toplam en az on dört haftalık izin sağlamayı; kadınlara emzirme döneminde yeterli bir süre işe ara verme hakkı verip, bu durumdaki kadınların gece çalışma, yeraltı madenlerinde ve tehlikeli, sağlığa zararlı ya da ağır nitelikleri nedeniyle uygun olmayan işlerde çalıştırılmaları yasaklanmaktadır.

Şartın 27. Maddesinde ise, ailevi sorumlulukları olan çalışanların, kadın ya da erkek olarak fark gözetilmeksizin fırsat eşitliği ve eşit muamele görme hakkı olduğu düzenlenmiştir. Maddede, ailevi sorumlulukları olan çalışanların istihdam edilmesini sağlayarak, bunların çalışma koşulları ve sosyal güvenliğe ilişkin gereksinimlerini dikkate almak ve bu kapsamda kreş hizmetleri ve diğer çocuk bakımı ile ilgili düzenleme, kamusal ya da özel hizmetleri geliştirmek ya da teşvik etmek yer almaktadır. Ayrıca Maddede her bir ebeveyne, süresi ve koşulları ulusal mevzuat, toplu sözleşmeler ya da uygulama tarafından belirlenecek, doğum izni sonrasındaki bir dönemde, çocuğa bakmak için aile izni verilmesi olanağı belirtilmiştir. Son olarak, bu

tür ailevi sorumlulukların, geçerli bir işe son verme nedeni oluşturmamasını sağlamak amaçlanmıştır.

3.2.1.3 Uluslar Arası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri

1919 yılında kurulan Uluslar Arası Çalışma Örgütü'nün amacı, çalışma standartlarını evrensel düzeyde belirlemektir. Kadın istihdamı konusunda Türkiye'nin taraf olduğu ILO sözleşmelerini incelediğimizde, öncelikle “Eşit Değerde İş İçin Erkek ve Kadınlar Arasında Ücret Eşitliği Hakkında 100 Sayılı Sözleşme”si öne çıkmaktadır. Sözleşme Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi'ne uyacağını taahhüt etmektedir. Diğerleri ise; “111 Sayılı İş ve Meslek Bakımından Ayrımcılığa İlişkin Sözleşme” ve “45 Sayılı Kadınların Madenlerde Çalışmasını Yasaklayan Sözleşme”dir.

ILO'nun çalışan kadına dair yürüttüğü politikaları incelediğimizde, kuruluşunun ilk yıllarında kadınların tehlikeli işlerden korunması ve kadının hamilelik ve doğum dönemlerinde korunmasıyla ilgili olarak uluslar arası standartlar geliştirilmeye çalışıldığını, 1950'lerde ise kadınlara karşı ayrımcılığın önlenmesini amaçladığını görüyoruz. ILO, 1960'lı yıllarda kadınların sosyo-ekonomik gelişme sürecinde potansiyellerinin tamamını kullanabilmelerine olanak sağlayacak düzenlemeler üzerinde dururken, son yıllarda çalışma hayatı ile ailevi sorumlulukların bağdaştırılması ve ailevi sorumluluklar konusunda kadının ve erkeğin yükümlülüklerinin eşit kabul edilmesi üzerinde durmaktadır (Üstüngüler, 2004: 31).

3.2.1.4 Avrupa Birliğince Kabul Edilmiş Eşit Muamele İlkeleri

Roma Antlaşması'nın hazırlık çalışmaları, Avrupa Birliği çerçevesinde çalışma yaşamında kadın-erkek eşitliğini sağlamaya yönelik düzenlemelerin kaynağı niteliğindedir. Roma Antlaşmasınının 119. maddesi kadın-erkek işçiler arasında eşit işe eşit ücret ödenmesine dair hüküm içermektedir. Kadın-erkek eşitliğini sağlamak üzere, Avrupa Topluluğu düzeyinde sekiz Yönerge, bir karar, iki tavsiye kararı, on bir bağlayıcı olmayan karar, bir beyanname ve bir sonuç bildirisi bulunmaktadır (Tezcan, 1998: 173/175).

Kadın-erkek eşitliği konusunda AB Direktiflerinin ilki “Eşit Değerde İşe Eşit Ücret Ödeme İlkesi”dir. 1975'te kabul edilen direktif (75/117), üye devletlerin kadınlar ve

erkekler arasında ücretlerle ilgili tüm ayrımcı uygulamalara son vermesi ve eşit değerde işe eşit ücret ödenmesiyle ilgilidir (TÜSİAD-T, 2000: 188).

1976'da 76/207 sayılı yönerge ise, "İşe Giriş, Mesleki Eğitim, Yükselme Ve Çalışma Koşullarında Eşit Muamele İlkesi"ni düzenlemiştir. Yönergenin ikinci maddesinde, medeni duruma ve aile içindeki duruma dayalı olarak doğrudan ya da dolaylı hiçbir biçimde cinsiyete dayalı ayrımın yapılamayacağını belirtilmiştir. Ayrıca işin niteliği ve kapsamı gereği çalışanın cinsiyetinin belirleyici olduğu mesleki faaliyet ve uygulamaları kapsam dışında tutma hakkı üye devletlere verilmiştir. Yönergenin 3'üncü, 4'üncü ve 5'inci maddelerinde de işe alınmadaki seçim kriterleri dahil olmak üzere, çalışılacak sektör ya da etkinlik alanı her ne olursa olsun, mesleki yükselme, yönlendirme, rehberlik, geliştirme ve yeni meslek edindirmede; işten çıkarılmanın da dahil olduğu çalışma koşullarında, hiçbir biçimde cinsiyet temelli ayrımcılığın yapılamayacağı açık bir biçimde belirtilmiştir. Son olarak yönergede, kadınlar lehine "pozitif ayrımcılığın" eşit muamele ilkesine aykırı olmadığı belirtilmesidir (TÜSİAD-T, 2000: 188).

1979 tarihinde 79/7 sayılı "Sosyal Güvenlikte Kadın ve Erkeklerle Eşit Muamele İlkesi" yönerge, faaliyetlerine hastalık, kaza, arızı işsizlik gibi bir nedenle ara veren çalışanlara, iş arayan, emekli ya da malul işçilere muamele eşitliği prensibini getirmektedir. Muamele eşitliği, özellikle rejimlerin kapsamı ve bunlardan yararlanma koşulları, prim ödeme zorunluluğu, primlerin hesaplanması ve ödeneklerden yararlanma süresine dair koşullar bakımından, doğrudan veya özellikle medeni ya da ailevi nedenle dolaylı olarak yapılan cinsiyet ayrımcılığının kaldırılması anlamındadır (İktisadi Kalkınma Vakfı, 2001: 24).

Sosyal güvenlik sisteminde benimsenmiş olan eşit muamele ilkesi, 1986 tarihli ve 86/378 sayılı "İşyeri Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Kadın ve Erkeklerle Eşit Muamele İlkesi"nde, işyerlerini de bünyesine almıştır. Son olarak 1989 tarihli 86/613 sayılı "Kendi Hesabına Çalışan Kadınların Hamilelik ve Analık Durumunda Korunması Ve Kendi Hesabına Serbest Çalışan (tarımı da kapsamak üzere) Kadın ve Erkekler Arasında Eşit Muamele İlkesi"nde eşit muameleye uyulması hükmü getirilmiştir (TÜSİAD-T, 2000: 189).

Yukarıda sayılan ilkelerin hepsi AB bünyesinde eşit muamele kapsamında iken, Türkiye'nin yasal düzenlemelerinde sadece ücret eşitliği ilkesi bulunmaktadır (TÜSİAD-T, 2000: 190).

3.2.2 Ulusal Alanda Kadın Çalışana Yönelik Düzenlemeler

3.2.2.1 Anayasa

Şu an yürürlükte bulunan 1982 Anayasası kadın ve erkek arasında tam bir eşitlik içermektedir. Anayasanın genelindeki eşitlikçi yaklaşım ele alınmakla birlikte, eşitlik 10. maddede özellikle güvence altına alınmıştır. Bu madde; "Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir" şeklindedir (www.die.gov.tr/tkba/u_sozlesmeler.htm).

Anayasanın değiştirilen 41. maddesini kadın-erkek eşitliği açısından atılan önemli bir adım olarak görebiliriz. Çünkü maddeye "aile toplumun temelidir" ibaresinden sonra "ve eşler arasında eşitliğe dayanır" ibaresi eklenmiştir (www.die.gov.tr/tkba/u_sozlesmeler.htm).

1982 Anayasası'nın 48/1 maddesi ise, herkesin dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetine sahip olduğunu belirtmektedir. 2001 yılında değişikliğe uğrayan, 49. madde, devletin çalışanların hayat standardını yükselterek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri koruması gerektiğini, çalışmayı destekleyerek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratması ve çalışma başarısını sağlamak için gerekli tedbirleri alması gerektiği şeklinde değişmiştir (Üstüngüler, 2004: 32).

50. Maddede çalışma ile ilgili hükümler içerisinde bulunan ve çalışma şartları ve dinlenme hakkını düzenlenmiştir. Maddede kimsenin yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmayacağı belirtilerek cinsiyet eşitliği vurgulanmakla birlikte, aynı maddede küçükler ve kadınların çalışma şartları bakımından özel olarak korunacakları ifadesi yer almaktadır (www.die.gov.tr/tkba/u_sozlesmeler.htm).

3.2.2.2 İş Kanunu

2003 yılında 1475 Sayılı İş Kanunu yürürlükten kaldırılarak yerine, AT yönergeleriyle daha uyumlu ve kadının çalışma koşullarında iyileştirmeler sağlayan 4859 Sayılı İş Kanunu yürürlüğe girmiştir.

Kanunun 5. maddesinde işverenlere, çalışma koşulları bakımından tüm çalışanlara eşit davranma yükümlülüğü getirilerek, cinsiyet ayrımı yasaklanmıştır. İşveren bu maddeye aykırı davrandığı takdirde, işçiye 4 aylık ücreti tutarında tazminat ödemekle yükümlü kılınmıştır. Yeni iş kanununun 41. maddesinde işçiye esnek çalışma olanağı sağlanmıştır. Esnek çalışma, evli ve çocuğu olan kadınların çalışma yaşamına katılımında artış niteliğinde bir etki yaratabilir. Ancak bu kadın-erkek eşitliği yerine, kadınlar tarafından üstlenilen sorumluluğun devam etmesine de neden olabilecektir (Üstüngüler, 2004: 33).

4857 Sayılı Kanununun 74. maddesinde, doğum öncesi ve sonrası kadın çalışanların çalıştırılmasının yasaklandığı süre onaltı haftaya çıkartılmış, kadın istediği takdirde bu süreye ek olarak altı ay ücretsiz izne çıkma imkanı tanınmıştır. Ayrıca hamilelik süresince kadın çalışana, doktor kontrollerine ücretlerinde kesinti yapılmaksızın gitme imkânı sağlanmıştır. 4857 sayılı Kanununun 69. maddesinde yer alan sanayiye ait işlerde her yastaki kadın işçilerin çalıştırılma yasağı AB normlarına uyum sürecinde kaldırılmıştır. Ancak kadın işçilerin yer ve su altında çalıştırma yasağına ilişkin düzenleme ise değişmemiştir (www.turkis.org.tr/icerik/kepkomrap.doc).

4857 Sayılı Kanununun 18. maddesinde, hamilelik ve doğum ... ve benzeri nedenlerin ve 74 maddede öngörülen kadın işçilerin çalıştırılmasının yasak olduğu sürelerde işe gelmemenin, belirsiz süreli iş sözleşmesinin işveren tarafından sona erdirilmesi için geçerli sebep oluşturmayacağına ilişkin düzenleme getirilmiştir (www.turkis.org.tr/icerik/kepkomrap.doc).

Kanunda hamile, yeni doğum yapmış ve emziren işçilerin günde yedi buçuk saatten fazla çalıştırılmayacağı ve bir yaşından küçük çocuklarını emzirebilmeleri için günde bir buçuk saat süt izni verilmesi kararlaştırılmıştır. Çalışan isterse bu süreyi toplu olarak da kullanabileceği belirtilmiştir. Ayrıca işveren tarafından, yüz ile yüz elli arası kadın işçi çalıştırılan işyerlerinde emzirme odası kurulması, yüz elliden çok kadın işçi çalıştırılan işyerlerinde ise sıfır altı yaşındaki çocukların bakılması ve emziren işçilerin

çocuklarını emzirmeleri için bir yurt ve anaokulu kurulması zorunlu bırakılmıştır (www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=677).

3.2.2.3 Devlet Memurları Kanunu

DMK, doğrudan çalışan kadına yönelik çok fazla hüküm içermemekle birlikte, 104. ve 108. maddelerde doğum öncesi ve sonrası izinler düzenlenmiştir. Buna göre, kadın memurun doğum öncesi 3 hafta, doğum sonrası 6 hafta ücretli izin ve 1 yıl ücretsiz izin alma hakkı bulunmaktadır. Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Açılacak Çocuk Bakımevi Hakkında Yönetmeliği, ilgili bakanın onayı alınmak suretiyle, kamu kesiminde çalışan memurların 0-6 yaş arasında en az 50 çocuk için bakımevi açılabileceğini öngörmektedir (Üstüngüler, 2004: 34).

Ayrıca hamile ve doğum yapan memur kadınlar "analık sigortası" kapsamında sağlık yardımı da alabilmektedir (www.die.gov.tr/tkba/u_sozlesmeler.htm).

Özel sektörde çalışanların tabi olduğu Sosyal Sigortalar Kanunu ve kamu sektöründe çalışanların tabi olduğu Emekli Sandığı Kanununa göre çalışan kadınlar farklı şekillerde doğum izninden ve "analık sigortası"ndan yararlanabilmektedir. Bu iki hakkın kullanılışı hususunda farkların giderilmesi ve verilen hizmetlerin kalitesinin artırılması amacıyla çalışmalar devam etmektedir. Ayrıca KSSGM de, ücretli doğum izinlerinin ebeveyn iznine dönüştürülerek çocukların bakımı ve yetiştirilmesinde babaların da aktif olarak rol almalarının sağlanması için, İş Yasası ve DMK'nın aynı statü hukuku çerçevesinde değiştirilmesini talep etmiş, ancak henüz bu konuda bir karara varılamamıştır (www.die.gov.tr/tkba/u_sozlesmeler.htm).

KSSGM'ye göre; kanunlarda kadına-erkek eşitliği olmasına rağmen, kadının niteliksel gelişimini ve işgücü piyasasına girişini sağlayacak gerekli mekanizmalar henüz oluşturulamamıştır. Bu da, kadınların işgücüne katılım oranının düşük olmasına neden olmaktadır (Şimşek, 2006).

3.3 Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar

Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü ve Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü verilerine göre, kadınların işgücüne katılım oranı 1990'da %34,1 iken, 2003'de %26,9'a, 2004'te ise %25,4'e kadar düşmüştür(Şimşek, 2006). Kadınların

işgücüne katılım oranlarındaki bu düşüş, küreselleşen ekonomik yapıdaki değişmelerden kaynaklandığı kadar, toplumumuzun sosyal yapısı ve köyden kente yapılan göçten kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Geleneksel toplumda kadın hala, almış olduğu eğitim ve çalıştığı işten çok, kadın ve anne olarak saygınlık kazanmaktadır. Bu görüşü paylaşan kadınlar evliliği, geleceğe dair bir güvence olarak görmekte, ekonomik nedenlerle çalışsalar bile, çoğunluğu yaptığı işi eve yardım ve aile bütçesine katkı olarak görmektedir. Ekonomik durumun yeterli olması ya da düzelme durumunda ise, büyük bir bölümü ev kadınlığını tercih etmektedir.

Bununla birlikte günümüzde, iş yaşamına girip kariyer yapmak isteyen, erkeklerle aynı platformda yarışma amacı güden kadınlar da çoğalmaya başlamıştır. Çalışma yaşamına hangi nedenle girmiş olursa olsun, kadın ekonomik bağımsızlığını kazanarak daha özgür, güçlü ve bilinçli olmaya başlamış; ancak kariyeri boyunca hem iş hem de aile hayatında cinsiyetinden kaynaklı pek çok sorunla mücadele etmek zorunda kalmıştır.

3.3.1 Çalışma Yaşamı Kaynaklı Sorunlar

İlk olarak, çalışma yaşamında kadının karşılaştığı sorun, ev içindeki çalışmasının değerlendirme dışı tutulması ya da eksik değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. İkincisi, kadın ücretli olarak çalışsa bile ev ile ilgili sorumlulukları devam etmektedir. Bir diğer sorun ise, kadının işgücü piyasasına erkekten daha sonra girmesinden kaynaklanmakta, kadınlar kendileri için tanımlanmış işlerde çalışmak zorunda bırakılmıştır (KSSGM, 2000b: 13).

3.3.1.1 Temel ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik

Eğitim, kadınların ve erkeklerin işgücüne katılım oranlarını yüksek ölçüde etkilemektedir. Bununla birlikte, eğitimin kadınların ücretli bir işte çalışma kararlarını vermedeki belirleyici rolü, erkeklerle kıyaslandığında çok daha önemli olmaktadır. Kadınlar, işgücü piyasasının talep ettiği eğitilmiş işgücü özelliğine sahip oldukları oranda iş piyasasına girme olasılıkları artmaktadır (TÜSİAD-T, 2000: 132/133).

Ülkemizde pek çok ailenin kızlarını okutmak istememelerinin nedeni, hem eğitim masraflarının karşılayabileceklerinden fazla olması, hem de nasıl olsa kızlarının ilerde

eşinin ailesine gideceğini düşünerek, kızlarını okula göndermeyi gereksiz görmelerinden kaynaklanmaktadır. Kadın eğitiminin önem kazanması için, kız çocuklarının öncelikle okula gitmesi, daha sonra da meslek seçimine yönlendirilmesi gerekmektedir. Bunda okul eğitimi kadar, aile içi eğitimin de etkisi çok önemlidir. Özellikle babaların rolü, kız çocukların eğitiminde daha etkili olmaktadır (Üstüngüler, 2004: 22).

Türkiye’de kadının yaşam düzeyini ve statüsünü yükseltip, onu ikincil konumdan kurtararak bireysel özgürlüğünü sağlayan en önemli anahtar; eğitim ve yeterli bilgi donanımı olacaktır (Özgül, 2002: 88).

Kadınların işgücüne katılımında okuryazar olmayanların oranı Türkiye genelinde %27 iken, ilkökul mezunlarının oranı %30,5; lise mezunlarının oranı %33; lise ve dengi meslek lisesi mezunların oranı %44 ve yüksek okul mezunlarının oranı ise %71’dir (www.kesk.org.tr/kesk.asp?sayfa=kadinyazi&id=7).

Kentlerde kadın işgücünün çoğunluğu lise, yüksekokul ve üniversite mezunu olsa da, lise mezunu kadınlar mesleki becerilerden yoksun olduğu için iş bulmada zorlanmaktadır. Mesleki eğitim yürüten çoğu kuruluşun işe yönlendirmede İŞKUR’la etkili işbirliğinin bulunmaması da, kursa gitmiş kadınların işsizliğe yönelmelerine neden olmaktadır (www.turkis.org.tr/icerik/kepkomrap.doc).

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde ise, şirket kadın-erkek ayrımı yapmadan her iki kesime de eşit fırsatlar sunması gerekmektedir. Bu, işletmelerin sosyal sorumlulukları arasında yer almaktadır. İşe alınan kadın işgücüne (teknolojik yenilikler veya sorumluluk artışı nedeniyle) işin yapılması ile ilgili gerekli mesleki eğitimin verilmesi, bilgi ve beceri seviyesinde artışa neden olacağı gibi, kadına yüksek vasıflı işlerde çalışma olanağı, yaşam kalitesi ve gelirinde artış imkanı da sağlamış olacaktır (Özgül, 2002: 68). Ancak kadınlar hizmet içi eğitimlere, özellikle çocuk ve aile sorumlulukları nedeniyle erkekler kadar katılamamaktadır.

3.3.1.2 İşsizlik ve İş Bulmada Karşılaşılan Güçlükler

DİE 2000 yılı verilerine göre, kadınların işsizlik oranı erkeklere oranla daha fazla olmakla birlikte, Türkiye genelinde bu oran kadınlarda % 6,1’dir. Maalesef, eğitim düzeyi yükseldikçe de genç kadınların işsizlik oranları azalmamaktadır. Eğitimli kadın

genç işsizlik oranı %29 olup, bu oran şehirlerde %26 ve kırdaki %43'tür. 12-24 yaş arası, ilkokul mezunu kadınların işsizlik oranı %7 iken, bu oran ortaokul mezunlarında %26, lise mezunlarında %34, yüksekokul mezunlarında ise %34'dir. Kırsal kesimdeki genel kadın işsizlik oranı %1,9'dur, ancak bu oranın kırdaki düşük olmasının sebebi, kırdaki kadınların ücretsiz aile işçisi olarak sayılmasından kaynaklanmaktadır (www.kesk.org.tr/kesk.asp?sayfa=kadinyazi&id=7).

Çalışma yaşamında yer almaya başladıkları zamandan beri kadınlar, iş bulmakta engellerle karşılaşmaktadırlar. Şirketler işe alırken, özellikle bekar ve genç kadınları tercih etmekte, daha çok kapitalist sistemlerde olmak üzere, kadın gücünün ucuz ve niteliksiz olması beklenmektedir. İş görüşmelerinde yapılan mülakatlarda eğitim düzeyi ne olursa olsun kadınlara, erkeklerin aksine, evlilik ve çocuk sahibi olma konusunda düşüncelerini ortaya çıkaracak sorular sorulmaktadır (Özgül, 2002: 66).

Kadınlar iş piyasası, aile ile ilgili nedenler ve sosyo-kültürel sınırlamalar sonucu, iş bulma konusunda erkeklere nazaran daha sınırlı ve kısıtlı olanaklara sahiptir(Üstüngüler, 2004: 21/22). Ayrıca kadın, iş piyasasında yedek işgücü olarak değerlendirilmektedir. Emeğine ekonomik büyüme dönemlerinde gereksinme duyulurken, kriz dönemlerinde işten çıkarılma düzeyleri artmaktadır. Evini geçindirmesi gereken birey olarak bakılan erkek çalışan, gerileme (kriz) dönemlerinde daha fazla tercih edilmektedir.

İşverenler kadın çalışan istihdam etmede ve onlara yatırım yapmakta isteksiz davranmaktadır. Bunun nedeni olarak da, kadınların işgücü piyasasına çok sık girip çıkmaları nedeniyle daha çok marjinal uğraşlarla sınırlı kalmaları gerektiğini düşünmeleri ve işverenlerin kadınları anne adayları olarak görmeleri ve doğum durumunda ücretsiz veya ücretli izin gibi sosyal haklar talep etmeleri gösterilmektedir (KSSGM, 2000b: 15).

3.3.1.3 Geleneksel Mesleklerde Yoğunlaşma

Çalışma yaşamında işler, "kadın işi", "erkek işi" olarak ayrılmıştır. İşlerin cinsiyet temeline göre belirlenmesi, meslek seçimi ve işe alma dahil bütün çalışma yaşamında kadını olumsuz etkilemektedir. Meslekler cinsiyete göre yatay ya da dikey olarak ayrıştığı söylenebilir. Yatay meslek ayrışması, bazı mesleklerin kadın, bazılarının da

erkek mesleği olarak belirlenmesi olup, bu durum işgücü piyasası hatta aynı şirket içerisinde bile görülebilmektedir. Dikey meslek ayrışması ise, aynı işyerinde çalışan, erkek meslektaşlarıyla benzer niteliklere sahip kadın çalışanların farklı tutum, davranış ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmasını ifade etmektedir. Bu ayrışma, kadınların mesleklerinde ilerleyebilmeleri için daha fazla çalışmaları ve daha uzun beklemelerine neden olmaktadır (KSSGM, 2000b: 13).

Her iki ayrışma sonucu, erkekler daha nitelikli işleri yapmakta, niteliksiz işler kadına bırakılmaktadır. Bu farklılıklar, sektörlerdeki cinsiyet dağılımlarında ve karar mercilerindeki kadın ve erkek oranlarında açıkça kendini göstermektedir. Kadınlar daha çok tarım ve hizmet sektöründe ya hiç ya da çok az gelir elde ederek çalışmakta, erkekler ise verimliliği yüksek olan sanayi sektöründe, hizmetlerin üst kademelerinde veya karar mercilerinde ezici çoğunluğu ellerinde tutmaktadırlar (KSSGM, 2000b: 13).

Kadınlar belli iş ve mesleklerde kabul edilmemekte veya yeni yeni kabul edilmektedir. Kadınların belli işlere kabul edilmemesinin nedeni, kadınları koruma adı altında yapılan koruyucu yasal düzenlemelerdir. Örneğin ülkemizde, bir zamanlar kadınlar kaymakamlık, müfettişlik gibi mesleklere kabul edilmemekteydi. Ayrıca askerlik, polislik gibi mesleklerde istihdam edilecek kadın sayısı da dondurularak, kadınlara karşı kota uygulanıyordu (KSSGM, 2000b: 16).

3.3.1.4 Ücretlendirmede Eşitsizlik

Halen Türkiye dahil bir çok ülkede, yasalarla getirilen koruyucu hükümlere rağmen, kadınlar erkeklerden daha az ücret almaktadır. Gençler arasında ücret farklılığında önemli bir fark yaşanmazken, zamanla fark açılmakta; orta yaş ve kariyer sonunda fark en yüksek noktaya ulaşmaktadır. Ücret farklılıklarının bir nedeni, kadınların yukarıda değindiğimiz düşük ücretli işlerde yoğunlaşmasından kaynaklanmaktadır. Bir diğer önemli neden, kadınların yeteneklerinin yeterince değerlendirilmemesidir. Kadınlar daha önemsiz konumlarda, erkekler ise önemli görevler ve yükseltmelerde tercih edilmekte ve bu nedenle erkekler daha çok ücret almaktadırlar. Ayrıca kadınların bir iş alanına girdiklerinde daha az paraya çalışmaya razı olmaları, aldıkları ücretin düşmesine neden olmaktadır. Çünkü birçok kadın, kendi değerinin bilincinde olmayarak, mesleğini erkeğiyle eşit görmemektedir. İşverenler de, aynı işte bir kadın çalıştırarak ücreti %25-30 oranında düşürebileceklerinin bilinciyle hareket ederler (Gerni, 2001: 20/21).

3.3.1.5 Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik

Sosyal haklar; sosyal güvenlik, sendikal örgütlenme, grev hakkı vb. haklardan oluşmaktadır.

Bir kişinin sosyal güvenlik haklarından yararlanabilmesi için SSK, Emekli Sandığı veya Bağ-Kur'a bağlı olarak çalışması gerekmektedir. Sosyal güvenlik kurumlarına kayıtlılık açısından bakıldığında işgücündeki kadınların %71,3'ünün herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna kayıtlı olmadığı gözlenmektedir. Kadınların %28,7'i sosyal güvenlik kurumuna kayıtlı olarak çalışmaktadır. Bunlardan % 60,5'i Sosyal Sigortalar Kurumunda, %33,4'ü Emekli Sandığında ve sadece %5,7'si Bağ-Kur'da kayıtlıdır. Tüm çalışan kadınların yarısından fazlası tarım sektöründe faaliyet gösterse de, bu çalışanları kapsayan sosyal güvenlik kurumu olan Bağ-Kur'da kadın çalışan kayıtlılık oranı çok düşüktür. Bunun nedeni; tarım sektöründe ücretsiz aile işçisi/mevsimlik-geçici konumunda çalışan kadınların, kaçak işçi niteliğinde çalışmalarınıdır. Bağ-Kur'a kayıtlı çalışan kadınların %58,8'i kendi hesabına ve %28,9'u da işveren olarak çalışmakta ve kayıtlı kadınların %68'i kentlerde yaşamaktadır (www.iskur.gov.tr/HRD%20report_TR_02.last.doc).

Sosyal haklardan bir değerini de, "sendikal örgütlenme hakkı" oluşturmaktadır. Ataerkil toplum yapılarında, sendikal örgütlenme siyaset gibi erkek-işi olarak değerlendirildiğinden, kadın işçilerin sendikalaşma eğilimleri erkeklere oranla düşük olmaktadır. Çalışma hayatı ile ilgili yayımlanmış Temmuz 2000 istatistiklerinde, toplam 677.669 kadın işçiden 315.772'sinin, yani %46,60'ının, toplam çalışan 3.843.412 erkek işçiden ise 2.152.819'unun, yani %56,01'inin sendikalı olduğu görülmektedir (Mahiroğulları, 2006: 177).

Sendikal örgütlenmede potansiyel gücü kamu çalışanı(657 sayılı kanuna bağlı çalışan devlet memurları) kadınlar oluşturmaktadır. Ancak bu alanda, sendikal haklarda kısıtlamalar, idari baskılar yaşanmaktayken, sözleşmeli personel statüsünde çalışan kadınlarda, örgütlenme yasağı bulunmaktadır. İş Kanununa tabi olarak çalışan kadınların sendikalaşması önünde ise, ciddi engeller bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kadın işçilerin, erkek işçilere nazaran sendikalılığın daha zor olduğu özel sektör işyerlerinde istihdam etmeleridir. İkinci olarak, kadın işçilerin enformel sektör kapsamında değerlendirilebilecek önemli bir kısmı, kaçak işçi çalıştıran küçük

işyerlerinde istihdam etmektedir. Ayrıca, kentlere göç eden kadınlar, kişisel hizmetlerde gündelikçi ve eve iş verme sistemiyle çalışmakla birlikte, yaptıkları işler iş yasası kapsamında bulunmadığı için, hem yasal güvenceden hem de örgütlenmeden yoksun kalmışlardır (www.kesk.org.tr/kesk.asp?sayfa=kadinyazi&id=7).

Sendikalar da, üyelerinin temel hak ve menfaatlerini geliştirmeye ve korumaya çalıştıklarını söyleyerek, kadın üyelerin iş ilişkisinde cinsiyet özellikleri gereği farklı tanımlanmaları ve bu farklılığın gözetilmesi karşısında isteksiz kalmaktadır. Sendikalarca, toplu-iş sözleşmelerinde kadın çalışanların sorunları dile getirilmemekte, kadın komiteleri kurulmamakta ve kadın üyeleri hedef alan eğitim seminerleri yaygınlaştırılmamaktadır. Sendikal etkinliklerde kadınların ev içindeki sorumlulukları üzerinde durulmamakta, iş kolu düzeyinde kadın politikaları geliştirilmeyerek, kadın çalışan sorunu daha çok konfederasyonlar düzeyinde ele alınmaktadır (www.turkis.org.tr/icerik/kepkomrap.doc).

Kadın üyelerin de zaman, ilgi ve bilinç yetersizliği nedeniyle, sendikal örgütlenme ve sendikal mücadele içinde etkin olma istekleri oluşmamaktadır (Koray, 1993: 59).

3.3.2 Aile Yaşamı Kaynaklı Sorunlar

Kadın iş yaşamına aktif olarak atıldıktan sonra, işinde cinsiyet kaynaklı ayrımcılık yaşadığı kadar, annelik ve eşlik sorumluluklarını eskisi gibi yerine getirmeye çalışmasından kaynaklı sorunlar da yaşamaya başlamıştır. Çalışan kadının aile yaşamından kaynaklı sorunları; rol çatışması, ev işleri ve çocuk bakımı olmak üzere üç başlık altında inceleyebiliriz.

3.3.2.1 İş – Aile Çatışması

Ataerkil toplum yapısı, kadından öncelikle toplumsal rollerini yerine getirmesini beklerken, kadın için çalışma yaşamı ve kariyeri ikinci planda kalmaktadır. Bu nedenle çalışan kadın, işinde başarılı olmaya çalışırken, toplumun kendisine attığı ev kadını ve annelik rollerini en ideal şekilde yürütme çabasıdadır. İşi nedeniyle evini ihmal ettiğinde mutlu olamadığı gibi; ev ve çocuk sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken, kendisini işine tam olarak veremeyerek, işyerinde zayıf bir konuma da düşebilmektedir. Bu durumların yaşanması, işyerinde çatışmalara ve işverenin kadın işgücüne olan güveninin azalmasına neden olmaktadır (Gerni, 2001: 24). Ancak çalışan

kadın, ev ve iş hayatını bir arada yürütmek istiyorsa, evdeki rolü ile işteki rolünü uyumlaştırmak ve dengelemek zorundadır.

Bireyin birden fazla üstlendiği rolle aynı zamanda buluşması ve bu roller arasında olabilecek muhtemel uyumsuzluk, rol çatışmasına neden olur. Rol çatışmalarından, kadının yaşadığı iş-aile çatışması çok boyutlu ve çok yönlü bir süreçtir. Çatışmanın öncesini, kişinin işine ve ailesine bağlılığının derecesi, iş ve ailede yaşanan sorunlar ve iş ve aileden kaynaklı talepler oluştururken; sonucunda kişinin iş ve aile hayatından, genel olarak yaşamdan aldığı tatmin azalmaktadır (Saka, 2004: 53/54).

Aile sorumluluğundaki rolünün verdiği yükü çalışma yaşamının içinde kalan kadın, bazı durumlarda “annelik mi, kariyer mi, yoksa gelir elde edebilmek için iş mi daha önce gelecektir” sorusuna cevap vermek zorunda kalacaktır. Sorumlulukları konusunda karar verirken zıt duygular yaşayacak, bazen iyi bir anne olmadığı konusunda suçluluk duygusuna kapılacaktır. Aile ve iş hayatı arasındaki seçim güçlüğü, bireyi kararsızlığa ve karamsarlığa sürükleyerek; bazen kariyer planlaması ve geliştirmesinde ilgilendiği iş aktivitesindeki rolü anlamsızlaştırabilecektir. Kadın için iş ve evdeki rollerin yarattığı gerilim ve çatışma üç farklı şekilde sınıflandırılabiliriz (Saka, 2004: 55/56):

- Zaman baskısına dayalı gerilim
- Çatışan rollerin yarattığı gerilim
- İki alanda birbirinden farklı davranış istenmesinin yarattığı gerilim

3.3.2.2 Ev İşleri ve Sorumluluğu

Kadın işten sonra evde ikinci bir işgünü, iş zamanı yaşamaktadır. Günümüzde pek çok çalışan kadın, ev ve çocuk bakımı konusunda eşinden yardım alamamaktadır. Yapılan araştırmalar, evin günlük işleri yüzünden kadınların erkeklerden haftada 15 saat daha fazla çalıştıklarını söylemektedir. Başka bir araştırma ise, ev işlerinin %75'inin hala kadınlar tarafından yapıldığını göstermektedir. Eğitimli erkekler bile, belirli rol değişimlerini kabul etmekle birlikte, evlerinde geleneksel davranış kalıplarını kendi ailelerinden gördükleri şekilde devam ettirmektedir. Kadının eşi ile aynı eğitim seviyesinde olması da bu sonucu değiştirememektedir. Bazı çalışan kadınlar ise, eşi

kendisine yardım etse bile, yetiştirilmeyle alakalı olarak geleneksel rollerinden vazgeçemeyerek bu rolleri devredememektedir (Gerni, 2001: 24).

Profesyonel meslek sahibi olan, yüksek gelir getiren işlerde çalışan kadının kariyerine olan bağlılığı da, başlı başına işten aldığı doyum kadar bu işi nedeniyle ev-aile yaşamını iyi bir biçimde dengeleyebilmesine bağlıdır. Bunun sonucunda, kadın için yapılan iş ve çalışma koşulları aile yaşamını etkilediği kadar, aile yapısı ve sorumlulukları da kadını iş yaşamında erkekten daha fazla etkilemektedir (Saka, 2004: 57). Ekonomik bakımdan rahat olan çalışan kadının diğer çalışan kadınlara nazaran avantajları bulunmaktadır. Örneğin, kendisine ev ve çocuk işlerinde yardımcı olabilecek birisini bedelli olarak tutarak, iş yaşamına daha çok enerji ve zamanını ayırabilecektir. Bunun sonucunda iş yaşamında diğer çalışan kadınlara göre daha iyi bir kariyere sahip olabilecektir.

DİE verilerine göre kadının medeni durumuna göre işgücüne katılım oranı, Türkiye genelinde evli kadınlarda %27,2, kentte %13 ve kırdaki %48'dir. Boşanmış kadınların işgücüne katılım oranı %46'lık oranla ilk sırada bulunmaktadır. Hiç evlenmemiş kadınların oranı ise %30'dur. Evli kadınların işgücüne katılımı, bekâr ya da boşanmış kadınların oranından daha düşüktür. Bu oran kentte %47 ile daha yüksek seyretmektedir. Kırsal alanda evli kadınların daha çok işgücüne katılmasının nedeni, aile içi tarım işçisi olarak çalışmalarından kaynaklanmaktadır (www.kesk.org.tr/kesk.asp?sayfa=kadinyazi&id=7).

3.3.2.3 Çocuk Bakım Sorunu

Çalışan kadınların evlenme ve çocuk sahibi olma durumu, yaşa bağlı olarak artmakla birlikte, çalışma yaşamına katılım oranları da azalmaktadır (Eyüboğlu ve Diğerleri, 1998: 212).

Bunun bir nedeni, kadınların analık hallerinin korunması noktasında yasal düzenlemeler mevcut olsa da, doğum sonrası çocuk, yaşlı ve hasta bakım hizmetlerinde kadının yararlanabileceği destek mekanizmalarının hem pahalı, hem de ülke içerisinde yaygınlaşmamış olmasıdır. Doğum ya da çocuk bakımı sorunu karşısında işten ayrılan kadın, bu sorunun ortadan kalkması karşısında yeniden iş bulmakta zorlanmakta ya da aynı nitelikteki bir işe girememektedir. Ayrıca işten kısa süreli ayrılan kadın mesleki

kariyerinde ilerlemeye çalışırken, fırsat eşitliğinden yararlanmada önünde engeller oluşmaktadır (www.turkis.org.tr/icerik/kepkomrap.doc).

Kreş ve yuvaların pahalı olması ve devletin temel eğitim kurumlarının mesai saatleriyle uyum sağlamayacak şekilde yarı-zamanlı olması, kadının çalışma yaşamında büyük sorun teşkil etmektedir. Yaşı, eğitim düzeyi, sosyo-ekonomik statüsü ne olursa olsun, Türkiye’de çocuğa en iyi annenin bakacağı yargısı da kadının içinde bulunduğu çıkmazı derinleştirmektedir. Ancak çalışma konusunda kararlı ya da buna “ekonomik” açıdan zorunlu olan kadının çocuklarının bakım ve eğitimi geniş aile içi dayanışma sayesinde bir nebze olsun kolaylaşabilmektedir (Eyüboğlu ve Diğerleri, 1998: 214/215). Yukarıda değinildiği gibi ekonomik gücü bulunan kadın, çocuğunu bakıcıya emanet ederek de çalışma hayatına devam edebilmektedir.

BÖLÜM 4: KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER SORUNLARI

4.1 Kadının Üst Yönetimdeki Mevcut Durumu

Kadınların yönetim dünyasında yönetici olarak temsil edilebilmeleri, 1970’li yılların sonlarını bulmuştur. Ancak bu tarihten sonra; kadınların lehine değişen ekonomik ve demografik şartlar, destekleyici hükümet programları ve değişen aile rolleri sonucu, kadın yönetici sayılarında önemli artışlar yaşanmıştır. Kadınların teknik ve işletme alanında eğitim görmeye başlaması ise, kadınların kariyer gelişimlerinde önemli artışlara neden olmuştur (Üstüngüler, 2004: 36).

Tüm bu olumlu gelişmelerin yanında; uygun eğitim, yetiştirme ve deneyime sahip olan profesyonel ve yönetici kadınlar, üst yönetim kademelerine ulaşmada aynı başarıyı gösterememektedir. Kadın çalışanların kariyerleri, iş yaşamlarına başladıkları ilk andan itibaren “çıkılmaz” kariyer yollarına yönelenerek, yöneticilik kademesine çıkmaları engellenmekte ve bu da kariyerlerinin daha alt bir düzeyinde platoya ulaşmalarına neden olmaktadır. İşgücünün %50’sini kadınların oluşturduğu ülkeler dahil olmak üzere, kadınların yönetim seviyelerinde temsil edilme oranları oldukça düşüktür. Örneğin, Danimarka’da işgücünün %46’sını kadınlar oluşturduğu halde, üst yönetim düzeyinde kadın oranı sadece %4,5’tir (Ataay, 1998: 237).

Türkiye’deki kadın yönetici sayısı, dünya genelinde en alt seviyelerde bulunmaktadır. Birleşmiş Milletler Kalkınma Kurulu, 1990 yılından bu yana “İnsani Gelişme Raporu” isimli bir rapor yayınlamaktadır. Bu rapora göre, Türkiye’deki kadın yönetici oranı %8’dir. Bu oranla sadece Sri Lanka (%4), Yemen (%4) ve Kore (%5)’nin önünde yer almaktadır. Ülkemizde 12 yaşın üstünde iktisaden faal kadın nüfusunun %0,25’i yönetici konumundadır (Üstüngüler-Cicioğlu, 2005: 604/605).

Kamu-özel kesim ayrımına baktığımızda; kamu kesiminde özel sektöre göre, kadına yönetici konumları için daha fazla fırsat tanınmaktadır. DİE 2000 raporuna göre, kentli 1 milyon ücretli kadın çalışandan 13.000’i yönetici olup, bunların çoğu alt ve orta kademe pozisyonundadır. Üst kademe yöneticiler içerisinde kadın oranı ise sadece %5,3’tür (Gerni, 2001: 11).

2002 BM İnsani Gelişme Raporu’na göre, toplumsal cinsiyetle bağlantılı gelişme açısından ülkemiz 177 ülke arasında 88. sırada bulunmaktadır. İnsani Gelişme Endeksi

(İGE) verilerine göre, kadın-erkek eşitsizliği erkekler için 0,81; kadınlar için 0,74 oranındadır. Bu farkın temel nedeni kadınlar aleyhine eğitim, gelir ve mülkiyet eşitsizliğidir (eğitim endeksi erkekler için 0,80, kadınlar için 0,66; gelir endeksi erkekler için 0,95, kadınlar için 0,81) (Özer, 2004).

Kadın yöneticilerin genel bir profilini çıkarmak gerekirse, kadın yöneticilerin daha genç, bekar ve çoğu orta sınıf bir çevrede yetişmiş, hizmet sektörü gibi sektörlerde, yönetim ve insan kaynakları gibi bazı fonksiyonel alanlarda çalışan; genel yönetim düzeyinde daha az, uzmanlık pozisyonlarında daha çok bulunan birer yönetici olduklarını görüyoruz. Ayrıca, erkek meslektaşlarından daha iyi bir eğitime sahip olsalar bile, erkek çalışanlara göre daha az ücret almakta ve üst yönetimde daha az bulunmaktadır. Son olarak, kadınlar sayısal veya otorite açısından erkeklerin egemenliğinde olan organizasyonlarda çalışmaktadırlar (Ataay, 1998: 240).

4.1.1 Kadının Yöneticilerin Karşılaştığı Kariyer Sorunları

Geleneksel toplumlarda, toplumsal şartlanmalar yüzünden kadın yöneticilerin beklenmedik bunalımlar karşısında erkekler kadar yerinde karar veremeyeceğine, risk almak istemeyeceğine, yeteneklerinden çok kadınsılığa güveneceğine ve kadınsı tutumlarının yargılama gücünü azaltacağına, bu durumun da yönetimin ya fazla yumuşak ya da gereğinden fazla sert olmasına neden olacağına inanılmaktaydı. Ancak modern toplumlarda, iş hayatında kadınlara eşit haklar tanınması ve kadının erkek mesleklerinde çalışabilmesiyle çok yavaş da olsa, bu düşünce yapısı değişmeye başlamıştır (Özgül, 2002: 82).

Uzmanlar kadın çalışan ve yöneticiler için erkeklerden farklı kariyer geliştirme teorileri oluşturup oluşturulmayacağı konusunda fikir ayrılıklarına düşmektedir. Özellikle Amerika'da kabul gören "eşitlik modeli"nde, kadınlar erkek meslektaşları gibi düşünüp davranabilirlerse terfi ettirilmeye meyilli olacakları iddia edilmektedir. Eşitlik modelinde, performansların ölçülmesinde bir üst yönetici tipik olarak şu soruyu sormaktadır: "Kadın yönetici işini devraldığı erkek yönetici kadar iyi yapabiliyor mu? Yoksa erkek yönetici daha mı verimliydi?". Eğer kadın aynı verimlilikle çalışmışsa başarılı sayılır ve terfi etmeye hak kazanır. Aksi takdirde ya olduğu görevde dondurulur ya da ilerleme şansı olmayan başka bir göreve kaydırılır. Eşitlik modelini savunan işletme yönetimi, yönetici kademelerine daha çok sayıda kadın almaya ve terfi ettirmeye

çalışarak, gelişmeyi yönetici kademelerine giren veya terfi eden kadınların sayısı ile ölçer (Özgül, 2002: 84).

“Tamamlayıcı-yardımcı model” ise dünyanın diğer ülkelerinde özellikle Avrupa’da geçerli görülmektedir. Bu modeli savunan uzmanlar, kadın kariyer geliştirme modellerinin erkeklerinkinden farklı olması gerektiğini savunurlar. Bu görüşün dayandığı noktalar ise şunlardır (Saka, 2004: 47/48):

- İşe uygunluk açısından kadın ve erkeğin beklentileri farklı olduğu için seçecekleri işlerin tipleri de farklı olacaktır.
- Evli çiftlerde eşlerin birbirlerinin kariyerlerine uyum sağlamaları konusunda farklılıklar bulunmaktadır. Kadınlar genellikle daha mobil ve kocalarının kariyer gereksinimlerine daha fazla uyum gösteren bir pozisyonda yer almaktadırlar.
- Ebeveynlik rolü kadın ve erkek için farklı tanımlanmıştır. Kadınların annelik rolü, babalık rolüne göre daha fazla zaman ve çaba gerektirmektedir.
- Erkeklerle karşılaştırıldığında kadınlar, işyerlerinde daha fazla engelle karşılaşmaktadır. Ayrımcı ve önyargılı düşünceler, kariyer gelişimlerine zarar vermektedir.
- Kadınların iş yaşamı ve kariyerlerini, evlilik ve çocuk sekteye uğratmaktadır. Bu da kadınların kolay kolay üst kademeye yükselmesini engellemektedir.

Tamamlayıcı-yardımcı modelde örgüt içi en iyi yönetimin, öncelikle kadın ve erkeğin özel katkılarının tespit edilmesi, bunlardan en iyi şekilde yararlanarak karşılığında çalışanların ödüllendirilmeleri için doğru koşulların oluşturulması ve bu katkıların, işletme problemlerini çözecek ve verimliliğini artıracak şekilde birleştirip sinerji yaratmanın yollarının araştırılması olduğu kabul edilmektedir (Özgül, 2002: 85).

Daha önceki bölümde genel anlamda çalışan kadının iş yaşamında karşılaştığı zorluk ve problemleri incelemiştik. Bu bölümde ise, kadının kariyerinde üst kademelere ulaşmaya çalıştığında ve üst yönetime ulaştıktan sonra karşılaştığı sorunları inceleyeceğiz.

4.1.1.1 Cam Tavan (Glass Ceiling)

Uluslar arası çalışma örgütünün (ILO) raporuna göre, dünyadaki yüksek öğrenimli kadınların sayısı giderek artmakla birlikte, kadınların yüksek kademelere gelmelerini engelleyen “cam tavan” vardır. “Cam tavan” terimi 1970’lerde Amerika’da kadınların yüksek kademelere gelmelerini örgütsel görüşü ve örgütsel önyargıyı tasvir etmektedir. ILO’ya göre bütün dünyadaki erkekler en üst idari mevkileri tutmakta, erkekler ve kadınlar arasındaki eşitsizlikler büyüdükçe, erkekler örgütsel hiyerarşilerin üst seviyelerine daha çok yükselmektedirler. Bir tahmine göre, her örgütsel seviyede kadınlar için tam ekonomik entegrasyon elde edilmesi için, mevcut değişim oranında 75/100 yılı alacaktır (Gerni, 2001: 42).

İngiltere’de 1977 yılında R.M. Kanter’in yaptığı araştırmalarda cam tavanın birçok kadın için aşılmaz olduğunu açıklamak için üç önemli faktör üzerinde durulmuştur (Nakipoğlu, 1998: 55/56):

- İşverenler açısından, kadınlarla erkekler arasında tercih edilmede farkların olduğu,
- İşletmelerde erkek çalışanların kadınlara karşı önyargılı ve ayrımcı davrandıkları,
- Kurumsal politikalarda kadınlara şekilsel ve sistematik ayırım yapıldığıdır.

Bazı yazarlar, üst düzeydeki erkeklerin kendilerini kadınların yanında rahatsız hissettikleri için kadınları terfi ettirmediklerini savunmaktadır. Ayrıca üst kademede bulunan erkek yöneticilerinin, kadın ve erkeğin farklı yönetim tarzı olduğu ve erkeklerin yönetim tarzının şirket başarısı için daha elverişli olduğu kanısı, kadınların yükselebilmesi önünde engel oluşturmaktadır. Bu görüşteki yazarlar, şeffaf tavanı tam genel müdür düzeyinin altına koymuşlardır. Fakat kadın yöneticiler üst düzey yöneticiliğe gelmeden önce de benzer engellerle karşılaşmakta, dolayısıyla bu tip engeller sadece tepe yönetimine ulaşmak isteyen yönetici kadınları değil, dolaylı olarak potansiyel birer yönetici olan tüm çalışan kadınlar için geçerli olmaktadır (Ataay, 1998: 243/248).

Birçok kadının, erkek meslektaşlarına göre aynı gelişim fırsatlarına neden sahip olamadığı konusunda yapılan araştırmalar sonucunda, formel ve informel engeller ortaya çıkartılmıştır. Formel engeller, kadınların eğitime daha yüksek oranda katılımını

sağlayan hedeflerin yetersizliği, esnek çalışma düzenlemelerinin olmayışı, çocuklar için kreşler ve ailede iki gelirin elde edilmesi için gerekli şartların yetersizliğini içerir. İnfornel engeller ise, cinsiyet rolleri, erkek yönetici gruplardan gelen olumsuz davranışlar ve dışlamaları kapsar (Gerni, 2001: 43).

Çalışma yaşamında bir kadın kendine belli bir hedef oluştursa da, hedeflediği nokta, sadece “kadın olduğu için” kapatılabilmektedir. Cam tavanın neden kaldırılmadığı konusunda öne sürülen gerekçelerin bazıları ise şunlardır (T.C. Uludağ Üni. Rekt. Araşt. Fonu İşl., 2001: 86):

- Kadınların çocuk büyötmek için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları veya durdurmaları, mesleklerinde üst noktalarına ulaşmaları için önemli bir engeldir.
- Kadınlar genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışı içinde oldukları için, mesleki başarı için gerekli olan zamanı ayıramamaktadır.
- Birçok zeki ve başarılı kadın büyük örgütlerden ayrılarak kendi işyerlerini kurmaktadır.
- Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları alanlarındaki kariyer kadrolarını seçmekte, matematik ve fen bilimlerine ilgi duymamaktadır.
- Kadınlar ev yaşamındaki rollerine uygun, esnek çalışma saatlerine sahip kariyer arayışlarına yönelmektedir.

4.1.1.2 Süper Kadın Sendromu ve İş Yaşamında Denge

1970’lerin moda akımı olan feminizmin yarattığı etki, kadınların iş dünyasındaki erkeklerle eşit olması için mücadele vermelerine neden olmuştur. Bu dönemde kadınlar kusursuzluğun peşindeydiler. Kadınların hem ev sorumluluğunu, hem de işteki sorumluluğu bir arada yüklenmesi sonucunda “süper kadın” kavramı ortaya çıkmış, bu kavram 1980’lerde idealleştirilen kadın tipi haline gelmiştir. Ancak her işi yapmak isteyip, her ikisini de tam olarak yapamamak kadınların önemli ölçüde fiziki ve psikolojik sorunlar yaşamasına neden olmuştur (Üstüngöler, 2004: 60).

Yapılan bir araştırma, Türkiye’de banka sektöründe çalışan kadınların 30 yaşına kadar girdikleri sınavlarda başarılı olduklarını ve hızlı ilerleyebildiklerini, ancak evlilik ve

çocuktan sonra mesleki ilerleyişlerinin hızını kaybettiğini ortaya koymuştur. Bunun nedeni, mesleğinde ilerleme fırsatı olan kadınların, ailesi ve kariyerleri konusunda seçim yapmak zorunda kalmalarından kaynaklanmaktadır. Üst düzey konumlardaki kadınların büyük çoğunluğu bekar ya da çocuksuz olurken, az bir bölümü de arkasında eş ya da çevre desteğine sahiptir (Gerni, 2001: 24/25).

Evli ve çocuğu olan bir kadın yöneticinin, diğer meslektaşlarına göre üzerinde daha ağır bir yük bulunmaktadır. Kadın çalışan bir yandan ev içindeki sorumluluklarını yerine getirirken, diğer yandan işyerindeki faaliyetlerini düzene sokmak durumundadırlar. Bu durum da çalışan kadın üzerinde stres yaratmakta ve çok yüksek başarı güdüsüne sahip olmayan kadınların yönetici olmaktan korkmasına neden olabilmektedir (Üstüngüler-Cicioğlu, 2005: 605). Kadının zoru başarıp yöneticilik görevine gelmesiyle; sorumluluklar, çalışma saatleri ve seyahatler artmaya başlayarak, kadının geleneksel görevleri aksamaya başlayacaktır (Günindi-Ersöz, 1998: 259).

Son dönemlerde “süper kadın” kavramı yerini, “iş yaşamında denge” ve diğer bölümde inceleyeceğimiz “çift kariyerli eşler” kavramlarına bırakmıştır. “İş yaşamında denge” kavramı, 1990’larda kadınların daha fazla kazanma hırsı yerine, daha doygun ve daha anlamlı bir hayat ayrıcalığını tercih etmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu dönemlerde Avrupalı kadın, kusursuz kadına ulaşmanın imkânsız olduğunu anlayarak, hayatında denge arayışına (erkeklerden daha fazla olarak) girmiştir. Ülkemizde çalışan kadınlar da hayatında denge aramakta, anne rolünü bir yana bırakmadan ve kadın olduğunu da unutmadan çalışma arzusu taşımaktadır. Günümüzde kadın-erkek tüm çalışanlar, aileleriyle, çocuklarıyla vakit geçirmek, hobileri ve sosyal ilişkilerine zaman ayırabilmek arzusundadır (Gerni, 2001: 31).

4.1.1.3 Çift Kariyerli Eşler Kavramı

“Çift kariyerli eşler” kavramı, iki eşin de, hem ailevi sorumluluklarını hem de mesleki kariyerlerine bağlılıklarını birlikte sürdürdükleri yeni bir hayat tarzıdır. Yapılan araştırmalar, kariyer amaçları kendisinininkine paralel olan bir erkekle birlikte olan kadınların meslekleriyle ilgili bazı olanaklara kavuşmada evliliklerinin yardımcı olduğunu göstermiştir. Ayrıca ev sorumlulukları dengelenmiş olan kadının sürekli istihdamı mümkün kılınarak, iş hayatında motivasyonu artmakta ve kariyer hedeflerine ulaşması kolaylaşmaktadır. Çift kariyerli eşler, birbirlerinin günlük hayatlarındaki

ihtiyaç ve kariyer rol taleplerine karşı daha duyarlı olmaktadır. Türkiye’de yapılan araştırmalar sonucu, kadının iş hayatında daha rahat yükselebilmesine birinci etken bekar olması olurken, ikinci etken kariyer amaçları birbirine uyumlu eşle evlenmesi olarak belirlenmiştir (T.C. Uludağ Üni. Rekt. Araşt. Fonu İşl., 2001: 95/97).

Çift kariyerli eşlerde uyumun olabilmesi için en önemli nokta, eşlerden her birinin hem aileye hem de kariyere çifte bağlılık sorumluluğu göstermesidir. Çift kariyerli eşler, işyeri ve aile içerisindeki ilişki ve rolleri yeni modele aktarırken ve birbirleriyle uzlaşırken, ailedeki rollere ve işyerindeki geleneksel normlara karşı çıkmaktadırlar. Çiftler arasında rollerin yeni biçimleri oluşturuldukça; ilişkiler çatışma ile uzlaşma, roller ise geleneksel ile yeni oluşan roller arasında gidip gelmektedir. Rol çatışmaları, kimlik ikilemleri, geleneksel rol beklentilerine bağlılık ve daha sonra ortaya çıkan roller hakkındaki kararsızlıklar, çift kariyerli ailelerin ilk sosyal deneyimleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Gerni, 2001: 28).

Çift kariyerli evliliklerin başarı olup olmamasının anahtarı olarak, bireylerin iç güvenliğe sahip olması ve yaşamlarını her iki kariyerin yararına düzenleme istek ve yeteneklerinin olmasını gösterebiliriz (Palmer-Hyman, 1993: 28). Aksi takdirde, çift kariyerli eşlerde ortaya çıkacak çatışma ve anlaşmazlıklar pek çok soruna, hatta boşanmalara kadar gidebilecektir. Çift kariyerli eşlerde, tek kariyerli bir aileye göre daha fazla boşanmalar yaşanmaktadır.

4.1.1.4 Kadın ve Erkek Arasındaki Yönelimsel Farklılıklar

Kadın ve erkeğin toplumsallaşma biçimleri ve kendilerine toplum tarafından atfedilen cinsiyet rolleri, iki cins arasında farklılaşmalara neden olmaktadır. Kadınlar toplumsal ilişkilere duyarlı, duygusal, şefkatli, yardımsever, bağımlı ve fedakar olması beklenirken; erkeklerin rekabetçi, bireysel başarıya dönük, bağımsız, akılcı, pragmatist ve egemen olması beklenmektedir. Kişiler de toplumun kendisine atfettiği rolleri genellikle benimsemekte ve bu rollere uygun kişilik özellikleri yansıtmaktadır. Kadın ve erkek arasındaki bu kişilik farklılıkları dişilik-erillik olarak ifade edilmektedir (Özen, 1998: 217).

Kadınların yönetim kademelerinde sık görülmemesinin nedeni, kadınların güç kullanmakta zorlanması ve erkeklere göre daha duygusal olmasına bağlanmaktadır.

Ayrıca kadınların kendisine daha az güvendiğini, bu nedenle de risk almaktan kaçındığı da dile getirilmektedir (Üstüngüler, 2004: 63/64).

Oysa yapılan bir araştırmada, yönetim tarzı açısından kadın ve erkek yöneticilerin arasında tek farklılık olarak erkeklerin daha yetkeci olmasını göstererek; bunun da eğitim düzeyi kontrol edildiğinde ortadan kalktığını belirtmiştir. Başka bir araştırma ise, kadın yöneticilerin işe ilgi, iş doyumu, başarı güdüsü, örgütsel ve mesleki adanma açısından erkeklerden anlamlı bir biçimde farklılaşmadıklarını ortaya koymuştur (Özen, 1998: 218/219).

Toplumumuzda çocukluk ve gençlik dönemlerinde kız çocuklarına dişil değerler, erkek çocuklarına da eril değerler atfedilmekte ve kız çocukları bu değerleri daha çabuk kabullenerek, geleneksel bir görünüm sergilemektedir. Ancak kadınlar üst yönetime tırmanabilmek ve o düzeylerde başarılı biçimde kalabilmek için, erkeklerin oluşturmuş oldukları yönetsel davranışları kabullenerek dişil özelliklerini köreltmekte ve daha çok eril bir yönetim tarzını benimsemektedirler (Özen, 1998: 220/221).

Kadınların iş ortamında davranışlarını değiştirerek daha eril davranış kalıplarını benimsemelerine ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesine “kraliçe arı sendromu” denmektedir. Kraliçe arı sendromu olarak tanımlanan özelliklere sahip olan kadınlar, iş hayatında yükselmeyen kadınları bu konuda suçlu görerek; yükselbilmeleri için ayrımcı muameleye karşı çıkmalarını ve ayrımı ortadan kaldırmak için bireysel olarak gayret göstermeleri gerektiğini düşünmektedir. Kraliçe arı sendromuna sahip kadınlar (Üstüngüler, 2004: 65);

- Erkek tutumlarını benimseyerek kadınlara karşı kullanmakta,
- Diğer kadınların rekabetlerini ortadan kaldırmakta ve
- Cinsiyete dayalı bir ayrım olduğunu kabul etmemektedirler.

4.1.1.5 Stereotipler (Kalıplaşmış Önyargılar)

Kadınların kariyer gelişimleri önündeki bir diğer engel ise stereotiplerdir. Stereotipler, belirli bir grubun üyelerine yönelik taraflı olarak yapılan önyargılardır. Toplum çok katı cinsiyet stereotiplere sahip olabilmekte ve bu durum kadınları olumsuz etkilemektedir. Stereotipler, işe alınmada olduğu gibi mesleki ilerlemede de etkili olabilmektedir. Bu

durumda işveren, çalıştıracağı kişileri tek tek bireysel özelliklerine göre değerlendirmek yerine, daha kolay bir yol seçerek kişinin ait olduğu grubun niteliklerine göre bir değerlendirmeye almaktadır (Üstüngüler-Cicioğlu, 2005: 605/606).

İşgücü piyasası ve organizasyonlarca, kadın çalışanların göstermiş oldukları iş performansı değeri ne olursa olsun, önyargı ve ayrımcı yaklaşımlar desteklenmektedir. Geleneksel toplum, “iyi yönetici”lerin erkek olabileceğini kabul etmekte ve kadınların erkeklerden farklı olduğu için etkin bir yönetimin gerekliliklerini yerine getiremeyeceği yargısını taşımaktadır. Ayrıca erkeklerin kadınlara karşı önyargılı davranmalarının bir diğer nedeni de, erkeklerin grup olarak kontrollerini veya fırsatlarını kadınlar yüzünden kaybetme korkusu yaşamalarıdır. Erkekler kadınları, ilerleme şanslarına doğrudan bir tehdit olarak görerek, rekabet üstünlüklerini kaybetmekten korkmaktadır (Ataay, 1998: 244/245).

İş hayatında lider ve astlarını nitelendiren özellikler, erkek ve kadınları nitelendiren özelliklerle benzer olarak kabul edilmiştir. Liderlerden atak ve etkileyici olmaları beklenirken, astlarından uyumlu olmaları beklenmektedir. Erkeksi özelliklere sahip olan kadınların ise, daha başarılı bir yönetici olabileceği düşünülmektedir (Üstüngüler, 2004: 62).

4.1.1.6 Kadınların Örgüt İçerisindeki İnfornel Gruplara Girememesi

Kadın çalışanlar, organizasyonlarda daha az gelişme fırsatlarıyla karşılaşmaları ve erkek iş arkadaşları ve üstleri tarafından sürekli olarak dışlanmaları, kadınların şirket içerisinde politika yapma ve destek sağlama olasılıklarını azaltmaktadır. Bilgi akışı konusunda erkek yöneticilerin kadınlara oranla daha iyi olduğu ve aynı infornel ağlara bağlı olsalar bile karar ve politikalar hakkındaki en yeni bilgileri ilk önce erkeklerin aldığı saptanmıştır. Erkekler bunu sağlamak için şirket dışı ilişkiler ve tepe yönetimi gibi tüm kaynaklardan yararlanabilmektedir. Yönetim düzeyindeki kadınlar erkeklerin baskın oldukları ağlara girmekte zorlanmakta, giriş engellerini dahi geçememektedir. Böylelikle ilişki kurma, fırsatlardan haberdar olma ve politikalar hakkında bilgi elde etmek gibi konularda çok az bilgi sahibi olabilmektedir (Ataay, 1998: 251/252).

Kadınlar bazı engelleri ve önyargıları aşmak için, diğer çalışan kadınlarla birleşerek kendi özeğitim araçlarını yaratmalıdır. Kadınlar tarafından ya da çeşitli nedenlerle organizasyon içerisinde kurulan “Şebekeler” (ağlar) adı verilen biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim ağları örgütler için hayati değerdedir. Örgüt içinde gruplar şebekeler oluşturarak, pratik ve politik açıdan güçlü iletişim ağları oluşturmaktadır. Çalışanlar bu gruplar sayesinde çalıştıkları kurumun özelliklerini, formel ve informel yapılarını tanıyabilmektedir. Yönetimin çeşitli düzeylerini motive eden şeyin ne olduğu, hangi projelerin üstlerce ilgi gördüğü, hangi pozisyonların boş olduğu, bu yerler için adayların kim olduğu gruplar yoluyla öğrenilir. Bir yöneticinin başarılı olabilmesi için, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında oluşan politik ve toplumsal olaylardan zamanında haberdar olması gerekmektedir. Bu da ancak bir grubun üyesi olmakla sağlanabilir (Palmer-Hyman, 1993: 19/20).

Bazı kadın yöneticiler, erkeklerin kahve ya da bar dedikodularından dışlandıkları için örgütsel politikaların dışında tutulduklarını düşünmektedir. Örgütsel politikalardan dışlanan kadın iş arkadaşlarıyla, sosyal ilişkiler tesis etmekte zorlanır. Ancak kadın yöneticiler bu ilişkileri oluşturmadığı sürece, kendini daima bu grubun dışında hissetmeye de devam edecektir (Palmer-Hyman, 1993: 20).

4.1.1.7 Kadın Yöneticiler İçin Örnek Model Eksikliği

Kadın yöneticiler organizasyonda kendilerine örnek alacakları rol modelleri bulamamakta, feedback almakta zorlanmakta ve cinsiyetleri sebebiyle sorunlar yaşamaktadır. Astlar ve üstler tarafından kabul görülmeme ve mesleki arkadaşlık eksikliği, kadın yöneticilerin cesaretini kıran ve kendilerini belli alanlarda izole etmelerine neden olmaktadır. Ayrıca kadın yöneticilerin üstleri, meslektaşları ve astları ile olan ilişkilerinde hala önyargı, küskünlük ve düşmanlıklar önemli rol oynamaktadır (Ataay, 1998: 247/248).

Yapılan araştırmalar, kadın yöneticinin kendi gelişimi için en yararlı gördüğü faaliyetleri, destekleme ve akıl hocalığı (mentörlük) verilmesi ve kariyer ilerlemesi sürecinde bulunabilme olanağı olarak göstermiştir. Şirket desteğinin en önemli şekillerinden birisi olarak akıl hocalığını gösterebiliriz. Akıl hocalığı (mentörlük), verimli bir yöneticinin daha az deneyimli bir çalışanın bireysel gelişimine, hem birey yararına hem de organizasyon yararına yardım etmesidir. Akıl hocası olan yöneticilerin,

şirket politikalarını belirlemede daha etkili oldukları, önemli insanlara daha kolay ulaşabildikleri, daha kolay terfi ettikleri ve gelirlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bir kadın çalışanın akıl hocasına sahip olması ise, kariyer yükselmesinde kolaylık sağlamada ve örgüt yaşamını kolaylaştırarak stresi azaltmada etkili olacağı için daha önem kazanmaktadır (Gerni, 2001: 52).

Bununla birlikte, kadın çalışanın sahip olduğu akıl hocasının hemcinsinden olması, kendisi için bir rol modeli de oluşturacağından, daha yararlı olacaktır. Kadın çalışanlar için kadın rol modeli ile yüksek başarı arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Ayrıca kadın yönetici yapmış olduğu akıl hocalığı ile birlikte, organizasyon içerisinde tanınıp kabul görmesini, bir destek zemini oluşmasını, kariyerini yenileştirmesini ve iş performansını arttırmasını sağlayarak kendisi için potansiyel yararlar da sağlamaktadır. Ancak organizasyon içerisinde kadın çalışanlar için akıl hocası eksikliği çekilmekte ve kadınlar bu avantajdan yeterli ölçüde yararlanamamaktadır (Ataay, 1998: 249).

4.1.1.8 Astların Kadın Yöneticiye Karşı Takındıkları Olumsuz Tavır

Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyona atama yapılırken astlar, üstler ve müşteriler tarafından kadınların kabul edilme olasılığı da dikkate alınır. Eğer işveren, kadının üst kademeye gelmesi astlar tarafından olumsuz karşılanacağını düşünürse, kadını üst kademeye getirmeyebilir (Üstüngüler-Cicioğlu, 2005: 606).

Yöneticinin lider olarak kabul edilebilmesi, otorite ve saygınlık kazanması, ona unvan ve yetki verilmesiyle değil, yöneticiliğe uygun davranışları göstermesi ve birlikte çalıştığı kişilerin beklentilerine cevap verebilmesiyle mümkün olur. Rol kuramına göre, kadın yöneticinin liderlikteki rolünün meşrulaşması için otoritesinin iş arkadaşları, astları ve üstleri tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Eğer kadın yöneticiyle, beraber çalıştığı kişilerin kadından ve yöneticiden bekledikleri roller birbirleriyle çelişiyorsa, bu çelişkiler kadın yöneticinin nasıl davranacağı konusunda belirsizlik yaşamasına ve sorunlara neden olmaktadır. Özellikle çalışanlar geleneksel erkek lider imajına sahiplerse, kadın yöneticinin kendisini lider olarak kabul ettirmesi zorlaşabilir (Gerni, 2001: 50).

Bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada, kadın yöneticilerin astları tarafından hala tam anlamıyla benimsenmemiş olduğu ve kadın banka yöneticilerine gerek üstleri

gerekse astları tarafından kadın olmalarından kaynaklı, erkek yöneticilere davranıldığından daha farklı davranıldığı ortaya çıkmıştır (Üstüngüler, 2004: 70). Ancak yapılan bazı araştırmalarda da, halkla ilişkiler ve sigortacılık gibi alanlarda özellikle kadın yöneticiler tercih edildiği görülmüştür (Üstüngüler-Cicioğlu, 2005: 606).

Yapılan araştırmalar sonucunda; erkekler liderlik, otoriterlik, kriz anında soğukkanlı olabilme, analitik düşünme ve hızlı karar verme konularında daha baskın çıkarken; duygusallık, inatçılık, detaylara önem verme, başarı hırsı, mükemmeliyetçilik ve empati sahibi olma özelliklerinde kadın yöneticiler ön plana çıkmaktadır. Bu özellikler sonucunda, çalışanlar genel olarak kadınlarla çalışmayı tercih ediyor ama yönetici pozisyonunda kadın ve erkek tüm çalışanlar erkek yöneticilerle çalışmak istediklerini iletmektedir (Baydar, 2005).

4.1.1.9 Kadınların Birbirlerine Karşı Takındıkları Olumsuz Tavrı

Bazen de profesyonel ve yönetici kadınların ilerlemesini engelleyenler, yine kadınlar olmaktadır. Bunlardan biri profesyonel ve yönetici kadınların önüne çevrelerindeki diğer kadınların çıkardığı engeller olurken, diğeri ise kadınların toplumsal cinsiyet kültürlerini tartışmasız kabul edişlerinden kendi kendilerine koydukları engeller olmaktadır. Kadınlar tarafından yapılan toplumsal cinsiyet tiplmesi, kadınları sınırlamakla kalmamakta, aynı zamanda onları kendi aralarında da bölmektedir. Örneğin ailelerine öncelik tanıyan kadınlarla, kariyerlerine öncelik tanıyan kadınlar arasında kabul edilmeyen ama bilinen bir rekabet bulunmaktadır. Bazı kıdemli erkek yöneticilerin eşleri de, diğer kadın yöneticilere kin duyarak kadınların yükselmesine engel oluşturabilirler (Gerni, 2001: 37/38).

Yapılan araştırmalar, kadınların üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının çoğunlukla erkek olmasını istediklerini ve işten çıkarılacak kişinin seçiminde de ilk önce hemcinslerini seçtiklerini gösteriyor. Bunun nedenleri olarak da (Atış, 2005);

- Kadınların birbirlerine iş ortamında, iş dışı problemler yaratması ve birbirlerini şikayet etmeyi sevmeleri,
- Kadınların aile problemlerini işe daha çok yansıtmaları ve bunun mesai zamanlarında problem olması,

- Kadınların çok konuşup az çalışarak, daha çok dedikodu yapmaları,
- Kadınlar arasında bazen abartı olabilecek rekabetin, erkeklerin performansını olumsuz etkilemesi,
- Kadınların başarı kriterlerinin farklı oluşu ve etraflarında az rakip istemeleri, başarısız oldukları zaman da bahaneler uyduruyor olmaları,
- Kendilerinin erkeklerle daha rahat çalışmaları ve son olarak
- İş seyahatlerinin evli kadınlara problem yaratması olarak göstermektedirler.

Kadın çalışanların birbirleriyle yaşadıkları anlaşmazlıklardan bir diğeri de, kadın çalışanın kıdemli kadın çalışandan beklentilerine karşılık bulamamasından kaynaklanmaktadır. Bu durumda alt seviyede bulunan kadın üstüne kızgınlık ve öfke duymaktadır. Ayrıca, yönetime gelmiş birçok kadının alttaki kadınlara zaman ayırmadığı ve desteklemediği de ifade edilmektedir. Lider kadınlar bunun sebebi olarak, kendilerinin de o noktaya çok zor gelmelerini ve taleplerin karşısında bunlara ayıracak fazla zamanlarının olmadığını ileri sürmektedir (Gerni, 2001: 51).

4.1.2 Bankacılık Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları

T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, bir büyük kamu bankası ve birer tane orta ve küçük ölçekli özel bankada, bankacılık sektöründe cinsiyete dayalı ayrımcılığın olup olmadığı; varsa hangi alan ve boyutlarda ayrımcılık yapıldığıyla ilgili bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, KSSGM 2000 yılında “Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık” adı altında bir kitap yayınlamıştır. Bu bölümde, yapılmış olan araştırma sonucunda, bankada çalışan kadın ve yöneticilerin kariyerleri boyunca yaşamış oldukları sorunlar incelenecektir.

Bankacılık sektörü, kadınların yoğun olarak çalıştığı ve her geçen gün de oransal olarak sayılarının arttığı sektörlerin başında gelmektedir. Bankacılık sektöründe kadın çalışanın daha fazla olması, bu sektörde yerine getirilen işlerin kadın işi olarak tanımlanmasından ve erkeklerin bankada çalışmayı sadece yönetici olmak koşuluyla istemelerinden kaynaklanmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucu, bankacılık işyerlerinde çalışan kadın sayısı arttıkça, yönetim kademelerinde yer alan kadınların oranlarının da arttığı yönündedir. Kamu-özel banka ayırımına gittiğimizde, özel bankalarda çalışan

kadınların oranı daha yüksek görülmektedir. Bu durumu, özel bankaların çağdaşlaşmışlık düzeylerinin daha yüksek olmasıyla açıklayabiliriz.

Bankacılık sektöründe cinsiyete dayalı ayrımcılık konusunda en dikkati çeken nokta, kadın çalışanların yönetim kademelerinin üst noktalarına yükselememesidir. Bunun nedeni, kadının algılanmasından, örgüt kültüründen ve toplumun genel yapısından kaynaklanmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, kadının kendine bakışı ve toplumun kadına bakışı noktasında kadınlar, genelde olduğu gibi, çalışma yaşamında da farklı bir kategori olarak algılanmaktadır. Genel olarak erkeklerin asıl olmaları gereken yer “işyeri”; kadınlarinki ise “ev ve aile” olarak kabul edilmekte ve kadının çalışması ikincil sayılmaktadır. Kadınlar iş hayatına girdiklerinde, ev hizmetlerinin uzantısı gibi görülen (eğitim, sağlık, giyim gibi) işlerde çalışmaları uygun görülmektedir. Çalışan kadınların “ev kadınlığı” kimliğini üzerlerinden atamamaları da, onların belli kalıplarla değerlendirilmelerini kolaylaştırmaktadır.

Kadınların eve ve çocuğa ilişkin sorumluluklarında erkeğe göre aşırı yük yüklenmiş olmaları ve bu sorumlulukları devredememeleri; onları işyerlerinde somut olumsuz sonuçlarla karşı karşıya getirmektedir. Kadınların “çocuk bakımı” konusunda geleneksel rol dağılımını meşru görmeleri, onların daha eşitlikçi ve paylaşımcı bir yapıya ulaşmaları önünde en önemli engeli oluşturmaktadır.

Kadınların genel anlamda çalışma yaşamında algılanmaları, kadınların eğitimlerine, buna bağlı olarak sahip oldukları niteliklere, işyerindeki pozisyonlarına ve toplumsallaşma süreçlerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Eğitim düzeyi yükselen kadın, toplumsallaşma süreci içinde geleneksel yapının etkilerinden belli ölçülerde kendisini kurtarma fırsatı bulmaktadır. Buna ek olarak, eğitim etmeni işgücünün niteliğini yükseltmede ve çalışanı işine güdülemede önemli bir rol oynamaktadır.

Nitelikli kadın işgücünün, örgütün taleplerine ayak uydurması göreceli olarak daha kolay olmaktadır; gerekli alt yapıya sahip olmayan niteliksiz kadın işgücü, örgütün istemlerine yanıt vermede daha zorlanmaktadır. Eşitlikçi yapıda bulunan kadın çalışanlar, diğerlerine nazaran, eğitim ve gelir düzeyleri yüksek ailelerden gelmekte ve

toplumsal arka planları itibariyle meslek rollerini ön plana çıkarabilen, eğitimli, dolayısıyla nitelikli, genç, mesleğinde ilerlemeyi düşünen kadınlar olmaktadır.

Kadın çalışanların, evi ile işi arasında sıkışıp kalmasında, kendilerinin olduğu kadar kocalarının da geleneksel veya eşitlikçi yapıda olmaları önem taşımaktadır. Erkek çalışanlar, iş dışındaki sorumlulukları kadınlarla paylaşmaya yatkın görülmemektedir. Bu durumda kadınlar, ailelerinin eğitimi ve gelir düzeyi yüksek olduğu takdirde, eve ve çocuğa ilişkin sorumluluklarını başkalarına aktarabilmekte; düşük nitelikli kadın çalışanlar ise, çocuk bakımı konusunda genelde aile büyükleri ve akrabaların desteğini almaktadır.

Bankacılık sektöründeki kadınları, çalışma yaşamında erkek çalışanlardan kategorik olarak ayıran başka bir konu da bekar, evli ve çocuklu olma durumlarıdır. Genel olarak, bekar kadın çalışanların çalışma yaşamında daha verimli ve avantajlı oldukları yolunda değerlendirmeler yapılmaktadır.

Bankalarda cinsiyet ayrımcılığının en göze batan noktası, kadınların üst kademelere kadar yükselememelerinin olgusal düzeyde saptanmış olmasıdır. Örgütte kadınların üst kademelere gelebilmelerinin önünde, “cam tavan”lar bulunmaktadır. Ayrıca kadınların uzun yıllar müfettiş olamaması, kadınların yönetim kademelerinde çok az görülmesi sonucunu doğurmuştur. Çünkü bankacılıkta müfettişlik deneyimi, meslekte yükselmekte çok önemli bir etkiye sahiptir.

Bankacılık sektörünü incelediğimizde, yönetimde “erkek bakış açısı”nın egemen olduğu görülmektedir. Ancak bu kademelerde, şu an kadınların bulunmadığı ve bu konuda bir “model” oluşmadığı için, kadınların üst yönetim kademelerine gelmeleriyle bir “kadın bakış açısı”nın kendini ortaya koyup koyamayacağı konusunda bir fikir henüz oluşmamıştır. Kadınlarla ilgili bir başka dezavantajlı durum, özellikle kamu bankalarında olmak üzere, genel siyasi yapı içerisinde işleyen torpil mekanizmasının erkeklerin lehine sonuçlar doğuran bir yapıda olmasıdır.

Örgüt kültüründe, geleneksel yapıdan çağdaş yapıya doğru gittikçe ayrımcılık farklılaşmakta; görünüş biçimleri değişmekte; ayrımcılık açık seçik görünür olmaktan uzaklaşmaktadır. Bankacılık sektöründe kamu veya özel olmanın, daha büyük veya küçük ölçekli olmanın, kuruluş yılının, yeni olmasının, bankacılıkta son yıllarda ortaya

çıkan işlev değişikliklerine uyumun ve aynı zamanda yeni teknolojileri kullanmanın örgüt kültüründe çağdaşlık ölçütü olarak alınmaktadır. Örgüt içinde bulunan birimlerin, özellikle yerine getirdiği işlevlerin bankacılık sektöründe eski veya yeni tanımlanmış işlevler olmasının aynı banka içindeki birimleri çağdaşlık ve geleneksellik bakımından belli ölçüde farklı kıldığı da söylenebilir.

Ayrımcılığa zemin bırakmayan çağdaş örgüt kültüründe, örgüt yapısı içinde yer alma ve meslekte ilerleme koşulları açıkça belirlenmekte ve performansa dayalı işgücü değerlendirmesi yapılmaktadır. Ancak kadın çalışanların özel yaşamlarında üstlendikleri aşırı sorumlulukların hem örgüt, hem de kadın çalışan tarafından görmezden gelinmesi; kadının rol çatışmasına girmesine, kendisini baskı altına almasına ve uzun dönemde yıpranmasına neden olmaktadır. Çağdaş örgüt kültürü, kadının çalışma yaşamında başarılı olmasını; yetiştirilme tarzı, çocuğunun olmaması ve kocasının anlayışlı olması gibi kadının kendi denetimi dışında tanımlanmış koşullara bağlamaktadır.

Erkekler başarılı kadın çalışanı istisna olarak görerek, genelde kadınları kendileri için rakip görmemektedir. Kadın çalışanlar aynı nitelikteki erkek çalışanlarla karşılaştırıldığında, erkekler örgüt içinde daha avantajlı duruma sahip olduğu görülmektedir. Yönetici konumuna gelmekte, kadınlar daha fazla çalışmak ve daha uzun süre beklemek durumunda kalmaktadır. Ayrıca erkekler kadınlar için neyin doğru, neyin yanlış olduğunu; kadınların neyi yapıp yapmayacakları konusunda rahatlıkla görüşlerini ifade etmektedir. Bunun nedeni, erkeklerin kadınları çalışma hayatında ikincil bir olgu olarak değerlendirmesi ve kadını, kendisini asıl olarak evi bağlamında tanımlaması gerektiği beklentisinde olmalarıdır (KSSGM, 2000b: 131/140).

Ayrıca yapılan başka bir araştırmada, bankacılık sektöründe çocuğu olan kadınların çalışma yaşamını düzenlemede çok önemli bir yere sahip olan kreşlerin yok denecek kadar az olduğu ortaya çıkmıştır. “İş yerinizde kreş var mı?” sorusuna, deneklerin %93,3’ü hayır cevabını vermiştir. Aynı araştırmada, banka şirket yöneticilerinin işletmelerinde çalışan kadınların hangi özelliklere sahip olması gerektiği sorusu sorulmuştur. Yöneticiler, kadınların yabancı dil biliyor olmaları, üniversite eğitimi almış olmaları, deneyim ve iyi referanslarının bulunması, sorumluluk ve inisiyatif sahibi olmaları, sorunları çözebilme yeteneğine sahip ve ekip çalışmasına açık kişiler olmaları gerektiği üzerinde durmuştur (KSSGM, 2000a: 50/56).

4.2 Kadın Çalışanın Örgüte Sağlayabileceği Faydalar

Günümüzde işgücünün önemli bir parçası haline gelen kadınların istihdamı ve geliştirilmesi şirketlerin başarısı için temel gereklilikler haline gelmiştir. Kadınların kariyer gelişmelerini engelleyen şeffaf tavanlar, örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için gerekli olan yetenekli kişilerin üst düzey yönetiminde görev alamamalarına ve özelliklerine bakılmaksızın işletmenin karlılığına katkıda bulunabilecek bu yeteneklerin kullanılmamasına neden olmaktadır (Ataay, 1998: 238).

Oysa kadın yöneticilerin şirkete avantaj sağladığı önemli noktalar bulunmaktadır. Mesela, kadınlar karmaşık durumlarda problemleri içinden çıkılabilir hale getirmekte görünmez bir yanları bulunmakta ve Maskülen ve feminen değer ve davranışları aynı anda kendinde barındırarak, ortaya etkili bir liderlik stili çıkartmaktadırlar. Kadınlar, insanları bir araya getirme, ayrıntıları daha iyi görme ve zıtları birleştirerek fark yaratmada da daha başarılı olmaktadır. 2000 orta ve üst düzey kadın yöneticinin, çalışanları tarafından değerlendirildiği bir araştırmada, kadınların erkeklerden daha ilgili, daha destekleyici, daha kararlı, daha etkili, iletişim kurmada ve odaklanmada daha başarılı ve gelişimi daha destekleyici kişiler oldukları görülmüştür (Hammond, 2005).

Catalyst adlı bir şirketin başarılı kadın yöneticilerle yaptığı bir araştırmada, kadın yöneticiler, başarılı olabilmenin ön koşulu olarak; %77'si sürekli beklentilerin üzerinde performans göstermelerini, %61'i erkek yöneticilerin rahat edebilecekleri bir "tarz" geliştirebilmelerini, %50'si sürekli zor projeleri tamamlamalarını, %37'si ise etkili bir koç/rehbere sahip olmalarını göstermiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, tepe yöneticilerinin kadınlara kurum içinde "görünürlüğü olan" projeleri daha fazla vermesi, yedekleme ve kariyer planlarında cinsiyet ile ilgili önyargıların engellenmesi, kurumlarda planlı ve yapılandırılmış koçluk/rehberlik programlarının oluşturulması ve belki de en önemlisi kadınların gelişmesi ve yükselmesinden kendi yöneticilerini sorumlu tutması; kadınların daha fazla tepe yönetimine gelebilmesini sağlayacaktır (Yeşildere, 2003)

Kadınların tüm alan ve mesleklerde kendilerini gösterebilmeleri için, öncelikle çok yetenekli, kendine güvenli ve güçlü olmaları; kendilerini daha önce bulunmadıkları bu sektörlere kabul ettirmeleri gerekmektedir. Daha sonra normları, kuralları, işleyişi erkeklere göre biçimlenmiş, kadınlar için uygun rol modelinin olmadığı bu alanlarda

kendilerini ispat etmeleri gerekmektedir. Bu sayede kadınlar, bu işlerde kalıp, mevcut değerleri değiştirecek ve kendilerinden sonraki kadınlara yol açabileceklerdir (Gerni, 2001: 23).

Örgütler, hem kendi hem de çalışanlarının - özellikle çift kariyerli eşler - ihtiyaçları için iş ve aile çatışmasını azaltacak örgütsel politika ve uygulamalara gidebilir. Bunlar şunları kapsamaktadır (Palmer-Hyman, 1993: 29/33):

- **Açık ve gerçekçi iş enformasyonu:** Personelin, örgüt içerisindeki kariyer olanakları konusunda açık ve net bir bilgiye sahip olması; kariyer kararlarını işleri, aileleri ve kişisel değerleriyle uyum içinde olacak şekilde almasına yardımcı olur.
- **Örgütsel esneklik:** Örgütler ev ile iş arasında zamansızlık ve sıkıntı yaşayan personeline kolaylık sağlayan çalışma programları geliştirerek çatışmaları azaltırken; örgüte daha bağlı ve tatmin olmuş elemanlar sağlar.
- **Görevlerin yeniden tasarlanması:** Çalışanın yeni kazandığı becerilere denk düşecek şekilde, görevde değişiklik yapılması çalışmayı daha anlamlı kılarak stresi azaltabilir.
- **Destekleme sistemi:** Örgüt, personel yardım programları, biçimsel olmayan ağ olanakları, problem çözme tartışmaları ve çocuk bakım ihtiyaçlarını karşılayarak çalışanların stresini önemli ölçüde azaltabilir.
- **Kariyer ve insan ilişkileri sistemlerinin birleştirilmesi:** Bu şekilde, kariyer planlama programlarında aile amaçları, dinlenme, kişisel ilgi ve çıkarlar göz önünde tutulabilir, çalışana organizasyonla ilgili tam enformasyon verilerek, kariyer hareketlerinde daha çok esneklik sağlanabilir. Ayrıca adayları seçme yükseltme ve geri beslemede etkili değerlendirme teknikleri kullanılarak, astıyla üstü arasında performans sonuçlarında geri besleme daha sağlıklı bir şekilde olabilir.

Kadınların kariyer özlemlerini desteklen, liyakat sistemine göre değerlendirme yapan örgütler, yetenekli kadın işgücünden tam olarak yararlanarak rekabette üstünlük elde edeceklerdir. Örgütlerin elde edecekleri üstünlükler şu şekilde sıralanabilir (Gerni, 2001: 12/13):

- İşgücündeki en iyi yetenekler bu gibi örgütlerde çalışmayı tercih edecektir.
- Kadınları işe alma ve değerlendirmede liyakata önem veren örgütler, gelişim için daha az harcama yapacaklar; ayrıca işinde motivasyonu güçlü olan kadın daha az işten ayrılacağı için, bu da örgüt maliyetlerini azaltacaktır.
- Düş kırıklıkları azalmış olan kadın tüm enerjisini işine yoğunlaştırabilecek, performans ve üretkenliği optimize olacaktır.
- Yönetmel ve profesyonel kadınların yeteneklerini ortaya çıkartan örgütler potansiyel müşterilerine karşı olumlu bir imaja sahip olarak, müşteri cezp etme ve tutmada daha başarılı olacaktır.
- Liyakat sistemine dayandırılmış örgütsel kültürün gelişimi, her düzeyde yönetimin kalitesini artıracaktır. Kabiliyet, vasıf ve performans gelişme ve ilerleme için kıstas oluşturacaktır.

Ancak bazı örgütler yetenekli kadınları işe aldıkları halde, onların gelişimini sağlama, örgütte tutma ve üst yönetim pozisyonlarına getirmekte isteksiz davranmakla; örgütleri için çeşitli maliyetler ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerin karşı karşıya kalacağı maliyetler (Gerni, 2001: 12/14):

- En yetenekli elemanları üst düzeyde değerlendiremezler.
- Her düzeyde kaliteyi sürdüremeyerek, kadınların gelişimini, tanınmasını ve ödüllendirilmesini daha da zorlaştırırlar.
- Kadınların yeteneklerinden tam olarak istifade etmeyerek, kadınların şirketlerine yapabilecekleri katkıyı sınırlarlar.
- Ailesi olan ve onlarla ilgilenmek isteyen yetenekli kadının ihtiyaçlarına duyarsız kalarak; iyi eğitilmiş, vefalı ve gelecek nesillerin kadın ve erkeklerini yetiştirmek isteyen verimli kadını değerlendirememiş olurlar.
- Kadın olmasından kaynaklı zorluklar nedeniyle işten ayrılan kadının yaşadığı düş kırıklığını örgüt içi ve dışındaki kadınlarla paylaşması, örgüt içinde çalışan kadınların performansını düşüreceği gibi, örgütün dışındakiler için de, bu tip

örgütlere katılma ve mal ve hizmetlerini kullanma konusunda caydırıcı etkiye neden olacaktır.

4.3 Kadınların Kariyer Sorunlarına Karşı Alınabilecek

Önlem ve Öneriler

Bu bölümde, ülkemizin toplum yapısının çağdaş ve eşitlikçi bir hale gelebilmesi ve özellikle bankacılık sektöründe olmak üzere çalışan kadınların, kariyerleri boyunca karşılaştıkları sorunların çözümü için ulusal ve sektör bazında alınabilecek bazı önlem ve uygulamalara kısaca değinilecektir (KSSGM, 2000b: 141/147);

4.3.1 Ulusal Bazda Alınabilecek Önlem ve Öneriler

4.3.1.1 Yasal Düzenlemeler

Cumhuriyet'in kuruluş felsefesinde de önemli bir yeri olan kadın-erkek eşitliğinin sağlanabilmesi için, kanun metinlerinin hayata geçirilmesi, kadınların bu günkü konumunun ciddi bir sorgulamaya tabi tutulup iyileştirilmesi ve bu konuda siyasi bir iradenin mevcut olması gerekmektedir. Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de, Anayasanın 10. maddesine "olumlu ayrımcılık yapılabileceği" ibaresinin eklenmesi gerekmektedir (Kalaycıoğlu-Toprak, 2006).

Ayrıca Medeni Kanunda yer alan kadınların ikincil olarak algılanmasına yol açan ve erkek üstünlüğünü tanıyan maddelerin yeniden düzenlenmesi; kadınları, çalışma yaşamının dışına itecek ve üretken olmalarını engelleyecek özel düzenlemelerden - işsizlik sigortası, ev içi üretimin yaygınlaştırılması, isteğe bağlı sigortalılık vb. - kaçınılması gerekmektedir. Sözü edilen özel düzenlemeler, kadınların dezavantajlı konumunu hafifletici ve koruyucu nitelikte düzenlemeler olarak görülse de; bu durumun, kadının üretime katılmasında "caydırıcı" olma ve üretken olmasını engelleyecek sonuçlar yaratması söz konusudur. Bu tür düzenlemelere "ihtiyatla" yaklaşılmalı ve belli ilkeler çerçevesinde gündeme getirilmesi düşünülmelidir.

Yasal düzenlemelerle kadınlara verilen hakların genişletilmesi ve bu haklardan yararlanma biçiminin izlenmesi gerekmektedir. Ülkemiz tarafından imzalanan Uluslar arası sözleşmelerden, bazı maddelere konan çekincelerin kaldırılması ve ILO sözleşmelerinin de uygulanma biçiminin izlenmesi gerekmektedir. Ayrımcı

uygulamaların önlenmesi amacıyla kadınlar lehine yeni yasal düzenlemelerin gündeme getirilmesi de düşünülebilecek önlemler arasındadır.

4.3.1.2 Uygulamaya Yönelik Öneriler

Başta siyasal organlarda olmak üzere, toplumun her düzeyindeki karar organlarına kadınların katılımının sağlanması gerekmektedir. Ayrıca sivil toplum örgütleri ve sendikalarda, kadınların aktif olarak görev alması ve böylelikle kadın sorununun gündemde tutulması sağlanmalıdır.

Sendikaların, kadınları sendika içinde etkin bir konuma getirebilmeleri için bazı önlemler uygulamaları gerekmektedir. Bunların başlıcalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Koray, 1993: 44):

- Düzenli olarak yapılacak kadın kongreleri
- Güçlendirilmiş kadın komiteleri (veya eşitlik komiteleri)
- Kadın ve eşitlik konularında uzmanların çalıştırılması
- Yönetim kurullarında kadın temsilcilere yer verilmesi
- Seçimlerde kadınların belli oranda temsil edilmesi ilkesinin uygulanması(kota uygulaması)
- Sendika üyelerine gerekli eğitimin verilmesi

Yasalarda kadınları korumak amacıyla oluşturulan bazı mesleklerde, kadınların çalışmasını önleyen koruyucu önlemlerin kaldırılarak, her mesleğe kadınların alınmasını teşvik edici düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Kadın istihdamının artırmaya yönelik uygulama önerilerinde, esnek çalışma, yarı zamanlı çalışma, geçici çalışma gibi düzenlemelerin sadece kadınlar için değil; tüm çalışanlar için gündeme getirilmesi, böylelikle cinsiyete göre ayrıştırma politikasının önüne geçilmesinin sağlanmalıdır.

Kadınların çalışma yaşamındaki kariyerlerini etkileyen en önemli engellerden biri olan doğum ve çocuk sorumluluğunun, anne ve baba arasında eşit biçimde paylaşılması ve kurumsal düzenlemelerle bu engelin aşılması gerekmektedir. Kurumsal düzenlemeleri;

kamusal kreş ve bakım yuvalarının talebe cevap verecek biçime dönüştürülmesi, doğum izninin, isteğe bağlı olarak anne ve baba tarafından kullanılmasına olanak tanınması vb. olarak sıralayabiliriz.

4.3.1.3 Formel Eğitim ve Toplumsallaşma Sürecine İlişkin Öneriler

Erkeklerle aileyi geçindirme ve koruma, kadına evin ve çocukları bakımı görevini yükleyen sosyalleşme süreci, bu tür ataerkil değer yargılardan arındırılmadan kadının birey olarak toplumsal yaşamda yer alması mümkün görünmemektedir. Özellikle ders materyallerinden ve kitle iletişim araçlarından cinsiyetçi mesajların çıkartılması ve erkeğin de ev içi işlerde ve çocuk bakım görevlerinde sorumluluk alması, kadının annelik rolüne bağlı sorumluluklarını azaltacak kurumsal desteklerin kadına sağlanması gerekmektedir (Günindi-Ersöz, 1998: 264).

Ailede çocuk yetiştirilirken, kız-erkek ayrımı ve rol algılamalarının önüne geçilmesi; böylelikle aile içindeki sorumlulukların paylaşımının artırılması ve bunun sosyalleşme sürecinden başlayarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca eğitimde kız-erkek çocuklar için farklı eğitim anlayışının terk edilmesi gerekmektedir.

Ayrıca kadınlar, kendilerini tanımlama biçimini değiştirerek; kendi sorunlarına sahip çıkarak, etkin rol üstlenme, mevcut önyargı ve bakış açısını değiştirme konusunda mücadele bilincini kendilerinde oluşturabileceklerdir. Kitle iletişim araçları ve sivil toplum örgütleri, kadınlara bu konuda yardımcı olmaları ve kadınları geliştirici eğitici programlar düzenlenmeleri gerekmektedir.

Erkeklerin, kadına bakış açısı ve rol beklentileri konusunda eğitilerek, iş dışındaki sorumlulukları bağlamında eşitlikçi yaklaşıma sahip olma bilincinin oluşturulması için, medyatik yönlendirme çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

Yukarıda kurgulanan önerilerin hayata geçirilmesi, uzun erimli bir hedef olmakla birlikte; söz konusu düzenlemelerin bir kısmı, köklü yapısal dönüşümlerin yaşanması ile mümkün olabilecek niteliktedir. Ancak sorunların ve çözümlerin kökeninde toplumsal dinamiklerin bulunduğu, değişimin bir “süreç” olduğu, değişim yaratabilmek için bir noktadan başlamak gerekliliğinin kabulü de, alınacak önlem ve önerilerin ilk aşaması olarak düşünülebilir.

4.3.2 Bankacılık Sektörü Bazında Alınabilecek Önlem ve Öneriler

Toplumun her alanında ve her katmanında yaşanan kadın-erkek eşitsizliği bankacılık alanında da zaman zaman az belirgin olarak, zaman zaman da çok yoğun olarak yaşanmaktadır. Bankacılık sektöründe kadının yaşadığı olumsuzlukları; kadın-erkek eşitsizliğini sürekli besleyen ayrımcı toplumsal ideolojik donanımı etkisizleştirmeden, cinsiyetçi değer yargılarının, tutucu inanç ve düşünce yapılarını kırmadan, kısacası toplumsal dönüşümü gerçekleştirmeden, sektör düzeyinde alınacak önlemlerle ortadan kaldırmak olanaksızdır.

Bankaların bazı birimlerinde, özellikle hızlı gelişmelerin ve değişimlerin yaşandığı birimlerde, hamilelik ve doğum nedeniyle işinden bir süre ayrı kalan kadın çalışanlar; değişimlere uyum sağlayamayacakları gerekçesiyle, izinden dönüşte başka birimlere atanmaktadır. Bunun önüne geçebilmek için, işine geri dönen kadın çalışanın, işin niteliğine göre belli bir süre “oryantasyon eğitimi”nden geçirerek, aynı birimde çalışmasını sürdürmesi sağlanabilir.

Bankacılık sektöründe yapılan yükselme sınavları da, genellikle belli aralıklarla ve tüm şube ve birimleri kapsayacak şekilde yapılmaktadır. Hamilelik veya doğum nedeniyle sınava giremeyen kadınlar, bir sonraki sınavı beklemek zorunda kalmakta; dolayısıyla yükselmeleri bir sonraki sınava kadar gecikmektedir. Hamilelik ve doğum nedeniyle genel sınavlara giremeyen kadınlara özel sınav hakkının tanınması, kadınların yaşadığı bu eşitsizliği çözümlenecektir.

Meclis komisyonlarında, kadınlara belli bir süre ücretsiz “analık izni” verilmesi tartışmaları, bir yandan kadınların annelik sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlarken; öte yandan yükselme fırsatlarını kaçırmalarına ve yenilikleri yeterince izleyememelerine yol açacaktır. Banka örgütlerinin, anaya ve babaya eşit izin hakkı tanıyan “analık ve babalık izni” verilebilmesi için diğer örgütler gibi lobi çalışması yapması yararlı olacaktır.

Bazı birimlerde, çalıştıkları alanda tek olan kadınlar bulunmaktadır. Bu kadınlar hamilelik veya doğum nedeniyle işten belli bir süre ayrıldıklarında, onların yerine işleri yürütecek başka bir çalışan olmadığı için, anne olmaktan çekinmekte hatta korkmaktadır. Bu olumsuzluğu gidermek için “iş genişletme” ve “iş zenginleştirme”

olarak tanımlanan işletmecilik teknikleri uygulanarak, her çalışanın yerine ikame edebilecek başka bir çalışan bulunması sağlanabilir.

Bazı bankaların yönetim kadroları, nesnel ölçütlerden çok, geleneksel değer ve normların koşullandırılmasıyla kadınların bazı mesleklere - müfettişlik gibi - uygun olmadıklarını düşünmekte ve bu mesleklerin yolunu kadınlara tıkamaktadır. Sektör bazında bu tür ayrımcı uygulamalara son verilmesi gerekmektedir.

Ataerkil aile, ataerkil toplum yapısı ve bu yapıda oluşan ilişkiler ağı içinde erkek bağımsızlık ve yetki özelliklerini kazanırken; kadın bağımlılık ve güçsüzlük özelliklerini edinmektedir. Kadının yetiştirilme biçimi ve geleneksel toplumsallaşma sürecinden kaynaklı olarak, bankacılık sektöründeki kimi kadınların yönetici olmaktan, sorumluluk almaktan çekindikleri hatta korktukları gözlenmiştir. Kadınların bu konudaki ürkekliklerini kırmak için, sektör düzeyinde kadınlara yönelik yöneticilik eğitimlerinin düzenlenmesi yararlı olacaktır.

Kadınların üst yönetim kademelerinde az sayıda olmalarının bir nedeni, erkeklerin 25 yılda, kadınların ise 20 yılda emeklilik hakkına sahip olmalarıdır. Dolayısıyla üst yönetime gelmenin olanağının çok arttığı 25 yılın son 5 yılında erkek yükselme şansını yakalarken, kadın evinde oturmaktadır. Öte yandan son yıllarda ekonomik sıkıntılar nedeniyle personel azaltışına giden özel bankalar 20 yılını dolduran kadın çalışanlardan emekli olmalarını istemekte, kamu bankaları ise bu isteği kadına sezinletmemektedir. Söz konusu yasa maddesinin değiştirilebilmesi için, diğer örgütlerin yanında banka örgütlerinin de lobi çalışması yapması yararlı olacaktır.

Kimi kadınların ev ve aile sorunları nedeniyle genellikle başka bir şehirde yapılan eğitimlere gidememeleri, onların yükselebilmelerini engellemektedir. Bu durumda, bankalar eğitim etkinliklerini, olanakların elverdiği ölçüde, aynı şehirde gerçekleştirerek kadının rol çatışmasını hafifletebilir.

Kadın çalışanın en önemli sorunu çocuğunun bakılmasıdır. Bankacılık sektöründe kadının bu sorununu çözmek için, çocuk bakım yuvalarının yeterli sayıya çıkartılması, hijyenik koşullarda ve tüm psiko-sosyal donanımlarının eksiksiz olması gerekir. Mevcut çocuk bakım yuvaları, çocuk hastalandığında sorumluluk üstlenmemekte ve hasta çocuğun bakımının evde yapılmasını istemektedir. Çocuğun

bulaşıcı bir hastalığı olmadığı sürece bu bakımı, çocuk bakım yuvalarının üstlenmesi çalışan kadının yükünü büyük ölçüde hafifletecektir. Ancak bunun için öncelikle, çocuk bakım yuvalarının tüm gün doktor ve sağlık personeli çalıştıracak şekilde örgütlenmesi gereklidir.

Yapılan araştırmalarda çocuk sorunları nedeniyle izin isteyenlerin daha çok kadınlar olduğu ortaya çıkmıştır. Kadınların bu sorumlulukları nedeniyle yöneticilerinden izin istemeleri, yöneticilerinin surat asmasına, bu da kadınları izin isterken tedirgin etmekte ve motivasyonlarını düşürmektedir. Bu olumsuzluğu çözümlmek için bazı Batı ülkelerinde olduğu gibi küçük çocuğu olan anne ve babalara, çocuğun hastalıklarında alınmak üzere yarısını annenin, yarısını da babanın kullanmasına olanak tanıyan – bugün yürürlükte olan idari izin (mazeret izni) dışında – belli bir sürelik izin hakkının yönetmeliklerde yer alması yararlı olacaktır.

Banka yönetiminin, kadın çalışanların ev yüklerini hafifletecek birtakım düzenlemeler yapabilmeleri, örneğin nitelikli bakıcı kadın çalıştırabilmeleri için küçük çocukları olan ailelere belli bir süre ek bir parasal yardım yapma yollarını araştırması yararlı olabilir.

Çalışan kadının, mevcut sosyo-ekonomik yapı içinde annelik sorumluluklarını ve mesleki yükümlülüklerini rol ikilemine düşmeden, rol çatışması yaşamadan yerine getirilebilmesi için; çalıştığı birimin etkinliklerini aksatmayacak şekilde, esnek çalışma saatlerinin uygulanması, diğer bir öneri olarak düşünülebilir.

Kadın ve erkeklerin gerek mesleki yaşamlarında, gerek özel yaşamlarında eşit haklara sahip bireyler olarak yan yana yürümelerini sağlamak amacıyla, son yıllarda örneklerini gördüğümüz “anne-baba okulları” benzeri, psiko-sosyal ağırlıklı eğitimlere, düzenlenecek diğer mesleki eğitimler gibi yer verilmesi yararlı olacaktır.

Bankalarda kadın giyim-erkek giyim ayrımı yönetmeliklerle düzenlenmektedir. Eşitlikçi bir yapı için, çalışanların giyim biçiminin kendilerine bırakılması ve kadın-erkek giyim ayrımı yapılmaması gerekmektedir. Ayrıca bankalarda erkek çalışanlara göre yapılan ve kadınlara özgü donanımlara yer vermeyen bazı mekanların düzenlenmesinde; kadınlara özgü hijyenik donanımların yer alması yararlı olacaktır.

Bankaların sağlık örgütleri içinde kadınların sorunlarını çözümlmelerine yardımcı olacak, psikoloji veya psikiyatri donanımlı “kadın danışmanları”nın yer alması yararlı olacaktır.

Ayrıca giderek Türkiye’yi etkileyen ve bankacılık gibi hizmet sektöründe yaygın olarak kullanılmaya başlayan ileri teknolojiler de, bu iş kollarında ve alt kademelerdeki işlerde çalışan kadınları etkilemektedir. Kadınlar ve sendikaların, ileri teknoloji kullanımı ile kadın işgücü arasındaki ilişkilere eğilmeleri ve gerekmektedir. Bu tür sorunların ancak daha köktenci ve kapsayıcı toplumsal politikalarla çözümlü olası görüldüğünden, sendikalardan bu tür toplumsal politikaları yaşama geçirme çabası beklenmektedir. Bu da nicelik ve nitelik açısından üye potansiyellerini iyi değerlendirmelerine bağlıdır. Bunun için kullanabilecekleri araçların başında eğitim gelmektedir. Oysa genel anlamda sendikal eğitimin kadınlara ulaşması yetersiz kalmakta, hatta kadınlara hiç ulaşmamaktadır (Koray, 1993: 150/151).

Saydığımız önlemlerin kısa sürede gündeme gelebilmesi için öncelikle, kadınların bankacılığın güç odaklarında yer almaları gerekmektedir. Oysa üst yönetimde kadın sayısı çok azken; yönetim kurullarında kadın bulunmamakta; sendika yönetimindeki kadın sayısı ise yeterli düzeyde değildir. Kadınların bankacılığın gündemini oluşturan güç odaklarında yer almaları, baskı grupları içinde aktif olarak çalışmaları, söz konusu sorunların çözümünü kolaylaştıracaktır.

BÖLÜM 5: ARAŞTIRMA

5.1 Araştırmanın Amacı

Ülkemizde kadın istihdamı her geçen gün nitelik ve nicelik olarak artıyor. Artan bu oran, kadınların iş yaşamında buldukları mevkilerde zamanla yükselebilmelerine de olanak tanıyor. Ancak literatürde kadınların, şirketlerde yönetici olma yolunda ve yönetici olduktan sonra; toplumsal, kültürel ve çalışma yaşamı kaynaklı pek çok kariyer sorunuyla karşılaştıklarını belirtmektedir.

Ülkemizde önemli faaliyet alanı olan bankacılık sektörü ise, günümüzde kadın istihdamının en yoğun olarak görüldüğü sektördür. Bankacılık sektöründe kadın çalışanın daha fazla olması, bu sektörde yerine getirilen işlerin kadın işi olarak tanımlanmasından ve erkeklerin bankada çalışmayı sadece yönetici olmak koşuluyla istemelerinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca sektörün sunduğu olanaklar ve çalışma koşulları sonucunda; bankacılık, iyi eğitim almış nitelikli çalışanları bünyesinde barındırmayı başarmıştır.

2005 yılı itibariyle sektörde toplam 131.012 kişi çalışırken, yarıya yakın kısmı yani 61.507 tanesi kadındır. Ancak üst düzey yönetici olarak çalışan sayısı oldukça düşük olup, toplam 566 üst düzey yöneticiden sadece 67'si kadındır.

“Bankada Çalışan Kadın Yöneticilerin Yaşamış Oldukları Kariyer Sorunları” konulu araştırma, günümüzde yoğun olarak kadın çalışan barındıran bankacılık sektöründe, özellikle yönetici olarak çalışan kadınların, iş yaşamı veya toplum kaynaklı herhangi bir cinsiyet ayrımcılığına maruz kalıp kalmadıklarını ve eğer maruz kalıyorlarsa, yaşadıkları kariyer sorunlarını belirlemek ve bunlara çözüm yolları bulabilmek amacıyla hazırlanmıştır.

5.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

İkinci bölümde belirtildiği üzere, ülkemizde 2005 yılı sonu itibariyle, toplam 47 tane banka bulunmaktadır. Bunlardan 34 tanesi mevduat kabul eden banka olurken, 13 tanesi mevduat kabul etmeyen bankadır. Mevduat kabul eden bankaların 3 tanesi kamu bankası, 17 tanesi özel banka ve 1 tanesi fon bankası olurken, 13 tanesi ise yabancı bankadır.

Araştırmanın evreni, tüm ülke çapındaki bankaların genel müdürlük ve şubelerine ulaşılmasının oldukça güç olacağı için, İstanbul'da bulunan 8 bankadaki (Ziraat Bankası, HSBC Bank, Fortis, İş Bankası, Garanti Bankası, Akbank, Oyak Bank, Tefken Bank) kadın çalışanlar olarak belirlenmiştir. Söz konusu olan bankalarda ulaşılan 18 çalışan kadının mevkileri; Ziraat Bankası Genel Müdürlüğü'nde 2 yönetmen, 1 uzman, 1 uzman yardımcısı, 2 servis yetkilisi; Akbank, Tefken Bank, Garanti Bankası, HSBC Bank'ta 1'er şube müdürü; Oyak Bank'ta 2 farklı şube müdürü; Fortis'te 1 uzman; İş Bankası'nda 1 servis yetkilisi ve 2 memur; son olarak da HSBC Bank Genel Müdürlüğü'nde 1 müdür yardımcısı ve 1 telefon bankacılığı müşteri temsilcisidir. Görüşme yapılan kadınların eğitim seviyeleri, 1'i yüksek lisans mezunu, 13'ü üniversite mezunu ve 4'ü de lise mezunudur. Lise mezunu olan deneklerden 1'isi ise üniversite öğrencisidir. Deneklerin 16'sı evliyken; 1'i nişanlı ve 1'i de bekârdır. Evli olan deneklerin, 10'unun çocuğu bulunmaktadır. Son olarak deneklerin yaşları 23 ile 46 arasında değişmektedir.

5.3 Araştırma Yöntemi

Araştırma yapılırken yöntem olarak, nitel araştırma yöntemi seçilmiştir. Nitel araştırmanın tercih edilmiş nedeni; niceliksel bir araştırmanın sadece sayılara dayanacağı ve bulunan sonuçların nedenlerinin belirlenmesinin mümkün olmayacağı; ayrıca bankada çalışan ya da yönetici olan kadınların yaşamış oldukları kariyer sorunlarını belirlemede; onların kanaat, tecrübe, algı ve duygularından yararlanmamız gerektiğidir. Nitel araştırmanın kollarından "örnek olay" yönteminin tercih edilmesinin en önemli sebebi ise, sekiz tane kurum ile görüşme yapılmak suretiyle edinilen bilgiler ışığında genelleme yapmanın mümkün gözükmesidir. Bu bilgilere ulaşmada kullanılan "mülakat" yönteminin tercih edilmiş sebebi ise, birebir bankada görev yapan kadın yönetici ve çalışanlar ile yapılan görüşmelerin araştırmanın amacını daha iyi yansıtacağı yolundaki düşünceden ileri gelmektedir.

Araştırma yapılırken HSBC Bank ve Ziraat Bankası'nın Genel Müdürlükleri'yle mülakat yapma fırsatı kazanılmışsa da, diğer bankaların sadece şubeleriyle görüşülebilmştir. Görüşme yapılan deneklere kartopu yöntemiyle ulaşılmış ve mülakat için kendilerine ulaştığım gün ya da ertesi güne randevu vermişlerdir. Yapılan görüşmeler, banka müdürlerinin özel odalarında; diğer mevkilerde bulunan çalışanlarla

ise kurumlarının toplantı odalarında yapılmıştır. Her bir görüşme, ortalama olarak 20 dakika uzunluğunda sürmüştür ve her denek görüşme yapılırken ilgili ve içten bir şekilde sorulara cevap vermiştir.

5.4 Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmada 1 kamu, 2 yabancı ve 5 özel sermayeli banka tespit edilerek, mülakat görüşmeleri bu bankalarda çalışan bayanlarla yapılmış ve elde ettiğimiz sonuçlar İstanbul'daki seçtiğimiz bankalar göz önüne alınarak çıkartılmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan mülakatlarda, bankada görüşülen çalışan kadınların (yönetici ya da daha alt vasıflarda) yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, aile yapıları, maddi durumları, iş yaşamındaki tecrübe ve mevkileri gibi genel niteliklerin yanında; katılımcıların bankada çalıştığı süre içerisinde aynı statüde, altında ve üstünde çalışan kişilerden veya müşterilerinden cinsiyet ayrımcılığıyla ilgili herhangi bir uygulama görüp görmedikleri; katılımcıların aile ve toplumsal rolleriyle birlikte iş yaşamına nasıl adapte olabildikleri, eş ve diğer aile üyelerinin kendisine destek olup olmadığı; son olarak da katılımcıların kariyer hedeflerinin olup olmadığı, eğer varsa bu hedeflere ulaşırken herhangi bir kariyer sorunu yaşayıp yaşamadıklarını ortaya çıkaracak sorular sorulmaya çalışılmıştır.

Ayrıca, araştırmada mülakat görüşmesi yapılan bankacı kadın çalışanlar, isimlerinin gizli kalmasını özel olarak rica etmiştir.

5.5 Araştırmanın Bulguları

5.5.1 Katılımcıların İş Yaşamında Karşılaştıkları Cinsiyet Ayrımcılıkları

Yapılan görüşmelerde, katılımcıların cinsiyete göre ayrımcılık yaşayıp yaşamadıklarını anlamak amacıyla, kendilerine bazı sorular sorulmuştur. Bu sorular sonucunda; bankada çeşitli görevlerde çalışan 18 kadından 12'si bulunduğu kurumda işlerin cinsiyete göre farklılaşmadığını; 6'sı ise işlerde iyi ya da kötü bir farklılaşmanın söz konusu olduğunu; 11'i sektörde işe alımlarda cinsiyetin önemli olmadığını düşünürken; 7'si ise işe alınmada bayanların tercih nedeni olabildiğini dile getirdi.

Deneklerin 11'i iş yaşamında erkekleri avantajlı görürken; 5'i kadınla erkeğin eşit derecede avantajlı olduğunu; 2 tanesi ise kadınların avantajlı olduğunu düşünmektedir.

Deneklerin 17'si kurum içinde cinsiyetlerinden kaynaklı herhangi bir ezilme ya da baskı görmediklerini düşünürken; sadece 1 tanesi müşterilerden bu şekilde bir muamele gördüğünü; 3 tanesi ise kurum içinde cinsiyetinden kaynaklı farklı bir muameleyle karşılaştığını aktardı.

Mülakata katılan deneklerin hepsi, kurum içindeki ücret bilgileri gizli olsa da, ücret dağılımında cinsiyete göre bir ayrımcılığın söz konusu olmadığını düşünüyor. Deneklerin 13'ü kurum içinde yapılan eğitimlere, kadın ya da erkek olsun, tüm çalışanların aynı istekte katıldıklarını; 5'i ise kadınların hizmet içi eğitimlere katılmada erkeklerden daha isteksiz olduklarını dile getirdi.

Son olarak, mülakata katılan 8 kadın çalışan, erkeklerle kadınların aynı oranda izin/rapor aldığını düşünürken; 10'u kadınların daha çok izin/rapor aldığını düşünüyor.

Yapılan araştırma sonucunda, sektörde işe alımlarda genel olarak cinsiyet önemli olmazken; bazı adaylar bayanların sektörde daha çok tercih edildiğini; bazı adaylar da, erkeklerin sektörde çalışmayı kendilerinin tercih etmediğini söyleyerek, bu konudaki düşüncelerini şu şekilde aktarıyorlar:

“Çalıştığım kurumda ve genel olarak sektörde kadınların tercih edilmesinin nedeni; kadınların pazarlama ve ikna kabiliyetlerinin daha çok olması ve görünüş olarak daha etkili olmalarından kaynaklanıyor.” (ÖR. 1)

“Bankacılık sektöründe bayanların daha çok tercih edilmesinin nedeni, birebir işlerden değil de, sektörün hizmet sektörü olmasından kaynaklı olabilir. Ya da, çok fazla dikkat ve özveri isteyen bir meslek olması; bir erkeğin uzun çalışma zamanına yeterli ilgi gösteremeyerek, bankacılığa uyum sağlayamamasına neden olabilir.” (ÖR. 2)

“Bankacılık müşteri odaklı bir meslek ve albenisi olan kişiler daha iyi şubelerde çalışabiliyor; kadınlar da bu konuda daha iyi oldukları için bu durum işe alımlarda etkili olabilir. Ayrıca kadınların kendilerini daha rahat ifade edebildiklerini, bunun için de müşteriyle daha kolay anlaşabildiklerini düşünüyorum. Bayanlar askere gitmek zorunda olmadığı için, belki daha da rahat iş bulabiliyorlardır.” (ÖR. 4)

Denekler, sektörde genel anlamda işlerin cinsiyete göre farklılaşmadığını düşünse de; bazıları erkeklerin, müfettişlik, yöneticilik ya da müşteri ziyaretleri gerektiren birimlerde daha fazla bulduklarını belirtiyor:

“Bankacılık kadrolarında, şube ve genel müdürlükte daha çok bayan bulunurken, üst düzey yönetici kadrolarına çıktıkça daha çok erkek egemen bir yapıya

geçilmektedir. Bence üst kadrolarda daha fazla erkek olması, kadınların belli sebeplerden dolayı belli bir yerden sonra yükselmediğini göstermektedir.” (ÖR. 2)

“Kadın müfettişler sektöründe çok daha azdır ve olanları da yöneticileri, buldukları ilin dışındaki illere teftişe göndermemeyi tercih etmektedir.” (ÖR. 6)

“Çalıştığım kurumda işler cinsiyete göre farklılaşmasa da; kurumsal pazarlama bölümünde daha çok erkeklerin çalıştığını fark ediyorum.” (ÖR. 11)

Bir denek ise, babasının özel bir bankada müdür olduğunu ve bazı işlerde altında çalışanları cinsiyetlerine göre ayırdığını şu şekilde aktarıyor:

“Babam bize, memurunun bayan olmasını istemediğini, bayan çalışanla müşteri ziyaretlerine gitmeyi; bekârken babası, evliyken de kocasının izin vermeyeceğini söylerdi. Bu nedenden ötürü kurum içinde, işlerin cinsiyete göre bir farklılaşma söz konusu olabilir. Yoksa bence, bayanın yaptığı tüm işleri erkek, erkeğin yaptığı tüm işleri de bayanlar yapabilir. Mesela buradaki icra ile ilgili yazıları ben yazıyorum; ama bayanım diye yapabileceğim halde, icraya beni göndermiyorlar. Onun yerine icraya başka bir erkek arkadaşımız gidiyor.” (ÖR. 18)

Görüşme yapılan deneklerin çoğu, iş yaşamında erkekleri avantajlı görse de; bankacılık sektöründe kadınların da bazı avantajlara sahip olduklarını ya da eşit derecede avantaj/dezavantaja sahip olduklarını düşünen denekler de bulunuyor.

Bir denek iş yaşamında erkekleri neden daha avantajlı gördüğünü şu şekilde dile getiriyor:

“Erkeklerin iş dışındaki sosyal sorumlulukları, kadınlara nazaran çok daha az ve toplum erkeğe iş para kazanmak konusunda daha geniş imkân sunuyor. Kadınlar evli olsalar da, olmasalar da aile içindeki sorumlulukları hep erkeklerden fazla oluyor. Ben evlenmeden önce ailemin benden bekledikleri, erkek kardeşimden beklediklerinden hep fazla olmuştu. Evli olduğun zaman ve özellikle bebeğin olduğunda da kadının sorumlulukları çok daha fazla artıyor.

Ayrıca iş yaşamında erkekler arası dayanışma, kadınlar arası dayanışmaya göre çok daha kuvvetli. Erkekler kendi aralarında özel bir grup oluşturarak, kadınları aralarına almıyorlar. Mesela futbol ve kadınlarla ilgili konularda dayanışma sağlayarak birbirlerini tutuyorlar. Bu şekilde de üst yönetici olan bir erkekle iyi anlaşan (kanka olan) alt kadroda çalışan bir erkeğin yükselmesi, diğer çalışan kadınlara göre daha kolay olabiliyor.” (ÖR. 2)

İş yaşamında erkeği daha avantajlı gören diğer deneklerin, bu konudaki düşünceleri ise şunlardır:

“İş yaşamında erkekleri daha avantajlı buluyorum; çünkü iş yerinde akşam ya da hafta sonu mesai kalınması gerekebiliyor. Ben evlendiğimden beri, böyle durumlarla karşılaştığımda çok zorluk çekiyor ve mesai bittikten sonra hemen eve gitmek istiyorum. Bu da iş performansımı etkiliyor; eğer işte çok zaman harcarsam da, o zaman evimi ihmal etmiş oluyorum.” (ÖR. 15)

“Sektörde bir kadın hamile kaldığı zaman, artık ona işler verilmemeye, karar mekanizmalarında kendisi etkili olmamaya, uzun vadeli görevlere alınmamaya başlanıyor; çünkü bu durumda yönetim kadına gidecek gözüyle bakıyor.” (ÖR. 7)

Kamu bankasında yönetmen olarak çalışan denek, kadınların iş yaşamında avantajlı olabilmelerinin, bir bakıma evlendikleri eşin kişiliğine bağlı olduğunu belirtiyor:

“Mesela eğer ben kendi eşim gibi iyi ve paylaşımcı birisiyle evlenmeseydim ve evin tüm sorumlulukları benim üzerimde olsaydı; o zaman erkeklerin iş yaşamında daha avantajlı olduğunu düşünürdüm. Ama şu an için, benim iş yaşamında karşılaştığım avantaj ve dezavantajlar eşimle aynı düzeydedir. Çünkü o ev işi olsun, çocuk bakımı olsun her sorumluluğu benimle kendi isteğiyle paylaşır.” (ÖR. 8)

Görüşme yapılan deneklerden bazıları kadınların dişiliklerini göstererek de bir yerlere gelebildiklerini düşünürken; bazıları, güzel kadının kendini kanıtlayabilmesi için daha fazla çalışması gerektiğini düşünmektedir:

“Kamu yönetiminde cazibesi olan ve dikkat çeken bir kadın, daha iyi bir eğitim almış diğer bir kadını geçip, terfi alabiliyor. Mesela bizde lise mezunu cahil cesareti olan bir bayan çalışıyor ve kendisi yöneticileri hemen etkiliyor. Tabi bu durum onun kişiliğinden kaynaklanıyor, bu özelliği eğitimle ya da başka bir şeyle kazanamaz. Yöneticiler de bu kadının davranışlardan etkilendiği için, zaten yöneticilerin çoğu da erkek, sistem bu şekilde işleyebiliyor. Diğer çalışan bayanlar da bu konuyu erkek yöneticileriyle görüşemediği için, bu durumu durduramıyor. Ayrıca kurum içinde bayan çalışanlar arasında gizli bir rekabet de söz konusudur.” (ÖR. 10)

“Sektördeki güzel kadınların, gerek müşteriler, gerekse çalışanlar bakımından farklı değerlendirildikleri, manevi tacizlere maruz kaldıkları da olabiliyor. Bunun için güzel giyinen, havalı bayanların kendilerini kanıtlamak için, diğer çalışanlardan daha da fazla gayret sarf etmeleri gerekebiliyor.” (ÖR. 2)

Deneklerden bazıları, müşterilerle olan diyaloglarda cinsiyetlerinden kaynaklı olarak ezilme/baskı hissedebildiklerini aktarırken; bir denek bu konudaki yaşadıklarını şu şekilde dile getiriyor:

“Ben bankanın gişe bölümünde çalışmaktan kurtulduğuma çok seviniyorum; çünkü müşteriler gişedeki sıra ya da işlerin yavaş yapılması gibi şikâyetlerini, gişede çalışan erkeklere hiç aktarmazken, genç bayanlara gelip sürekli dert yanyorlar; kendileri bayanları daha zayıf ve güçsüz olarak görüyorlar.” (ÖR. 18)

Deneklerin bazıları, başka bir bankada cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili, birbirine benzer şu iki olayı duyduklarını aktardı:

“Büyük ölçekli özel bir bankada şube yöneticisi olan bir bayan arkadaşım, doğum yaptıktan sonra ücretsiz izin almak istemişti; kurumu bu nedenle arkadaşımı işten çıkartmıştı.” (ÖR. 12)

“Hatırladığım kadarıyla, orta ölçekli başka bir bankada çalışan 2 kadın arkadaşım, doğum sonrası ücretsiz izne ayrılmak istedikleri için işverenlerince işten çıkartılmışlardı.” (ÖR. 9)

Genelde araştırmaya katılan denekler, kadınlarla erkeklerin hizmet içi eğitime katılmakta erkeklerle aynı istekte olduğunu düşünseler de; bazı denekler, kadın çalışanların ailesel sorumlulukları nedeniyle, özellikle zorunlu olmayan kişisel gelişimle ilgili olan eğitimlere, erkeklerle aynı oranda katılmadıklarını iletiyor. Üniversite mezunu bir denek bu konuda, ailesel sorumluluklarını devredebilmesi için, bir çözüm yolunun bulunabileceğini şu sözlerle dile getiriyor:

“Kadının akşam ve hafta sonu yapılacak olan eğitimlere katılabilmesi için, çocuklarını bırakabilecekleri anaokulu, kreş gibi yerlerin bu zamanlarda da açık olması gerektiğini düşünüyorum.” (ÖR. 2)

Araştırma sonucunda, kadınların erkeklerden biraz daha fazla izin/rapor aldığı yönünde bir bulguya ulaşıldı. Bu konuda bir denek, kadınların ya kendi sağlık sorunlarından, ya da hamilelik, doğum sonrası izin veya çocukların rahatsızlıkları dolayısıyla daha fazla izin/rapor aldıklarını aktararak; kendi doğum iznini alırken yaşadıklarını şu şekilde ifade etti:

“Ben ücretli doğum iznimin sonrası, ücretsiz izin de aldım ve bu konuda üstlerimle herhangi bir sorun yaşamadım. Ama iş dönüşünde işime adaptasyon sürecinde belirli bir dönem zorluklar yaşayarak; kendimi sanki işe yeni başlamışım gibi hissettim. Zaten doğum sonrası kadınların psikolojisi de farklı oluyor.” (ÖR. 8)

Kamu bankasında servis görevlisi olarak çalışan bir denek ise, kurumlarında kadınlarla erkeklerin aynı oranda izin/rapor aldıklarını dile getirdi:

“Kurumumuz içinde, kadınlar erkeklerden doğumda fazla rapor almış olsalar da; diğer durumlarda izin/rapor oranı her iki cinsiyette de eşittir. Bizim ailemizde ise, benim işimde görevlerimi başka birisine aktaramadığım için, yıllık iznimden başka izin almamaya gayret gösteriyorum. Ev ve çocukla ilgili sorumluluklarda gereken izinleri öncelikle eşim alıyor; o alamadığı durumlarda ise ben izin alıyorum.” (ÖR. 14)

Ayrıca bir denek farklı bir sektörde yönetici olan eşinin, evlendikten sonra kadınların çalışma zorluklarına ve daha fazla izin/rapor kullanmalarını anlayışla karşılamaya başladığını şu şekilde anlatıyor:

“Eşim benimle evlenene kadar kadınlarla çalışmayı zor buluyor ve kadının aldığı doğum iznine olumlu bakmıyormuş; ama benimle evlendikten sonra, benim de çalışıyor olmam ve zamanla diğer kadınlarla aynı durumlara düşüyor olmamdan, kadınları anlamaya başlayarak, bu düşüncesini değiştirdiğini ve artık kadın çalışanlara çok daha fazla anlayışlı davrandığını söylemişti.

Ben kadının çok önemli bir fonksiyon olan anneliği gerçekleştirirken aldığı rapor ve izinleri; erkeklerin de zamanla anlayış göstereceklerine inanıyorum.” (ÖR. 3)

Telefon bankacılığında müşteri temsilcisi olan bir denek, eskiden kadınların daha fazla rapor/izin aldığını düşünmüş olsa da; şu an çalıştığı birimde bir erkeğin daha fazla izin aldığına şahit olduğunu şu sözlerle dile getiriyor:

“Benim çalıştığım takımda 7 bayan 1 bay müşteri temsilcisi bulunuyor. Takımdaki erkek çalışan, şu ana kadar bizim toplam kullandığımız izinden daha fazla izin kullanmıştır. Kendisi sürekli kendi ya da eşinin sağlık sorunlarıyla ilgili dışarıda bir doktora giderek rapor ya da izin alıyor.

Yöneticilerimiz izin istediğimizde, durumun sağlık nedenli ya da hangi nedenle olduğuna ve izin istediğimiz konunun ciddiyetinin ne derece önemli olduğuna bakarak izin veriyor.” (ÖR. 17)

5.5.2 Katılımcıların Aile ve Toplumsal Rollerile İş Yaşamında Sahip Oldukları Rollerin Çatışması

Deneklere, iş hayatına atılmalarında en önemli etkenin ne olduğu sorulduğunda; 13’ü iş yaşamına öncelikle ekonomik nedenlerle katıldıklarını iletirken; 6 kişi farklı nedenlerin (evde oturmamak, kendini kanıtlamak, bir şeyler üretebilmek vb.) kendisini bankacı olmaya ittiğini söylemiştir. Deneklere, “eğer ekonomik anlamda herhangi bir ihtiyacınız olmasaydı, yine de bu sektörde çalışmaya devam eder miydiniz” sorusu sorulduğunda; aynı işe devam edeceğini sadece 5 denek söylerken; 11 kişi çalışmaya devam edeceğini, ancak farklı bir sektör ve işte çalışacağını iletmiş; 2’si ise, işinden ayrılıp evinden oturmayı tercih edeceğini söylemiştir. Deneklerin 12’si eşleri istese bile, çalışma yaşamına devam edeceklerini iletirken; 6’sı eşi istediği ve ekonomik olarak sorunları olmadığı takdirde, işini bırakabileceğini belirtmiştir.

Deneklere “işinizden ne kadar memnunsunuz, motivasyonunuzu etkileyen faktörler nelerdir?” diye sorduğumuzda; deneklerin 11’i işinden memnun olduğunu söylemiştir. 6 deneğin motivasyonunu kazandığı para etkilerken; 9’u için elde ettiği mevkii; 8’i ise çalışma ortamının huzuru, çalışma arkadaşlarıyla olan diyalogu ya da amiriyle ilişkisinin etkilediğini belirtmiştir.

Görüşme yaptığımız deneklere sizin için “eviniz ve çocuğunuz mu, yoksa kariyeriniz mi önce gelir” diye soru sorulduğunda, deneklerin 12’si evinin öncelikli olduğunu; 4’ü işiyle evinin aynı derecede önemli olduğunu söylerken; 2’si ise kariyerinin daha önce geldiğini söylemiştir.

Deneklerin sadece 5’i kızı olsa, onun da bankacı olmasını istemektedir. Diğer denekler bu konudaki olumsuz düşüncelerine, bankacılığın çok fazla mesai saatinin olmasını, iş çıkış saatinin belirgin olmamasını, yaratıcılık gerektirmemesini ve çok stresli bir meslek olmasını neden göstermiştir.

Yapılan görüşmeler, çalışan kadınların nerdeyse tamamının, işten sonra evde ikinci bir işgünü, iş zamanı yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Görüşme yapılan 16 evli denekten 10’unun çocuğu bulunmaktadır. Deneklerin 12’si ev ve çocuk bakımı konusunda eşinden yardım almaktayken; 6’sı aile büyüklerinden ev ve çocuk konusunda yardım almakta; ücret karşılığı yardımı ise, 3 denek çocuğu için, 5 denek ise ev işleri için almaktadır. Deneklerin ortalama olarak günde 10 saati işle geçerken; ev işlerine 1’le 4 saat arasında zaman ayırmaktadırlar.

Eşleri kendisine yardım edip, destek çıkan denekler, iş hayatına daha kolay adapte olup, başarılı olabildiklerini şu sözlerle aktarıyorlar:

“Günde 14 saatlik bir performans (ev/çocuk/iş) sonucu, çalışma yaşamıyla ev yaşamını birlikte yürütmek çok zor oldu tabi; ama eşimin bana desteğiyle iyi yerlere gelmeyi başardığımızı düşünüyorum. Eşim her zaman çalışmamı destekleyerek, hem ev işlerinde hem de çocuğumu büyütmemde bana çok yardımcı oldu. Kocam olmasaydı iş yaşamında bu kadar başarılı olabileceğimi düşünemezdim.” (ÖR. 1)

“Eşim mühendis olduğu halde, belki de şu an fabrikada değil de genel müdürlükte çalıştığı için, bana ev işlerinde çok yardımcı oluyor. Bu nedenle ev işlerinin üzerimde büyük bir baskı oluşturduğunu hissetmiyorum. Bizim evde eve kim önce giderse o yemeği hazırlıyor ya da çamaşır makinesini kim daha önce fark ederse o çamaşırını yıkıyor; bunun gibi tüm işlerde biz, birbirimizi beklemeden her şeyi eşit derecede yapmaya çalışıyoruz.” (ÖR. 3)

Bazı denekler ise, eşlerinin ev işlerine yardımcı olduklarını düşünse de, kendileri bu yardımı yeterli bulmuyor; ancak bu konuda da çok şikâyet etmiyorlar:

“Ev işlerine ve çocuk bakımında eşim bana kendi isteğiyle yardım ediyor ve bu benim için yeterli olmasa da, kendisi bana yeterince yardım ettiğini iddia ediyor. Ancak eşim akşam yemeği yemediği için, ev sorumluluklarım biraz daha azalmış oluyor. Eğer her akşam yemek yapmak zorunda kalsaydım, bana iş yaşamı daha

zor gelebilirdi. Ben de oğlumun, geleneksel kalıplara göre yetiştirmeyerek, modern bir erkek olabilmesi için elinden geleni yapıyorum.” (ÖR. 9)

“Eşim ailesinden böyle görmemiş olduğu için, eskiden bana ev ve çocuk işlerinde yardımcı olmuyordu. Artık benim her şeye yetişemediğimi gördüğü için, yardım etmek zorunda kalıyor. Ama yine de sorumluluklar ağırlıklı olarak benim üzerimde diyebilirim.” (ÖR. 16)

Evli olan deneklerin 4’ü, eşlerinin de bankacı olduğunu; eşlerinin bankacı olmasının, iş hayatında kendilerine avantaj kazandırdığını söylemişlerdir:

“Eşim de bankacı olduğu için, iş yaşamımda beni daha iyi anladığını düşünüyorum; ayrıca kendisi ikimizin de birer kariyeri olduğunu kabul edip, buna göre hareket edebiliyor.” (ÖR. 7)

Görüşme yapılan denekler, toplumun erkek çocukları yetiştirirken farklı bir muamelede bulunduğunu düşünmese de; görüşme yapılan bazı denekler (5 kişi), toplumun, ailesinin ya da kendisinin erkeğe daha fazla değer verdiğini; şu sözlerle aktarıyor:

“Ben Karadenizliyim ve ileride oğlumun olmasını istiyorum; erkeğin aile ve iş hayatında önü hem daha açık oluyor ve hem de kolay yükselebiliyor; ayrıca erkeğin soyunu devam ettirip, ailesini geçindirmesi gerektiğini düşünüyorum.” (ÖR. 7)

“Gençliğimde ailem Almanya’da yaşıyordu ve erkek kardeşim eğitim için İstanbul’a geleceğinde, beni kardeşime göz kulak olup, yanında kalayım diye gönderdiler. Ben de, bu sırada üniversite eğitimi alabildim. Bence toplumumuzda aileler, erkek çocuğa, eğitim ve kariyer konusunda kız çocuklara göre daha fazla destek oluyor. Ebeveynler kız çocuğunun evleneceğini, evden gideceğini; bu nedenle de yatırım yapılmasına çok gerek olmadığını düşünüyor.” (ÖR. 1)

“Gençliğimde ailem erkek kardeşime, bana kıyasla daha çok ilgi, sevgi gösterilir; ikimizin herhangi bir başarısızlık ya da sorununda da, ona daha fazla müsamaha gösterilirdi.” (ÖR. 9)

Bir denek ise, ailesinden ya da eşinden cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili herhangi bir uygulama görmemiş olsa da; evlendiğinde, toplum tarafından cinsiyetinden kaynaklı bir baskı üzerinde hissettiğini şu sözlerle dile getiriyor:

“Benim ailem veya yetiştiğim çevre cinsiyet ayrımını bana asla hissettirmemiş olsa da (erkek kardeşimle benim aramda bir fark gözetmediler); evlendiğimde kadının yerinin erkekten biraz daha geride olduğunu fark ettim.

Ancak bunu bana eşim değil de, toplumsal çevre hissettirdi. Mesela Türkiye’de eğer eşiniz sizin bir kişilik olup çalışmanızı destekliyorsa sorun çıkmıyor; ancak eşinin desteklemediği kadın erkekten biraz daha geri planda kalmak zorunda kalıp, kendisini frenlemesi gereken durumlar yaşayabiliyor. Oysa bence kadın ve erkek, belli fiziksel özellikler hariç, eşitler. Ben de eşimle bu konuda herhangi bir farkımız olduğunu düşünmüyorum ve o da bana bunu hissettirmiyor.” (ÖR. 3)

Çalışma hayatıyla ev ve çocuklarıyla ilgili sorumluluklarını bir arada götürürken, kızına yeterince ilgi gösteremediğini düşünen şube müdürü bir denek; bazen iyi bir anne olmadığı konusunda suçluluk duygusuna kapıldığını belirtiyor:

“Çalışırken çocuğumla yeterince vakit geçiremediğim için, bir parça suçluluk duygusu içimde her zaman bulunuyor. Şu an kızım büyüdü ve onu okul servisine bindirip, okuldan karşılayamamış olmam, ya da kızımın ona yeterince zaman ayıramadığım konusunda bana sitem yapması, beni her zaman çok üzmüştür.

Bu nedenle, çalışma yaşamında başarılı olmak isteyen kadın, bunu sağlarken manevi anlamda da pek çok şey kaybetmek zorunda kalıyor. Bu da kadının çalışmasında bir dezavantaj oluşturuyor. Mesela, ben çalıştığım için hiçbir zaman 2. çocuğu yapmayı düşünemedim.” (ÖR. 1)

Şube müdürü olan deneklerden biri ise, bebek sahibi olduktan sonra hayata bakış açısının değiştiğini; şu an bebeğinin kariyerinden çok daha öncelikli olduğunu şu sözlerle dile getirdi:

“Bebeğim olmadan önce bir erkeğin öncelikli yeri neresiyse, kadının da öncelikli yerinin orası olduğunu düşünürdüm. Ancak çocuğum olduktan sonra diyebilirim ki, bir annenin öncelikli yeri bebeğinin yanındır. Benim bebek sahibi olmam hayata bakışımı çok değiştirdi; onun için çocuğumun gelişmesinde rol sahibi olmak öncelikle çok isterim, ondan sonra tabii ki işim benim için çok önemlidir.” (ÖR. 2)

25 yıllık iş deneyimi olan banka müdürü bir denek ise, evi ile işi arasında bir seçim yapamayacağını şu şekilde dile getirdi:

“Her ikisi de benim için aynı değerdedir. İş yerinde de, evde de tüm işleri delege ettikten sonra hiçbir sorun çıkmaz; her iki yerde de yardımcılarımla, ben olmasam da her şeyi yoluna koyabilirler. Ben iki sorumluluğum arasında ayırım hiçbir zaman gözetmem.” (ÖR. 13)

Yapılan araştırmada, sınavla terfi ettirilen kurumlarda çalışan deneklerin çoğu, kadınların iş hayatına girince öğrencilik hayatında olduğu kadar hırslı olamadıklarını; evli ve hele çocukları da varsa, kurum sınavlarına çalışmanın çok güç olduğunu düşünmektedir. Denekler, erkeklerin ev ve çocukla ilgili sorumlulukları daha az olduğu için, yükselmede kadınlara oranla avantaj sağladıklarını iletmektedir:

“Çalıştığım kurumda terfilerde sınav sistemi esas ve evde sınavlara hazırlanmamız, diğer sorumlulukların yanında daha zor olabiliyor. Mesela benim üniversitedeki çalışma performansıyla, şu anki performansımın arasında ciddi fark bulunuyor. Bir de çocuğum olursa, o zaman bu durumun daha da kötüye gideceğini düşünüyorum.” (ÖR. 4)

“Ev yaşamında bir sorun olduğunda (çocuğunuz huysuz ya da hasta olabiliyor), kurumda yapılacak sınava kendinizi çok veremiyor ve az çalışıyorsunuz. Bu da sizin sınav sonucunuzu etkileyip, daha zor yükselmenize neden oluyor. Ben de bu durumu, çocuk ve evimle ilgili sorunlarım olduğu bir dönemde, bir sınavda başarısız olarak yaşamıştım.” (ÖR. 15)

Görüşme yapılan deneklerden 16’sı, kadınların erken emekli olmasını bir avantaj olarak görmekteyken; 2’si ise, iş hayatından erken yaşta uzaklaşmanın kadınlar için bir dezavantaj olduğunu düşünmektedir. Kadınların erken emekli olmasının avantaj olduğunu düşünen bir denek; bunu açıklarken de, kadınların daha çok yıprandıklarını ve diğer ev hanımları gibi onların da evde durmaya haklarının olduğunu şu şekilde dile getirdi:

“Kadınların erken emekli olması çok büyük bir avantaj; kadın daha çok yıpranıyor ve bu nedenle 45 yaşından sonra çalışmamalı.

Bence ev kadınlarının hayatı ise çok rahat, bütün gün evde oturup günlere gidiyorlar ve sadece yemek yiyip kalori alıyorlar. Hiç birisi evde bile oturmuyor, sürekli gezip duruyorlar. Biz ise sürekli burada çalışıyoruz. Onun için bence bizim de erken yaşta emekli olup, dinlenmemiz gerekiyor.” (ÖR. 4)

Şube müdürü bir denek ise, ülkemizde kadın ve erkeğin emeklilik yaşının, kişilerin yaşam süre ve kalitelerine orantılı olarak belirlenmesi gerektiğini şu sözlerle ifade ediyor:

“Eğer biz 80/90 yaşına kadar yaşayabiliyor olsaydık, 60/65’e kadar işte çalışmak keyifli olabilirdi. Ancak zaten 60/65 yıl yaşam sürelerimiz devam ettiği için, daha erken emekli olmamız gerektiğini düşünüyorum. Bence kadın ya da erkek değil, kişinin yıpranma katsayısı emeklilik yaşını belirlemelidir. Kadınlar da, erkeklere göre daha fazla yıprandıkları için, daha erken emekli olmalı mantıklıdır.

Ayrıca, Türkiye’de işsizlik de olduğu için, bence emekliliğin çok geç yaşlarda olması, genç nesli köreltecektir.” (ÖR. 5)

Kadınların erken emekli olmasını dezavantaj olarak gören başka bir şube müdürü denek, bu konudaki düşüncelerini şu şekilde dile getiriyor:

“İş hayatında belirli bir yaşa ve kariyer olarak belirli bir yere gelen çalışan daha başarılı ve verimli olur. Gençlikte karşılaştığı çoğu problemi halletmiş kadın (örneğin çocukları büyütmek gibi), evlilikle ilgili bir problemi varsa bunları da çözdükten sonra, bu yaştan sonra tamamen işine odaklanarak başarısını sürdürebilir. Bu en verimli olması beklenen yaşta, işverenin erken emekliye ayırmasını, hem işveren hem de çalışan kadın açısından bir kayıp ve alışılması zaman alacak bir durum olarak görüyorum.” (ÖR. 6)

5.5.3 Katılımcıların Kariyer Hedefleri ve Yaşamış Oldukları Kariyer Sorunları

1 kamu, 2 yabancı ve 6 özel bankada görüşme yapılan 18 deneğe, “kurumunuzda yöneticilerin sizi terfi ettirirken nelere dikkat ediyor?” diye sorulduğunda, deneklerden 14’ü çalışanların performansına dikkat edildiğini; 5’i terfilerde kıdeme önem verildiğini; 5’i ise şirket içi sınavların etkili olduğunu; 4 kişi şirket içi informal ilişkileri; 2 kişi ise kurumlarında torpil mekanizmasının etkili olduğunu; son olarak 1 kişi de çalışanların sorumluluk duygusu olup olmadığına dikkat edildiğini belirtmiştir. Ayrıca büyük bir kamu bankasında çalışan 6 deneğin bu soruda verdiği cevaplar ise birbirinden epey farklı olduğu dikkat çekmiştir. Mesela, deneklerin 4’ü terfilerde kıdemin (bu deneklerden bazıları, ek olarak performans, torpil, informal gruplar ve sınav tercihlerini de seçmiştir) önemli olduğunu söylerken; servis görevlisi iki bayan kıdemi belirtmeyip; biri performans ve torpilin, diğeri ise performans ve sınav sisteminin terfilerde etkili olduğunu iletmiştir.

Büyük ölçekli özel bir bankada şube müdürü olan denek, kadınların çalışma yaşamına aktif olarak katılmaları ve hepsinin bir kariyer hedefinin olması gerektiğini; bir kadının ailesinde ve sosyal çevrede kendi ayakları üzerinde durabilmesi için çalışması gerektiğini şu sözlerle ifade ediyor:

“Kariyeri olmayan bir kadın, evliliğinde hem ekonomik özgürlüğü olmayacak, hem de eşinin kazancı iyi değilse, düşük bir hayat standardı ile yetinmek zorunda kalacaktır. Bu durum evliliğin temellerini sarsan bir etkidir. Bunun yanında çalışmayan kadın, dar bir çerçevede asosyal bir yaşam geçireceği için mutsuz olup, kendini geliştiremeyecektir. Bu yetersizlik kadının doğuracağı çocuğa bile yansiyabilir.

Günümüzde başarılı, ekonomik özgürlüğü olan, planlı ve programlı kadınların, ev ve aile yaşamlarında da gayet mutlu olduklarına şaşırılmamak gerekir. Bence bu üretmenin, bir şeylerin parçası olabilmenin doğal bir sonucudur.” (ÖR. 6)

Ayrıca başka bir şube müdürü ise, kadının çalışmasının ne kadar önemli olduğunu şu şekilde dile getiriyor:

“Bir bayanın hayatta ayakta kalıp, saygınlığını toplum içinde kazanabilmesi için, iyi bir işinin olması gerektiğini düşündüm. İlk İzmir’den İstanbul’a iş aramak için geldiğimde öğrenci yurtlarında kaldım, daha sonra işimi oturtuktan sonra anca eşimle evlenmeye karar verdim.

Evlendiğimde de eşimle birlikte evimiz arabamız olabilsin istediğimiz için çalışmaya devam ettim. Belki daha iyi bir yaşama sahip olma hedeflerim

olmasaydı, çoktan çalışma yaşamına ya da bankacılığa veda etmiştim; ancak ben çalışarak başarılı olmayı tercih ettim.” (ÖR. 1)

Görüşme yapılan deneklerden 12’si, kadınların ev ve çocukla ilgili sorumlulukları yüzünden terfilerde erkeklere göre dezavantajlı olduğunu düşünürken; 3 tanesi kadın ve erkeğin terfi konusunda eşit şansa sahip olduğunu; 3’ü ise kadınların daha avantajlı olduğunu belirtmiştir.

Kurum içi terfilerde kadını avantajlı gören bazı deneklerin düşünceleri:

“Terfi konusunda kadınların erkeklerden farklı belli bir avantajları ya da dezavantajları bulunmuyor. Ancak kadın yöneticiler daha sorumluluk sahibi oluyor; bu nedenle de, bankada daha başarılı olup yükselebiliyorlar. Ayrıca bankacılık sektöründe, ne kadar satış/pazarlama yapabiliyorsan o kadar yükselebiliyorsun; bu nedenle, dikkat çeken, açık giysiler giyen ya da kendisini fazla göz önünde gösteren kadınlar, daha çok satış yaparak, daha kolay yükselebiliyorlar. Ben bu durumla ilgili birkaç örnek görmüştüm.” (ÖR. 1)

“Bayanların işlerine daha fazla sadık olup, daha fazla sorumluluk almaya alışkın oldukları için (evde de sorumluluklar onların üstünde), daha kolay yükselebildiklerini düşünüyorum.” (ÖR. 17)

Ayrıca çalıştığı kurumda yönetmen olarak çalışan bir denek, kariyer sahibi olmakta eşinin desteğini sonuna kadar arkasında hissettiğini söyleyerek, sözlerini şu şekilde devam ettiriyor:

“Eşim benim yönetici olmamı ve yöneticiliğin getireceği tüm sorumlulukları yerine getirmemi istiyor. Kendisi de bir yönetici olduğu için çok fazla seyahat edip, yemeklere, toplantılara katılabiliyor ve eğer benim de bu şekilde organizasyonlara katılmam gerekseydi; eşim beni yine kesinlikle teşvik edip, desteklerdi.

Ama doğrusu ben, bu şekilde organizasyonlara katılmaktansa, kendime zaman ayırmayı tercih ederdim.” (ÖR. 3)

Bazı denekler, hamile kalmanın kurum içindeki terfilerde, kadınlar için bir dezavantaj oluşturduğunu dile getirmiştir. Bu şekilde düşünen bir denekin düşünceleri:

“Kurumumuzda geçmiş bir zamanda boş bir kadro için, bir kadın bir de erkek aday bulunuyordu. Bayan arkadaşımız o sırada hamile kaldığından, bu kadroyu kazanamamıştı. Tekrar bu kadroya yükselebilmesi için de, bir kaç yıl daha beklemesi gerekti.

Ben de biliyorum ki çocuk yapmaya kalkarsam, zamanım geldiği halde 2/3 yıldır beklediğim yönetmenlik kadrosunu kaçıracağım. Bu nedenle hamile kalamıyorum şu aralar. İş yaşamında 1 çocuğu yapabiliyoruz da, 2. çocuğu istiyorsak buna karar vermekte çok zorlanıyoruz. Bence burada, kadının kadın olmasından değil de, sürekli çalışmaması bir ayrımcılıkla karşılaşmamıza neden oluyor.” (ÖR. 10)

Bir denek ise, ilk çocuğuna hamile kaldığında, kurumundaki terfisinin gecikmemesi için hamileliğini 5 ay gizlemek zorunda kaldığını şu şekilde aktarıyor:

“Çalıştığım kurumda çalışanlar, öncelikle adayın gösterdiği performansa, daha sonra ise alacağı eğitim semineri sonucuna göre terfi ettirilir. Terfi aşamasında çalışan eğer bayansa, hamilelik durumu da dikkate alınır. Çünkü hamilelik süresince kullanılacak izinlerin, atanılacak görevde boşluklar doğuracağı düşünülerek; bayanlar hamileyken terfi ettirilmemeye özen gösterilir, bu da bayanların sektör içindeki terfilerinde gecikmelere neden olmaktadır.

Ben de, ilk bebeğime hamileyken eğitim ve terfi seminerlerine katıldım. Seminerlerin sonunda terfi gecikmesi yaşamamak için de, hamileliğimi beş ay gizlemek zorunda kaldım. Terfi ettikten sonra yöneticilerime durumu açıkladım ve hepsi çok oldular. Fakat bu açıklama sonucunda kazanmış olduğum terfi geri alınmadı ve ben de, elimden gelen tüm gayreti göstererek kendimi ve yöneticilerimi bu konuda mahcup etmedim.” (ÖR. 6)

Başka bir denek ise, büyük ölçekli özel bir bankada çalıştığını ve kurumunda terfilerin sınavla olduğunu; ancak terfi puanlandırmasında erkeklerle bayanlara farklı muamele yapıldığını iletiyor:

“Kadınların terfi konusunda bazı dezavantajları var; çünkü erkeklerin bir üst düzeye gelmek için kurum sınavından 70 puan almaları yeterliyken; kadınların 85 puan almaları gerekiyor. Mesela ben doğum yaptıktan sonra, bir üst görev için girdiğim sınavda, 2 puanım eksik kaldığı için beni bir üst kadroya geçirmediler; ancak aynı sınava giren doğum yapmamış bir arkadaşın, 3 puanı eksikken onu bir üst göreve geçirmişlerdi. Ben bu olayda, kadın olduğum ve doğum yaptığım için hem cezalandırılmış oldum; hem de terfi alabilmek için öteki sınavı beklemek zorunda kaldım. Oysa benim için, daha çok para kazanmaktansa; yüксеlebilmek daha önemliydi.” (ÖR. 16)

Kurum içinde erkekler arası oluşturulan informel grupların iş hayatında yükselmek adına erkeklere avantaj sağladığını düşünöen denekler bulunmaktadır:

“Erkeklerin hangi hiyerarşik yapıda olurlarsa olsunlar, birbirleriyle iletişimleri çok rahat ve sıcak; bu da onların ilişkilerini daha ön plana çıkartıyor. Kadınların kendi aralarında böyle gruplar oluşturması ise çok zor; çünkü erkekler hayata daha farklı bir açıdan bakıyorlar ve bir bayanın erkek grubuna katılabilmesi çok zor.” (ÖR. 3)

“Sektörde yükselmeye performansla dayalı bir terfi mekanizması olsa da, kurum için ilişkiler de bu konuda etkilidir. Erkekler informel gruplara daha kolay girebildikleri için, bu konuda da daha avantajlı olup, erken terfi alabiliyorlar. Ama bu cinsiyetten çok kişinin kişiliği, ilişkileri, kendisinin reklâmını yapmasıyla da ilgilidir. Üst düzey pozisyonlara getirilirken ise, o kişinin cinsiyeti ya da performansından çok, bir üst yöneticiyle nasıl uyum sağlayacağına, üst düzeyle ilişkilerin nasıl olduğu, kendini nasıl tanıttığı ve diplomasinin ne durumda olduğu önem kazanmaktadır.” (ÖR. 2)

Yapılan araştırmada maalesef, hala bankaların üst yönetim kadrolarının erkek egemen (14 kişi) bir yapıda olduğu anlaşılmıştır; ancak 2 denek kurumlarında, kadın ve erkek

üst düzey yönetici sayılarının eşit olduğunu; 2 tanesi ise, kurumlarının üst düzey yönetiminde kadın egemen bir yapının söz konusu olduğunu iletmiştir.

Şube müdürü olan bir denek, kadınların terfi konusunda biraz daha dezavantajlı olduğunu; ancak kurumunun üst yönetim kademesinde kadın-erkek dağılımından oldukça memnun olduğunu aktararak, sözlerine şu şekilde devam ediyor:

“Üst düzey yöneticilerimiz çok kozmopolitlidir. 3 kadın ve 8 erkek üst düzey yöneticimiz bulunuyor, altlara gittikçe de kadın yönetici sayısı artmaktadır.

Ülkemizde bayanların üstlendiği ailesel sorumluluklar (ne kadar bunları dağıtsak da) daha fazla olduğu için, kadınların daha üst basamaklara çıkması zorlaşıyor. Üst düzeye gelmiş olan insanlar da, Türk kültüründen gelmiş olsalar da, artık o noktaya geldikten sonra profesyonel oluyor ve iş yaşamı içerisinde kadın-erkek ayrımı yapmadan herkese eşit davranıyorlar.” (ÖR. 13)

Büyük ölçekli yabancı bir bankada şube müdürü olan denek, çalıştığı kurumun üst yönetiminde, kadın ağırlıklı bir yapının olduğunu iletiyor:

“Ülkemizde sadece bizim bankanın (özel banka olarak) genel müdürü bayandır; ayrıca genel müdür ve yardımcılarını, şube müdürlerini temel alırsak, ağırlıklı olarak kadın yöneticilerin bulunduğunu söyleyebilirim. Bankamızda, özellikle İstanbul’da banka müdürlerimiz daha fazla bayan olurken; doğu illerine gittikçe erkek banka müdürlerinin sayısı fazlalaşmaktadır.” (ÖR. 1)

Yapılan araştırmada, sektörde kadın yöneticilerin cinsiyetlerinden kaynaklı herhangi bir ayrımcılık yaşamadığı (16 denek) anlaşılmıştır. Ancak görüşme yapılan 2 yönetici denek, iş hayatları boyunca cinsiyetlerinden kaynaklı bazı ayrımcılıklar yaşadıklarını belirtmişlerdir:

“Bazı müşteri ve çalışanlarımız, kadınların iyi yönetici ve yeterince cesur olmadıklarını düşündükleri için, yönetici olarak cinsiyet ayrımcılıklarıyla karşılaştığım olmuştur.

Özellikle hamilelik dönemimin son aylarında, iş çevremde davranışlarında farklılıklar hissettim. Diğer çalışan ve üstlerime performansımın düşmediğini, kotadan çıkmadığımı gösterebilmek için daha fazla çalışıp, müşteri ziyaretlerine gitmeye çalıştım. O halde bile bazıları, ‘artık hamilesin fazla gezmiyorsundur, makamında oturuyorsundur’ diye söylediklerine çok kere şahit oldum. Ben de ‘hayır, şu kadar müşteri gezdim, bu kadar iş yaptım’ diyebilmek için daha fazla gayret sarf ettim işimde.” (ÖR. 2)

Yapılan araştırmada, genel olarak kadınların hemcinsleriyle aynı statüde ya da hemcinslerinin altında çalışmasıyla ilgili herhangi bir sorun olmadığı anlaşılmıştır. Bu konuda görüşme yapılan deneklerin 10’u, amirinin cinsiyeti değil kişiliğinin önemli olduğunu savunurken; 1’i kadın amiri olmasını özellikle istemiş; 7’si ise kadın amirle

çalışmak istemediğini belirtmiştir. Bayan amir ile çalışmak isteyen özel bir bankada uzman olarak çalışan denek, bunun nedenini şu şekilde açıklıyor:

“Çalıştığım kurumda, sadece 1 yönetim kurulu üyesi ve 2 genel müdür yardımcısı kadın; ancak zamanla orta ve üst yönetimde kadın sayısının artacağına inanıyorum. Benim amirim eskiden bayandı ve maalesef kendisi yeni emekli oldu; ben daha anlayışlı oldukları için, bayan amirle çalışmayı tercih ederdim.” (ÖR. 11)

Kadın amirle kesinlikle çalışmak istemeyen deneklerden birkaçı, bunun nedenini erkeklerin iş yaşamında daha rahat olmasına ya da kadınların acımasız olmasına bağlıyor:

“Kadınlar bir takım problemleri daha çok işlerine yansıtıyorlar. İş yaşamında da ne kadar rahatsızsanız, o kadar verimli ve huzurlu olduğunuz için amirimin erkek olmasını isterim. Yoksa ben insanları ve üstlerimi cinsiyetlerine göre ayırt etmiyorum.” (ÖR. 8)

“Ben bayanların daha acımasız olduklarını düşünüyorum. Mesela bizim eskiden bayan bir yöneticimiz vardı. O doğum yaptıktan sonra ücretsiz izin almadan işine dönmüştü; ben doğum yapıp ücretsiz izin almak istediğimde ise, kendisi bu izni almadan da işine gelebildiğini, çocuğunu bırakabildiğini söyleyerek; hiç hoş olmayan bir şekilde beni kendisiyle mukayese etmişti.” (ÖR. 15)

Diğer bir denek, bekâr olan bayan yöneticilerin diğer bayanlara karşı daha acımasız olabildiğini şu şekilde dile getiriyor:

“Benim daha önce çalıştığım yerde yöneticimiz, 40 yaşlarında evlenmemiş bir kadındı. Yöneticim kurum tarafından evlenmemiş sorunlu biri olarak görülüyordu; hatta davranışları nedeniyle yönetimden uyarı bile almıştı; yönetimden de bize, ‘onu bu şekilde kabul etmeye çalışın, idare edin sorunlu biri’ denilmişti. Yöneticimiz şubedeki diğer evlenen bayanlara da kötü davranıyor; onların ev sorumluluklarını anlamayıp, onlara anlayış göstermiyordu. İş yaşamında; 40 yaşında ve hala evlenmemiş bir kadınla toplantıya girecek kişiler, sadece çalışanın bu özelliklerinden dolayı, toplantıya gardlarını alarak, önyargılı olarak bile girebilirler.” (ÖR. 7)

Bayan yöneticilerle çalışmak istemeyen bir denek ise, bunun nedenini bayan yöneticileri iş hayatında yeteri kadar tecrübeli görmemesine bağlıyor:

“Bence bayanlar, yöneticilikte yeterince tecrübeli değiller ve tecrübe kazanmak için de yeterli fırsatı bulamıyorlar. Ayrıca erkeklerin kişiliği de yönetici olmaya daha yatkın; çünkü bir sorun olduğunda kadın yakınlarına gidip bu durumu anlatıp, diğer kişilerden de farklı muamele görmene neden olurken; erkekler bir olayı olduğu yerde bırakmayı biliyor. Erkekler bir problem karşılaştıklarında da, daha sakin ve sabırlı olabiliyor.” (ÖR. 10)

Tablo 6: İş Hayatında Problemlerle Karşılaşıldığında, Problem Kime İletiliyor?

İş hayatında bir problemle karşılaştığınızda bunu kime iletiyorsunuz?	Cinsiyet Önemli Değil	Kadın Yönetici	Erkek Yönetici	Toplam
	15	2	1	18

Ayrıca araştırmaya katılan deneklere, “iş hayatında bir problemle karşılaştığınızda bunu kime iletiyorsunuz ve bu kişinin cinsiyeti önemli oluyor mu?” sorusu sorulduğunda; deneklerin 15’i cinsiyetin önemli olmadığını, problemi bir üstündeki amire ya da probleme çözüm bulabilecek kişiye iletteceğini; 2 kişi yaşadığı problemi kadın olan amirine iletmeyi tercih ettiğini; 1 kişi ise problemini erkek amiriyle paylaşmak istediğini iletmiştir.

Son olarak, hem kurumsal hem de bayanların yoğun olarak faaliyet gösterdiği bankacılık sektörünün yapısını daha da iyi anlamak amacıyla, görüşme yapılan deneklere, sendika hakkında ne düşündükleri ve sendikaya aktif ya da pasif üyeliklerinin olup olmadığı ile ilgili sorular soruldu.

Tablo 7: Deneklerin Sendikaya Üyelik Durumu Nedir?

Sendikaya üye misiniz?	Evet, Üyeyim		Hayır, Üye Değilim	Toplam
	Aktif Üye	Pasif Üye		
	1	3	14	18

Çıkan sonuçlarda, deneklerin büyük bir çoğunluğunun (14 kişi) sendikaya üye olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonucun nedenleri; bazı kurumların çalışanlarına herhangi bir sendikaya üye olmayı yasaklaması, deneklerin sendika hakkında ilgi ve yeterli bilgiye sahip olmamaları ya da deneklerin çalıştıkları kurumda yönetici oldukları için, sendikada aktif görev yapmalarının yasak olmasıdır. Deneklerin 4’ü sendikaya üye olduğunu söylemiş; üye olanların da 3’ü, kurumun sendikasına (BASISEN) zorunlu olarak herkesin üye olduğunu söylerken; sadece 1’i yönetici olmadan önce sendikada aktif görev aldığını iletmiştir:

“Sendikaya sadece üyeyim ve yıllarca BANKSEN’de disiplin komitesinde yöneticilik yaptım. Ancak şu an çalıştığım kurumda yönetici olduğum için, burada yönetici olurken sendikadaki yöneticiliğimi bırakmak zorunda kaldım. Sendikada işçi-işveren, maaş artımlarındaki tüm toplantılara katılmışım; orada tek bayan yönetici bendim ve o zamanlar kadınlar için de elimden geleni yaptığımı düşünüyorum. Sendikadaki eski yöneticiliğimde 10 erkek içinde, tek bayan bendim. Kadınım diye, diğer sorumluluklarım var diye, sendikadan ya da iş yaşamındaki sorumluluklarımdan hiç kaçmadım. Ben, eğer bir işe başlıyorsan, o işi sonuna kadar layıkıyla yapmamız gerektiğini düşünüyorum.” (ÖR. 13)

Çalıştıkları büyük ölçekli özel bankanın sendikasına üye olan 3 denek de, sendikanın kadınlarla ilgili yürütmüş olduğu faaliyetler hakkında aynı şekilde yorum yapmıştır. Bunlara bir örnek sunmak gerekirse:

“Kurumumuzda sendikanın sadece ismi var. Sendika kadınlar adına sadece 8 Mart Dünya Kadınlar Günü’nde kart gönderiyor, başka herhangi bir işlevi de bulunmuyor. Ama sendikanın, kadınlar için bir şeyler yapacağını bilseydim de, sendikada aktif olarak görev almazdım; onun yerine kendim için bir şeyler yapıp, kendime zaman ayırmayı tercih ederdim.” (ÖR. 4)

5.5.4 Mülakata Katılan Deneklerle İlgili Örnek Olaylar

Örnek Olay 1

Görüşme yapılan bankada çalışan kadın deneklerden ilki, 1969 doğumlu ve Manisa’nın Salihli ilçesinde yetişmiştir. Ebeveynlerinin her ikisi de ortaokul mezunu, işçi emeklileri olup 1 kız, 1 erkek kardeşe sahiptir. Kendisi üniversite mezunu olup, şu anda büyük ölçekli yabancı bir bankada şube müdürü olarak çalışmaktadır. Şube müdürü olmadan önce aynı kurum altında gişe, pazarlama ve şube müdür yardımcılığı görevlerini üstlenmiş ve iş yaşamında toplam 16 yıllık iş deneyimi bulunmaktadır. Üniversite mezunu bir muhasebeci olan eşi ve 14 yaşındaki kızıyla Beşiktaş’ta konfor düzeyi iyi olan bir apartmanda oturuyor ve boş zamanı olmadığı için sosyal ve kültürel faaliyetlere katılamamaktadır. Ayrıca son olarak aylık toplam aile gelirleri 5.000 TL civarındadır.

Denek çocukluk ve eğitim yıllarında, anne ve babasının oğullarına kız çocuklarından biraz ayrımlı davrandıklarını dile getiriyor ve bu konudaki çocukluk anılarını şöyle dile getiriyor:

“Gençliğimde ailem Almanya’da yaşıyordu ve erkek kardeşim eğitim için İstanbul’a geleceği için, beni kardeşime göz kulak olup, yanında kalayım diye gönderdiler. Bu sırada ben de İstanbul’da üniversiteyi okudum. Ailemde erkek kardeşime ben ve kız kardeşime oranla farklı bir bakış açısı bulunmaktaydı.

Benim büyüdüğüm aile ortamında olsun, genel olarak olsun; toplumumuzda aileler erkek çocuğa, eğitim ve kariyer konusunda kız çocuklara göre daha fazla destek oluyorlar. Ebeveynler kız çocuğunun evleneceğini, evden gideceğini; bu nedenle de yatırım yapılmasına çok gerek olmadığını düşünüyor.”

Denek İstanbul’da eğitimini tamamladıktan sonra memleketi İzmir’e gitti; ancak orada iş bulamayınca muhasebe, ehliyet gibi bazı kurslara katıldıktan sonra İstanbul’a iş aramaya geri dönmek zorunda kaldı. Ailesi onun iş arama sürecinde ona yeteri kadar destek olmamış ve pek çok evlenme teklifi almış olsa da, kendisi evlenmeyerek iyi bir iş sahibi olana kadar pes etmemeye karar verdi. Sonunda, farklı bir sektörde iş bulamayınca, daha önce düşünmemiş olsa da bankada çalışmaya başladığını söyleyen denek şöyle devam ediyor:

“İlk çalışma yaşamına adım attığımda hemen iş hayatına girebileceğimi, işin beni beklediğini düşünüyordum, ancak böyle olmadı. O sırada pek çok kursa giderek birkaç sektörde iş aradım ama sonucunda bankada iş bulunca daha önce düşünmemiş olsam da bankacı oldum.

Ailem iş arama sürecimde bana çok fazla yardımcı olmadılar, ancak kendi irademe iş buluncaya kadar pes etmemeye karar verdim ve o sıralar evlenmem için gelen teklifler olsa da ben kariyerime öncelik vererek belli bir dönem bu teklifleri değerlendirmedim.”

Denek bir bayanın toplum içinde saygın bir yeri olması için, kendi ayaklarının üzerinde durmasını sağlayacak bir işi olmasının gerektiğini söylüyor. Kendisi iş hayatını bir düzene koyduktan sonra, şu andaki eşiyile evlenmeye karar verdiğini ileterek şunları ekliyor:

“Bir bayanın hayatta ayakta kalıp, saygınlığını toplum içinde kazanabilmesi için iyi bir işinin olması gerektiğini düşündüm. İlk İzmir’den İstanbul’a iş aramak için geldiğimde öğrenci yurtlarında kaldım, daha sonra işimi oturtuktan sonra eşimle evlenmeye karar verdim.

Evlendiğimde de eşimle birlikte evimiz arabamız olabilsin istediğimiz için çalışmaya devam ettim. Belki daha iyi bir yaşama sahip olma hedeflerim olmasaydı, çoktan çalışma yaşamına ya da bankacılığa veda etmiştim; ancak ben çalışarak başarılı olmayı tercih ettim.”

Denek, evlendikten sonraki ev ve doğan çocuğuyla ilgili sorumluluklarıyla, iş hayatındaki sorumluluklarını bir arada nasıl yürütebildiğini şu şekilde aktarıyor:

“Çocuğum küçükken evde bakıcımız vardı, şimdi ise çocuğum 14 yaşında olduğu için bir bakıcıya ihtiyacımız kalmadı. Ev temizliğine ise, dışarıdan ücret karşılığı tuttuğum bir kişi yapıyor.

Günlük olarak, işte yolla birlikte 12 saatim geçerken; evde ev ve çocukla ilgili sorumluluklarım 2 saatimi alıyor.

Günde 14 saatlik bir performans sonucu, çalışma yaşamıyla ev yaşamını birlikte yürütmek çok zor oldu tabii; ama eşimin bana desteğiyle iyi yerlere gelmeyi başardığımızı düşünüyorum. Eşim her zaman çalışmamı destekleyerek, hem ev işlerinde hem de çocuğumu büyütmemde bana çok yardımcı oldu. Kocam olmasaydı iş yaşamında bu kadar başarılı olabileceğimi düşünemezdim.

Yükseldikçe ise çalışma nedenim ekonomik olmaktan çıkarak, mevkii kazanarak kariyer yapmak oldu. Şu an 16 yıllık iş yaşamım sonucunda, ailemizin maddi anlamda herhangi bir sıkıntısı yok. Artık ben emekli olana kadar çalışmak istiyorum. Ayrıca çalıştığım için de toplumda ve aile içerisinde itibarım saygınlığım da daha fazla arttığını düşünüyorum.”

Ancak denek, iş yaşamında başarılı olmak için gösterdiği çabaların sonucunda çocuğuyla yeteri kadar zaman geçirememiş olmanın verdiği suçluluk duygusunu da sürekli üzerinde hissettiğini şu şekilde aktarıyor:

“İş yaşamının bize kazandırdıklarının yanında, çalışırken çocuğumla yeterince vakit geçiremediğim için de bir parça suçluluk duygusu her zaman içimde bulunuyor. Şu an kızım büyüdü ve onu okul servisine bindirip, okuldan karşılayamamış olmam, ya da kızımın ona yeterince zaman ayıramadığım konusunda bana sitem yapması, beni her zaman çok üzmüştür.

Bu nedenle, çalışma yaşamında başarılı olmak isteyen kadın, bunu sağlarken manevi anlamda da pek çok şey kaybetmek zorunda kalıyor. Bu da kadının çalışmasında bir dezavantaj oluşturuyor. Mesela, ben çalıştığım için hiçbir zaman 2. çocuğu yapmayı düşünemedim.

Bence, çalışma sonucunda kazandıklarımın yanında, çocuğum ve kendimle ilgili yapmış olduğum fedakârlıklar çok daha fazlaydı.”

Denek çalışmış olduğu kurumda ve genel olarak sektörde kadınların tercih edilmesinin nedenini; kadınların pazarlama ve ikna kabiliyetlerinin daha çok olması ve görünüş olarak daha etkili olmalarından kaynaklanabileceğini ilettili. Ancak iş yaşamında genel anlamda erkeklerin daha avantajlı olduklarını dile getirdi:

“Erkekler iş hayatında daha avantajlılar; çünkü erkekler tüm enerjilerini sadece işlerine verip, daha uzun süre iş yerinde çalışabiliyorlar. Erkeklerin tüm enerjisini işlerine verebilmelerinin nedeni de; evde bayanlara göre aile sorumluluklarının daha az olmasıdır.”

Denek, çalıştığı kurumda yöneticilerinin terfi konusunda çalışma performansına önem verdiklerini ve şu an çalıştığı noktaya da sadece iyi çalıştığı için geldiğini ilettili. Ayrıca, kadın yöneticilerin daha sorumluluk sahibi olduklarını ve bunun için de bankada daha başarılı olabildiklerini aktararak; kadınların terfi konusunda erkeklerden farklı bir avantaj ya dezavantajının olup olmadığı sorusuna, şu şekilde cevap verdi:

“Terfi konusunda kadınların erkeklerden farklı belli bir avantajları ya da dezavantajları bulunmuyor. Ancak bankacılık sektöründe, ne kadar satış /

pazarlama yapabiliyorsan o kadar yükselebilirsin ve bu nedenle, dikkat çeken açık giysiler giyen ya da kendisini fazla göz önünde gösteren kadınlar, daha çok satış yaparak daha kolay yükselebiliyorlar. Ben bu durumla ilgili birkaç örnek görmüştüm.

Ayrıca müşterilerim müdürlük statüsüne erkekleri uygun görmelerinden olsa gerek, genelde kadın olduğum halde bana müdür bey olarak hitap ediyorlar.”

Denek, kurumlarında üst ve orta yönetimde kadınların daha ağırlıklı olduğunu şu şekilde dile getiriyor:

“Ülkemizde sadece bizim bankanın genel müdürü bayandır; ayrıca genel müdür ve yardımcılarını, şube müdürlerini temel alırsak, ağırlıklı olarak kadın yöneticilerin bulunduğunu söyleyebilirim. Bankamızda, özellikle İstanbul’da banka müdürlerimiz daha fazla bayan olurken; doğu illerine gittikçe erkek banka müdürlerinin sayısı fazlalaşmaktadır.”

Denek, kadınlar erkeklerden daha çok rapor/izin alıyor mu sorusuna şu şekilde cevap verdi:

“Bayanlar sadece doğum nedeniyle erkeklerden daha çok rapor kullanmak zorunda kalıyor, ancak kadınların başka bir konu için erkeklerden daha çok rapor aldıklarını düşünmüyorum. Mesela benim henüz kullanmamış olduğum 46 günlük iznim bulunuyor. Ben çalıştığım süre içerisinde rapor kullanmamayı tercih ederim, hatta bir keresinde bacağım kırılmıştı ve raporum olduğu halde işimin başına geri dönmüştüm.”

Son olarak denek, bankada altında çalışan erkek-kadın tüm personeliyle yakından ilgilendiğini şu sözlerle aktardı:

“Tüm personelimin özel yaşantılarıyla, yaptıkları kredi kartı harcamaları ve banka borçlarına kadar onlarla tek tek ilgilenirim. Ayrıca, astlarımla olan diyalogumda herhangi bir cinsiyet farkı gözetmeden herkese eşit şekilde muamele uygularım.

Ben, kadın çalışanların kendi altım olsun, olmasın çalışmalarını sonuna kadar destekliyorum.”

Örnek Olay 2

Görüşme yapılan bir başka denek, 1969 yılında Gölcük’te doğmuş; ebeveynleri ilkokul mezunu olup, annesi ev hanımı, babası mobilyacıdır. Babası kendisi doğmadan önce vefat etmiş ve annesi tekrar evlenmiştir. Kendisinin, 1’i üvey olmak üzere 3 erkek, 2 kız kardeşi vardır. Denek, hukuk mezunu olup, iş hayatına 1991 yılında başladı ve 1993 yılından beri küçük ölçekli özel bir bankada müdür olarak çalışıyor. Doktora mezunu ve serbest bir meslekte çalışan kocası ve 4 aylık kızı ile birlikte Beşiktaş’ta konfor düzeyi iyi olan bir apartmanda oturuyor. Ayrıca denek, bebeği olmadan önceki boş zamanlarını

spor ve yamaç paraşütü yaparak, evlerde şarap yapım kulüplerine katılarak ve British Consel üyeliğiyle değerlendiriyordu. Son olarak deneğin ve eşinin aylık toplam geliri 5.000 TL'dir.

Denek bankacılık sektöründe bayanların, üst kademe yöneticiliği hariç, daha çok tercih edildiğini söyleyerek sözlerine şu şekilde devam ediyor:

“Bankacılık sektöründe bayanların daha çok tercih edilmesinin nedeni, birebir işlerden değil de, sektörün hizmet sektörü olmasından kaynaklı olabilir. Ya da çok fazla dikkat ve özveri isteyen bir meslek olması; bir erkeğin uzun çalışma zamanına yeterli ilgi gösteremeyerek, bankacılığa uyum sağlayamamasına neden olabilir.

Bankacılık kadrolarında, şube ve genel müdürlükte daha çok bayan bulunurken, üst düzey yönetici kadrolarına çıktıkça daha çok erkek egemen bir yapıya geçilmektedir. Bence üst kadrolarda daha fazla erkek olması, kadınların belli sebeplerden dolayı belli bir yerden sonra yükselmediğini göstermektedir.

Şu anda da ülkemizde, sadece 1 tane kadın genel müdür bulunmaktadır. Bizim kurumumuzda da genel müdürümüz erkek ve onun altında 3'ü kadın 3'ü erkek toplam 6 tane genel md yardımcısı bulunuyordu; ancak bir erkek istifa etti ve şu an sektörün aksine kurumumuzda üst yönetimde kadın egemenliğine geçildi. Üst yönetimdeki bulunan kadınlardan biri, kıdemli genel müdür yardımcısıdır.”

Denek, erkeklerin iş yaşamında aile ve toplumsal çevre nedeniyle kadınlardan daha avantajlı olduklarını düşündüğünü aktararak, sözlerine şu şekilde devam ediyor:

“Erkeklerin iş dışındaki sosyal sorumlulukları, kadınlara nazaran çok daha az ve toplum erkeğe iş para kazanmak konusunda daha geniş imkânlar sunuyor. Kadınlar evli olsalar da olmasalar da aile içindeki sorumlulukları hep erkeklerden fazla oluyor. Ben evlenmeden önce ailemin benden bekledikleri, erkek kardeşimden beklediklerinden hep fazla olmuştur. Evli olduğun zaman ve özellikle bebeğin olduğunda da kadının sorumlulukları çok daha fazla artıyor.”

Denek, erkeklerin oluşturduğu informel gruplara kadınların girememesinin, erkeklerin bu gruplar sayesinde kazandıkları avantajlara kadınların asla sahip olamamasına neden olduğunu aktararak sözlerine şu şekilde devam ediyor:

“Genellikle iş yaşamında erkekler arası dayanışma, kadınlar arası dayanışmaya göre çok daha kuvvetli. Erkekler kendi aralarında özel bir grup oluşturarak, kadınları aralarına almıyorlar. Mesela futbol ve kadınlarla ilgili konularda dayanışma sağlayarak birbirlerini tutuyorlar. Bu şekilde de üst yönetici olan bir erkekle iyi anlaşan (kanka olan) alt kadroda çalışan bir erkeğin yükselmesi, diğer çalışan kadınlara göre daha kolay olabiliyor.

Kadınların kendi arasında bir dayanışma bulunmamaktadır. Informel grubun yapısına göre, erkeklerin grubuna katılabilen bir kadına bakış açısı, diğer çalışanlar tarafından değişebiliyor.

İnformel gruplarda sadece cinsiyet ayrımcılıkları yaşanmıyor; bazen sektör içerisinde belli grupların, zaman zaman personelle ya da işle ilgili açık ya da gizli bir takım rica ve talepleri olabiliyor. Mesela birisine kredi vermek gibi ya da işini onaylamak gibi, bunu yapmadığında ise o yönetici cezalandırılıyor. Bunlar sözsüz ve konuşulmayan ilişkiler olmakla birlikte, benim kurumum hem de tüm sektörde çok geçerli bir durumdur. Bazı ilişkilerde çok ince bir sınır bulunuyor ve bunun karıştırılmaması gerektiğini düşünüyorum.”

Denek bazı durumlarda cinsiyetinden kaynaklı farklı muamelelere şahit oldu. Kendisinin bazı müşteri ve çalışanları, kadınların iyi yönetici ve yeterince cesur olmadıklarını düşünüyor. Ayrıca kendisi, hamilelik döneminde, iş çevresinden olumsuz eleştiriler almamak için işini yaparken normalinden daha da fazla gayret sarf etti. Deneğin bu konudaki düşünceleri:

“Mesela iş gereği tamirhane, atölye gibi yerlere müşteriler için gitmemiz gerekebiliyor. O zaman diğer çalışan ve müşterilerimden sanki bayan olduğum için bu ortamlara gidemeyeceğim düşünülüyor.

Özellikle hamilelik dönemimin son aylarında, iş çevremde davranışlarında farklılıklar hissettim. Diğer çalışan ve üstlerime performansımın düşmediğini, kotadan çıkmadığımı gösterebilmek için daha fazla çalışıp, müşteri ziyaretlerine gitmeye çalıştım. O halde bile bazıları, ‘artık hamilesin fazla gezmiyorsunuz, makamında oturuyorsunuz’ diye söylediklerine çok kere şahit oldum. Ben de ‘hayır, şu kadar müşteri gezdim, bu kadar iş yaptım’ diyebilmek için daha fazla gayret sarf ettim işimde.”

Denek üstünün nasıl birisi olması gerektiğini tanımlarken; bu kişinin cinsiyetinin değil kişiliğinin önemli olduğunu aktarıyor. Kendi yöneticilerinin de çalışanları terfi ettirirken, şube rakamlarına ve performanslarına dikkat ettiklerini aktararak; kurumundaki orta ve üst düzey kademelere olan terfiler, kadın yöneticilerin cinsiyetlerinden kaynaklı sorunları hakkında şu düşüncelerini dile getirdi:

“Şu ana kadar benim terfi ettiğim kademelerde, cinsiyetim etkili bir rol oynamadı. Ancak yöneticiler, doğu illerinde ya da diğer illerin kıyısı yerlerindeki atamalara, istisnalar olsa da, erkek yönetici getirmeyi uygun görüyorlar. Genel müdürlükte üst düzey pozisyonlarına getirilirken ise, o kişinin cinsiyeti ya da performansından çok, bir üst yöneticiyle nasıl uyum sağlayacağına, üst düzeyle ilişkilerin nasıl olduğu, kendini nasıl tanıttığı ve diplomasinin ne durumda olduğu önem kazanmaktadır.

Dediğim gibi, sektörde yükselmeye performansla dayalı bir terfi mekanizması olsa da, kurum içi ilişkiler de bu konuda etkilidir. Erkekler informel gruplara daha kolay girebildikleri için, bu konuda da daha avantajlı olup, erken terfi alabiliyorlar. Ama bu cinsiyetten çok kişinin kişiliği, ilişkileri, kendisinin reklâmını yapmasıyla da ilgilidir.

Kadınların, kurum içinde erkeklerin oluşturduğu informel gruplara giremiyor olması ve özel zamanlarımızdan kaynaklı (hamilelik, doğum, çocuk bakımı gibi)

kendimizi ispat etmek için daha fazla çalışmamız, kadın yöneticilerin yaşamış oldukları dezavantajlardır. Bir de çok üst düzey yöneticiliğe kadınların kolay gelememesi de önemli bir sorundur.

Ayrıca sektördeki güzel kadınların, gerek müşteriler gerekse çalışanlar bakımından farklı değerlendirildikleri, manevi tacizlere maruz kaldıkları da olabiliyor. Bunun için güzel giyinen, havalı bayanların kendilerini kanıtlamak için diğer çalışanlarda daha da fazla gayret sarf etmeleri gerekebiliyor.”

Denek kurum içi eğitimlere katılmakta cinsiyet ayrımcılığı bulunmadığını; ancak kadın çalışanların ailesel sorumlulukları nedeniyle, özellikle zorunlu olmayan kişisel gelişimle ilgili olan eğitimlere, erkeklerle aynı oranda istekle katılmadıklarını aktardı. Kadının akşam ve hafta sonu yapılacak olan eğitimlere katılabilmesi için, çocuklarını bırakabilecekleri anaokulu, kreş gibi yerlerin bu zamanlarda da açık olması gerektiğini düşünüyor.

Denek kızının büyüyünce bankacı olmak yerine, daha zevk alarak çalışabileceği ve daha az mesai saati olan bir işte çalışmasını istiyor. Kendisi, bankasının bir geçiş döneminde olduğu için, işinden şu aralar eskiye oranla olduğu kadar memnun olmadığını; sadece para için çalışmadığını ve en az aldığı para kadar işine değer verildiğini biliyor olmasını, yaptığı işin sonuçlarını görebilmek ve işinde mutlu olduğunu hissedebilmek istiyor.

Deneğin iş yerinde 10 saat, evinde ise 3 saati iş yaparak geçiriyor; ev işlerinde ve çocuk bakımında da ücret karşılığı tuttuğu yardımcısı bulunuyor. Diğer işlerde de eşiyile birlikte evin sorumluluklarını paylaşıyorlar. Denek çalışmaktan memnun ve eşi istese de işini asla bırakmayacağını; ancak kadının öncelikli yerinin evi mi işi mi olduğu konusundaki düşüncelerinin bebeği olduktan sonra değiştiğini aktardı:

“Bebeğim olmadan önce bir erkeğin öncelikli yeri neresiyse, kadının da öncelikli yerinin orası olduğunu düşünürdüm. Ancak çocuğum olduktan sonra diyebilirim ki, bir annenin öncelikli yeri bebeğinin yanındır. Benim bebek sahibi olmam hayata bakışımı çok değiştirdi, onun için çocuğumun gelişmesinde rol sahibi olmak öncelikle çok isterim, ondan sonra tabi ki işim benim için çok önemlidir.”

Örnek Olay 3

Yüksekokul mezunu öğretmen ebeveynleri ve 1 erkek kardeşi olan denek, 1973 yılında doğdu ve gelişimini kent ortamında sürdürdü. Gıda mühendisi olan denek, 8 yıl önce, şu anda da kıdemli iç kontrolör yani yönetmen olarak çalıştığı, büyük ölçekli kamu bankasında işe girdi. Kendisi gibi gıda mühendisi olan bir şirkette yöneticilik yapan

eşiyle birlikte Maslak'ta yaşıyor ve eşiyle kendisinin aylık geliri ortalama 3/5.000 TL civarında. Ayrıca denek boş zamanlarında, dans derleri alıp, yoga yapıyor, yurtdışı seyahatlere katılıyor.

Denek, kurum içinde cinsiyet ayrımcılığının belirgin bir şekilde olmasa da, ayrımcılığı zaman zaman hissettiğini düşünüyor.

Denek kadın ve erkeğin toplumsal hayattaki yerleri ve aralarındaki farkları; ev işleriyle iş yerindeki işlerini nasıl dengelediğini ve eşinin bu konulardaki tutumunu şu şekilde dile getiriyor:

“Benim ailem veya yetiştiğim çevre cinsiyet ayrımını bana asla hissettirmemiş olsa da (erkek kardeşimle benim aramda bir fark gözetmediler); evlendiğimde kadının yerinin erkekten biraz daha arkada olduğunu fark ettim. Ancak bunu bana eşim değil de, toplumsal çevre hissettirdi. Mesela Türkiye’de eğer eşiniz sizin bir kişilik olup çalışmanızı destekliyorsa sorun çıkmıyor; ancak eşinin desteklemediği kadın erkekten biraz daha geri planda kalmak zorunda kalıp, kendisini frenlemesi gereken durumlar yaşayabiliyor.

Oysa bence kadın erkek, belli fiziksel özellikler hariç, eşitler. Ben de eşimle bu konuda herhangi bir farkımız olduğunu düşünmüyorum ve o da bana bunu hissettirmiyor. Hatta eşim keşke ben hamile olabilseydim, sen bunu istemiyorsun bile diyerek şaka yapabiliyor.

Kendisi mühendis olduğu halde, belki de şu an fabrikada değil de genel müdürlükte çalıştığı için, bana ev işlerinde de çok yardımcı oluyor. Bu nedenle ev işlerinin üzerimde büyük bir baskı oluşturduğunu hissetmiyorum. Ben işte 8 saatimi iş yaparak geçiriyorsam, ortalama olarak evde de ¼ saatim iş yaparak geçiyor. Ama bizim evde eve kim önce giderse o yemeği hazırlıyor ya da çamaşır makinesini kim daha önce fark ederse o çamaşırları yıkıyor; bunun gibi tüm işlerde biz, birbirimizi beklemeden her şeyi eşit derecede yapmaya çalışıyoruz.

Evime de haftada bir temizlik-ütü-yemek işleriyle ilgili ücret karşılığı birisi gelip bana yardımcı oluyor.

Çocuğum olduğunda da, hem aile büyüklerimiz, hem de ücret karşılığı tutacağım bir bakıcının bana yardımcı olmasını istiyorum. Çocuk yapmamla ilgili de, işimle ilgili bir karamsar düşüncem yok, şu ana kadar kendimi hazır hissetmediğim için bebek yapmamıştım ama şu an 35 yaşına gelmeden önce anne olmak istiyorum.”

Ayrıca kariyer sahibi olmakta eşinin desteğini sonuna kadar arkasında hissettiğini söyleyen denek, sözlerini şu şekilde devam ettiriyor:

“Eşim benim yönetici olmamı ve yöneticiliğin getireceği tüm sorumlulukları yerine getirmemi istiyor. Kendisi de bir yönetici olduğu için çok fazla seyahat edip, yemeklere, toplantılara katılabiliyor ve eğer benim de bu şekilde organizasyonlara katılmam gerekseydi; eşim beni yine kesinlikle teşvik edip, desteklerdi.

Ama doğrusu ben, bu şekilde organizasyonlara katılmaktansa, kendime zaman ayırmayı tercih ederdim.”

Denek kurumunun üst yönetiminde daha çok erkek bulunduğunu ve kadınların önünde üst kademelere yükselmekte herhangi bir engel bulunmadığını düşünüyor. Ancak erkeklerin, kadınların aralarına giremediği informel gruplara sahip olduklarını ve bunun iş hayatında erkeklere avantaj sağladığını şu şekilde dile getiriyor:

“Erkeklerin hangi hiyerarşik yapıda olurlarsa olsunlar, birbirleriyle iletişimleri çok rahat ve sıcak (mesela erkek birbirlerine abi, lan gibi tabirlerle seslenebiliyor), bu da onların ilişkilerini daha ön plana çıkartıyor.

Kadınların kendi aralarında böyle gruplar oluşturması çok zor; çünkü erkekler hayata daha farklı bir açıdan bakıyorlar ve bir bayanın erkek grubuna katılabilmesi de çok zordur.

Ancak erkek yöneticilerin, kendi aralarında bir tane kadın olmasına olumsuz bakacaklarını düşünmüyorum. Çünkü kadın erkeklerin arasına girdiği zaman, o ortama çeki-düzen gelir ve tek erkeklerin çalışacağı bir ortamın verimli olmayacağını düşünüyorum. Tabi erkek kadar, kadının da üst yönetimde bulunması çok zaman alacaktır.”

Deneğe göre kadınlar genel anlamda erkeklerden daha hassas ve kadınlar daha çabuk yorulup hastalanabiliyor. Bir de doğum ve çocuk bakımı gibi görevleri eklenince, kadının daha çok rapor/izin almasını normal karşılıyor. Ancak kendi kurumunda, ne kadın ne de erkeğin çok fazla izin/rapor aldığını düşünmüyor. Denek eşiyile ilgili bir anısını da şu şekilde dile getiriyor:

“Eşim benimle evlenene kadar kadınlarla çalışmayı zor buluyor ve kadının aldığı doğum iznine olumlu bakmıyormuş; ama benimle evlendikten sonra, benim de çalışıyor olmam ve zamanla diğer kadınlarla aynı durumlara düşüyor olmamdan, kadınları anlamaya başlayarak, bu düşüncesini değiştirdiğini ve artık kadın çalışanlara çok daha fazla anlayışlı davrandığını söylemişti.

Ben kadının çok önemli bir fonksiyon olan anneliği gerçekleştirirken aldığı rapor ve izinleri; erkeklerin de zamanla anlayış göstereceklerine inanıyorum.”

Denek işini seven kadının erken emekli olmasına bir dezavantaj olarak bakıyor ve bu konudaki düşüncelerini şu şekilde dile getiriyor:

“Ben yakın bir zamana kadar Ataşehir’de oturuyordum ve o zamanlar evim işime uzak olduğu için, erken emekli olmak istiyordum. Ben de bu düşüncemi yenmek için, bankama yakın bir yere taşındım ve artık erken emekli olmak istemiyorum.

Bence kadına belli bir yaştan sonra emekli olup olmayacağı, kendisine bırakılmalı. Mesela benim annem 62 yaşında ve 14/15 yıl önce öğretmenlikten emekli oldu. Ancak ben annemin hala çalışabilecek kadar dinç olduğunu görüp, keşke hala çalışsaydı diyebiliyorum.”

Örnek Olay 4

1978 yılında doğup kent ortamında tek kardeş olarak büyüyen denegin, üniversite mezunu ebeveynlerinden annesi ev hanımı, babası ziraat mühendisidir. Üniversite mezunu denegin, şu ana kadar 9 yıllık iş tecrübesi bulunuyor. 7 yıldır büyük ölçekli (eskiden bir kamu bankası olan) özel bir bankada çalışıyor ve kurum içindeki pozisyonu servis yetkilisi yardımcılığı. Kendisi gibi üniversite mezunu olan bankacı eşi ile birlikte Beşiktaş-Dikilitaş'ta oturuyor ve aylık toplam gelirleri 1/3.000 TL arasında değişiyor.

Denek bankacılığın müşteri odaklı bir meslek olduğunu, bunun için de albenisi olan kişilerin daha iyi şubelerde çalışabildiğini; kadınların da bu konuda erkeklere göre daha avantajlı olduklarını düşünse de; bu durumun sadece cinsiyetle değil, kişilikle de alakalı olabileceğini şu sözlerle dile getiriyor:

“Mesela ben eşimden daha çok girişken ve konuşkan olduğum için, bankada daha avantajlıyım; ama bu cinsiyetinden değil kişiliğimden kaynaklanıyor. Ayrıca kadınların kendilerini daha rahat ifade edebildiklerini, bunun için de müşteriyle daha kolay anlaşabildiklerini düşünüyorum.

Bankacılık sektöründe işe girerken, daha çok eğitim seviyeniz, konuşmanız, diksiyonunuz ve yabancı dile sahip olup olmamanız etken oluyor. Bayanlar askere gitmek zorunda olmadığı için, belki daha da rahat iş bulabiliyorlardır.

Ben aile ve çevremde erkek egemenliğini yaşamamış olsam da, sanırım toplum ve dünyada erkek egemenliği hâkim; bir ölçüde de olsa, bunun iş yaşamına yansımış olması mümkün olabilir.”

Ancak denek, kadınların terfi etme ve kariyer sahibi olmada, erkeklere göre bazı dezavantajlara da sahip olduklarını şu sözlerle dile getiriyor:

“Kadınlar hangi mesleği yapıyor olursalar olsunlar, evde de sorumlulukları olduğu için terfide (daha çok yıprandıkları ve işe daha az enerjilerini verebildikleri için) dezavantajlar yaşıyorlar. Bizde de sınav sistemi esas olduğundan, evde sınavlara hazırlanmamız, diğer sorumlulukların yanında daha zor olabiliyor. Mesela benim üniversitedeki çalışma performansıyla, şu anki performansımın arasında ciddi fark bulunuyor. Bir de çocuğum olursa, o zaman bu durumun daha da kötüye gideceğini düşünüyorum.”

Denek kurumunun üst yönetiminde sadece 1 tane kadın genel müdür yardımcısı bulunduğunu; bunu da, kadınların iş deneyimlerinin az olmasına ve 20 yıl önce bankalarda çok az kadının çalışmasına bağladığını; ama ileride üst kademelerde çok daha fazla kadın yönetici olacağına inandığını ilettili.

Denek, bankacılık sektörünü seçmesini, iş motivasyonunu etkileyen nedenleri ve kariyer hedefleri konusunda, şu düşüncelerini dile getirdi:

“Benim bankacı olmama etken, 99 krizinde daralan iş piyasasında iş bulamamam ve ailemde çok fazla bankacı olması oldu. Ananemle dedem kendi zamanlarında bankacılık mesleği çok iyiydi diye, benim de bankacı olmamı istemişlerdi. Yoksa bu mesleği seçmemde ekonomik bir neden bulunmuyor.

Benim için, hem para kazanmak hem de kariyer sahibi olmak önemlidir; ancak bir seçim yapmam gerekirse yetki sahibi olmayı tercih ederim.

İşimden memnun olmamı, artık sorunlara alışmış olsam da, o gün şubede karşılaştığım bir problem olup olmamasına bağlıyorum. İşyerindeki motivasyonumu da, arkadaşlarımla ilişkilerim, pozitiflik, karşılıklı bir gülümseme oluşturur. Mesela şube müdürümüzün (kendisi erkek) çok sıcak olması, beni çok motive eder.

Eğer ekonomik durumum çok iyi olsaydı da; yine çalışırdım da, bankacı olmak yerine, kendi işimi kurardım.

İlerisi için ise, orta düzey yöneticilikten sonra belli bir noktada kalacağımı, daha üst kademelere çıkamayacağımı düşünüyorum. Bunu düşünmemin nedeni, cinsiyetimden değil de, teftiştan gelmememdir. Ama diğer bankalarda performansa göre terfi olduğu için, orada çalışan bayan ya da erkeklerin bu gibi konulara takılacağını sanmıyorum.”

Deneğin çalıştığı kurumun BASISEN adında bir sendikası var ve tüm çalışanlar bu sendikaya üye. Ancak deneğimiz sendikada, her şubede sadece bir kişi aktif olarak faaliyetlere katılabildiği için, herhangi bir aktif rolü yok. Denek sendika ve sendika faaliyetleri hakkında şu düşüncelerini bizimle paylaşıyor:

“Kurumumuzda sendikanın sadece ismi var. Sendika kadınlar adına sadece 8 Mart'ta kart gönderiyor, başka herhangi bir işlevi de bulunmuyor. Ama sendikanın, kadınlar için bir şeyler yapacağını bilseydim de, sendikada aktif olarak görev almazdım; onun yerine kendim için bir şeyler yapıp, kendime zaman ayırmayı tercih ederdim.”

Deneğin işyerinde 9/10 saati, evde ise 1/1.5 saati iş yaparak geçiyor ve evdeki sorumluluklarında ücret karşılığı tuttuğu bir yardımcısı bulunuyor. Deneğin eşi ise, ailesinden öyle gördüğü için isteyerek ev işlerinde kendisine yardım ediyor. Denek çocuğu olduğu takdirde de, 6 ay gibi bir süre ile aile büyüklerinden yardım aldıktan sonra; dışarıdan bir bakıcı tutarak çalışmaya devam etmeyi planlıyor.

Son olarak denek, kadınların erken emekli olması ve çalışmayan ev hanımlarıyla ilgili düşüncelerini şu şekilde dile getiriyor:

“Kadınlar, işle ya da eğitimle ilgili çok gereksiz şeyi hafızalarına aldıkları ve sürekli işte çalıştıkları için beyin olarak çok yoruluyorlar. Ben kendi yaşamıma dair önemli hatıra ve isimleri, işyerinde müşterilerin hesap numaralarını ezberlerken, istemeden de olsa unutuyorum.

Bu nedenle kadınların erken emekli olması çok büyük bir avantaj; kadın daha çok yıpranıyor ve bu nedenle 45 yaşından sonra çalışmamalıdır.

Bence ev kadınlarının hayatı çok rahat, bütün gün evde oturup günlere gidiyorlar ve sadece yemek yiyip kalori alıyorlar. Hiç birisi evde bile oturmuyor, sürekli gezip duruyorlar. Biz ise sürekli burada çalışıyoruz. Onun için bence bizim de erken yaşta emekli olup, dinlenmemiz gerekiyor.”

SONUÇ VE ÖNERİLER

1970’li yıllardan itibaren, dünyada ve ülkemizde iş piyasasında bulunan kadınların sayı ve nitelikleri artmaya başlamış; ancak kadınların toplum tarafından kendilerine atfedilen ev ve çocukla ilgili sorumlulukları, onların iş yaşamında çalışmasını zorlaştırmıştır. Kadın hem evinde, hem de işinde üstlendiği görevleri en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmış; bu da kendisinde hiçbir işe yetemediği hissini uyandırarak, hayattaki motivasyonunu olumsuz yönde etkilemiştir. Kadın ne evinde, ne de işinde mutlu olamamaya başlamıştır.

1980’lerden sonra ise, modern çalışan kadın tüm sorumluluklarına tek başına yetişemeyeceğini anlayarak, sahip olduğu sorumluluklarını dengelemeye karar vermiştir. Ev ve çocukla ilgili sorumluluklarında ya eşinden ve ailesindeki diğer bireylerden ya da ücret karşılığı tuttuğu yardımcılardan destek almaya başlamış; işte de kendisine bir kariyer hedefi oluşturarak, planlı programlı bir şekilde zamanını optimal şekilde verimli hale getirmeyi çalışmıştır.

Ayrıca kadınların, erkeklerin temel taşlarını kurup, egemen olduğu iş yaşamında kendilerine yer açmaya çalışması; beraberinde cinsiyetlerinden kaynaklı pek çok kariyer sorunuyla da yüz yüze gelmelerine neden olmuştur.

Araştırmanın konusu olan kadın yöneticilerin kariyer sorunları, bankacılık sektöründe kadınların daha çok istihdam edebilmesi ve kariyer sahibi olmalarına nelerin etken olabileceğinin belirlenmesinde, çok önemli bir yeri vardır.

Yapılan bu araştırma Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışan kadınların iş yaşamında ne gibi kariyer sorunlarıyla karşılaştıklarını ortaya koymaya çalışmıştır.

Aşağıda da ayrıntılı olarak aktarılan araştırma sonuçlarına göre, kadın yöneticiler kurum içinde genel anlamda cinsiyetlerinden kaynaklı herhangi bir ayrımcılık yaşamamakta; ancak yine de, kadınların sahip oldukları toplumsal görevler, kariyer gelişimlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Yapılan araştırma sonucunda deneklerin belirttiği üzere, bankacılık sektöründe kadınların oranı ve mevkisi büyük şehir ve semtlerde daha yüksekken; Doğu’daki bankalarda ve gelişmiş illerin sanayi bölgelerinde daha düşüktür. Kadınlar daha çok alt

ve orta kademe yöneticiliklerde bulunurken; çoğu kurumun üst düzey yönetiminde erkeklerin egemenliği söz konusudur.

Denekler, kadın yöneticilerin cinsiyetlerinden kaynaklı herhangi bir ayırım ya da dezavantaj yaşamadıklarını düşünseler de; üst kademe yöneticiliğine yükselmeye önlerinde bazı engellerin olduğunu belirtmektedir. Bunlardan bazıları; kadınların ev ve çocukla ilgili sorumlulukları olduğu için işe yeterince zaman ve enerjilerini verememeleri; erkeklerin hâkimiyetinde bulunan üst düzeye, erkeklerin karşı cinsten birisinin çıkmasını istememesi; kadınların kurum içi informel gruplaşmalar ve torpilden yeterince yararlanamamaları; ayrıca bazı müşteri ve çalışanların kadınların liderlik özelliklerinin bulunmadığını düşünmesidir.

Kadın çalışanlar, bankada ağırlıklı olarak kadın istihdam edilmesini; bankacılığın dikkat, sorumluluk ve uzun çalışma saatleri gerektiren, monoton bir meslek olmasına; kadınların pazarlama ve ikna kabiliyetinin olup, dış görüşünün daha dikkat çekici olmasına; son olarak da erkeklerin sektörde sadece yönetici olarak çalışmayı istemesine bağlamışlardır.

Araştırmaya katılan deneklerin çoğunun, sektörde işlerin cinsiyete göre farklılaşmadığını ve işe alınırken bayan olmanın etkili olmadığını düşündüğü ortaya çıkmıştır. Etkili olduğunu söyleyen bazı denekler ise, bunun olumlu yönde etkisinin olduğunu belirtmiştir.

Bankada çalışan kadınlar, sahip oldukları ev ve çocukla ilgili sorumluluklar ve erkeklerin kendi aralarında oluşturdukları informel gruplaşmalar yüzünden iş yaşamında dezavantajlı duruma düştükleri konusunda hemfikir olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca evli kadınlar, kendilerine destek çıkıp yardımcı olacak bir eşe sahip oldukları zaman, iş yaşamında daha başarılı olduklarını düşünmektedir. Yapılan araştırma, hemen hemen tüm erkeklerin eşlerine az ya da çok yardımcı olduğunu ortaya koymuştur.

Bazı denekler ise, kendilerinin, ailelerinin ya da toplumun erkek çocuğa daha değer verdiğini ve bu konuda bazı olumsuz tecrübelerle karşılaştıklarını dile getirmiştir. Sektörde kadınların cinsiyetlerinden kaynaklı olarak en fazla ayrımcılık yaşadığı zaman, hamile kaldığı ve sonrasındaki ücretli izin aldığı dönemdir. Görüşme yapılan deneklerin bazıları, çocuk sahibi olma kararına verilerse muhtemel terfilerin tehlikeye gireceğini;

bazıları bu dönemde yönetici ve çalışanların gözünden düşmemek için daha fazla efor sarf etmek zorunda kaldıklarını; bazıları yöneticileri tarafından kendilerine artık iş verilmediğini, kendilerine gidecek gözüyle bakıldığını; bazıları ise sektörde hamilelik sonrası ücretsiz izin isteyen kadınların işten çıkartıldıklarını görüp duyduklarını iletmiştir.

Bankacılık sektöründe, ücretlerin cinsiyete göre bir farklılık oluşturmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan deneklerin büyük çoğunluğu, çalışma yaşamına ekonomik nedenlerle katıldıklarını söylerken; bunların bir kısmı ekonomik durumunun çok iyi olması durumunda bile görevini yapmaya devam edeceğini; bir kısmı ise, başka bir sektör ve işte çalışmaya devam edeceğini iletmiştir. Deneklerin üçte biri, eşleri istediği takdirde ev hanımı olabileceklerini söylerken; diğer denekler asla eşleri için işlerinden vazgeçemeyeceğini söylemiştir.

Araştırma sonucunda, bankada çalışan kadınların yarısından çoğunun işlerinden memnun olduğu ve motivasyonlarını paradan çok kazandıkları mevkinin etkilediği ortaya çıkmıştır. Ancak bazı kadın çalışanlar, iş hayatı ve evliliği bir arada yürütmeye çalışırken, okul hayatındaki kadar çalışma ve başarıma hırslarının kalmadığını belirtmiştir.

Çalışan kadın için, çocuğu olana kadar evi ve işi aynı derecede önemli iken; yapılan araştırmada anlaşılmıştır ki, çocuğu olan bir kadın için öncelikli yer her zaman evidir. Bazı kadın çalışanlar, çalıştıkları için çocuklarına yeteri kadar zaman ayıramadıklarını ve içlerinde suçluluk duygusu olduğunu dile getirmiştir. Bu konuda birkaç istisna örnek oluşturan denek ise, kendisi için işi ile evinin aynı değerde olduğunu iletmiştir.

Ancak bankada kadın çalışan ve yöneticilerin büyük çoğunluğu, kızları olduğu takdirde, kızlarının bankacı olmasını istemediğini çok kesin bir şekilde aktarmıştır. Buna neden olarak da, bankacılığın monoton, yaratıcılık gerektirmeyen, uzun mesai saatleri olan, çok stresli bir meslek olmasını göstermişlerdir.

Bankacılık sektöründe normal bir mevkide olsun, yönetici kademesinde olsun çalışan kadınların büyük bir çoğunluğu, kadınların erken emekli olmasını avantaj olarak görmektedir.

Bankacılık sektöründe yöneticilerin terfilerde dikkat ettiği etmenler, önem derecesine göre şu şekilde sıralanabilir; performans seviyesi, kıdem, kurum içi sınav, informel gruplar, torpil, sorumluluk sahibi olup olamama.

Görüşmeye katılan deneklerin çoğu amirinin cinsiyetinin değil, kişiliğinin önemli olduğunu; herhangi bir problemle karşılaştığında da ya kendisine yakın gördüğü, problemine çözüm bulacağını düşündüğü kişiye ya da üstüne gideceğini söylerken; bazı denekler, kadın yöneticilerin kaprisli, sorunlu, kendisini baskı altında hisseden, olayları büyüten, kıskanç, tecrübesiz, liderlik yetkinlikleri olmayan, acımasız olduklarını düşünmektedir. Sadece bir denek, amirinin bayan olmasını kadınların daha anlayışlı olduğu için istemektedir.

Son olarak araştırmaya katılan kadınların tamamına yakını, sendikal faaliyetlerle ilgilenmeyip; sendikanın kadınlar adına herhangi bir işlevde bulunduğunu düşünmemektedir. Görüşme yapılan sadece bir yönetici denek, çalıştığı kurumda yönetici olmadan önce, sendikada aktif olarak görev aldığını ve sendikanın faaliyetlerinden memnun olduğunu söylemiştir.

Tüm bu bulgulardan yola çıkarak, bankada çalışan kadınların genel anlamda kurum içinde cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmadıklarını; kadın yöneticilerin kurum içinde cinsiyetlerinden kaynaklı olarak da dezavantajlarının olmadığı; ancak kadının sahip olduğu toplumsal görevlerin, kadının iş yaşamına daha az zaman ve enerjilerini ayırmasına neden olduğu; bu etkiyi bekâr ya da çocuğu olmayan kadınlar daha az hissederken, bu sorunun çocuk sahibi olduğunda daha belirgin hale geldiği; son olarak da, kadının iş yaşamında kariyer sahibi olmasında, evli olduğu erkeğin desteği ve yardımının etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Ayrıca kadınların sektörde kariyer hedeflerinin daha da yükselip, kariyer sorunlarının sona erebilmesi için, toplum ve aile yapısındaki sorumluluk anlayışının değişmesi; bu sorumlulukların erkek ve kadın arasında eşit olarak dağıtılması; ayrıca iş yaşamında kadınların sahip olduğu farklı fiziksel, kimyasal özellikleriyle doğum yapma gibi erkeklerin sahip olamayacağı özelliklere göre yapılanmaların oluşturulması gerekmektedir. Bu konuda uluslar arası sözleşmeler ve ulusal düzenlemelerde de gerekli yasal değişiklikler yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Active Academy Araştırma Merkezi (2004), “Bankacıyım ve Çok Mutsuzum”,
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3120>, 13.01.2006
- ANAFARTA, Nilgün (2001), “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.1.
- “Aracı Kuruluşlar” (2003),
<http://www.tspakb.org.tr/docs/rapor03/aracikuruluslar2003.pdf>, 13.01.2006
- ATAAY, N. Aylin (1998), “Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları Ve Etmenleri”, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek, Editör: Oya Çitçi, *TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları*, Ankara, ss. 237/252.
- ATIŞ, Yücel (2005), “Kadınların Kadınlarla Çalışması Neden Zor”, 3. Kadın Yöneticiler Zirvesi,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4289>, 13.01.2006
- AYTAÇ, Serpil (1997), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, Yöneticinin Kitaplığı, 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul-Aralık.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Developer Yayıncılık, İstanbul-Mart.
- BAYDAR, Elif (2005), “Araştırma: Çalışanlar Kadın Yöneticiyi Nasıl Görüyor?”, 3. Kadın Yöneticiler Zirvesi,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4290>, 13.01.2006
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitapevi Yayınları, Sakarya-Ekim.
- CAN, Halil, Ahmet AKGÜN ve Şahin KAVUNCUBAŞI (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- ERDOĞMUŞ, Nihat (2003), *Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara-Mart.

- EYÜBOĞLU, Ayşe, Şemsa ÖZAR ve Hülya TUFAN-TANRIÖVER (1998), “Kentli Çalışanların Çalışma Koşulları Ve Çalışma Yaşamını Terk Nedenleri”, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek, Editör: Oya Çitçi, *TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları*, Ankara, ss. 207/216.
- GERNİ, G. Mine (2001), *Yönetimde Kadınlar*, Beta Yayınları.
- GÜLAY, Saka (2004), *Bankacılık Sektöründe Çalışan Kadınların Cinsiyet Ayrımcılığı Sorunları (Sakarya Örneği)*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya-Eylül.
- GÜNİNDİ-ERSÖZ, Aysel (1998), “Kamu Yönetiminde Yönetici Olarak Çalışan Kadınların Geleneksel Ve Çalışan Kadın Rollerine İlişkin Beklentiler”, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek, Editör: Oya Çitçi, *TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları*, Ankara, ss. 255/264.
- “Hamilelik, Doğum İzni İle Emziren Kadın İşçilerin Hakları” (2004), http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=677,20.01.2006
- HAMMOND, Val (2005), “Değişen Dünyada Kadın Liderliği”, 3. Kadın Yöneticiler Zirvesi, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4288,13.01.06>
- İKV (İktisadi Kalkınma Vakfı), (2001), *Avrupa Birliği'nin Sosyal Politikası ve Türkiye'nin Uyumunu*, İKV Yayınları, İstanbul-Ekim.
- İnsankaynaklari.Com İçerik Ekibi (2002), “Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul-Kasım.
- İnsankaynaklari.Com İçerik Ekibi (2002), “Bireyler Ve Kariyer Yönetimi Kavramı”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=315,13.01.2006>
- İnsankaynaklari.Com İçerik Ekibi (2005), “Bireysel Kariyer Planlamada İnsan Kaynaklarının Rolü”, <http://www.ntvmsnbc.com/news/316080.asp#BODY,13.01.2006>

- KSSGM (Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü), (2000a), *Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep*, KSSGM Yayınları, Ankara-Nisan.
- KALAYCIOĞLU, Ersin ve Binnaz TOPRAK (2006), “Türkiye’de Kadınların Siyaset, Üst Yönetim, ve İş Yaşamına Katılması”, http://www.tesev.org.tr/etkinlik/kadin_siyaset_rapor.php, 13.01.2006
- “Kadın Emeği Platformu Komisyon Raporları” (2006), <http://www.turkis.org.tr/icerik/kepkomrap.doc> 08.03.2006
- KSSGM (Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü), (2000b), *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, T.C. KSSGM Yayınları, Ankara.
- KORAY, Meryem (1993), *Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri*, Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası, BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları:23, İstanbul.
- MAHİROĞULLARI, Adnan (2006), “Türkiye’de Sendikalaşma Evreleri ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/98.pdf>, 20.01.2006
- NAKİPOĞLU, Firuzan (1998), *Türkiye’de Kadın Yöneticilerin İş Yerlerinde Karşılaştıkları Sorunlar*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZEN, Şükrü (1998), “Türkiye’de Kadın ve Erkek Kamu Yöneticilerinin Yönetim Tarzı Açısından Farklılaşması ve Eril Erkek-Dışıl Kadın Varsayımının Geçerliliği”, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek, Editör: Oya Çitçi, *TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları*, Ankara, ss. 217/237.
- ÖZER, Yaprak (2004), “Ne Olur Beni Korumayın, Ben Sizden Korkuyorum!”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3445>, 23.03.2006
- ÖZGÜL, Gülüşan Erdoğan (2002), *İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluk Bakış Açısıyla Kadın Yönetici Terfilerinde Terfi Engelleri (Tekstil Sektöründe Bir*

Araştırma), Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

PALMER, Margaret ve Beverly HYMAN (1993), *Yönetimde Kadınlar*, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:10, 1. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa.

ŞİMŞEK, Yurdagül (2006), “Kadın Eve Hapsediliyor”, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=176693>, 12.03.2006

T.C. Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma Fonu İşletmesi (2001), *Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları*, T.C. Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa-Haziran.

TEZCAN, Ercüment (1998), “Çalışma Yaşamında Kadın-Erkek Eşitliği ve Avrupa Birliği Çerçevesindeki Uygulamalar”, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek, Editör: Oya Çitçi, *TODAIİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları*, Ankara, ss. 173/200.

TÜSİAD-T (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği), (2000), *Kadın – Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset*, TÜSİAD-T Yayınları, İstanbul-Aralık.

“Türkiye’de Kadın Olmak” (2006), <http://www.kesk.org.tr/kesk.asp?sayfa=kadinyazi&id=7>, 13.01.2006

“Türkiye’nin İnsan Kaynakları Gelişimi Stratejisi Taslak Raporu” (2006), Sözleşme TR /0205.01/001, AİPP / İŞKUR Destek Projesi, Avrupa Birliği / Türkiye’ye Yönelik Katılım Öncesi Mali Yardım Programı, http://www.iskur.gov.tr/HRD%20report_TR_02.last.doc, 06.03.2006

UĞUR, Adem (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitapevi Yayınları, Sakarya.

UYARGİL, Cavide (1997), *Kariyer Planlama*, Türkiye Bankalar Birliği Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, İstanbul 4-5 Aralık.

UZUN, Turgay (2006), “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, Muğla Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü, Cilt: 5, Sayı: 2, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149&hit=ny, 13.01.2006

ÜSTÜNGÜLER, Hale (2004), *Türk Kamu Yönetiminde Kadın Yöneticiler: Sakarya İli Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya-Temmuz.

ÜSTÜNGÜLER, Hale ve Filiz CİCİOĞLU (2005), “Kamu Ve Özel Sektördeki Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Engeller: Sakarya İli Örneği”, Türk Dünyasında Sosyal Bilimler: Kuram, Yöntem ve Uygulama, 3. Uluslar Arası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 05-09 Haziran-Celalabat/Kırgızistan, ss. 603/615.

YALÇIN, Selçuk (1999), *Personel Yönetimi*, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

YEŞİLDERE, Murat (2003), “Camdan Tavan”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1020>, 13.01.06

http://www.die.gov.tr/tkba/u_sozlesmeler.htm, 13.01.2006

<http://www.die.gov.tr>

<http://www.tbb.org.tr>

EKLER

EK- 1

GENEL NİTELİKLER

Yaş	:
Cinsiyeti	:
Medeni durum	:
Öğrenim durumu	:
İş unvanı ve bulunduğu kurumda çalışma süresi	:
İş deneyimi, önceki çalıştığı yer ve pozisyonu	:
Ebeveynlerin eğitim düzeyi ve meslekleri	:
Yetiştirme yeri (köy-kent)	:
Kardeş sayısı ve kardeşlerin cinsiyetleri	:
Çocuk sayısı, çocukların yaşı ve cinsiyetleri	:
Eşin mesleği ve eğitim düzeyi	:
Gelir düzeyi	:
Oturulan semt	:
Oturulan konutun konfor düzeyi	:
Sosyal ve kültürel etkinlikler	:

GÖRÜŞME SORULARI

Bulduğunuz kurum ve sektörde işlerin cinsiyete göre farklılaşması söz konusu mu?

İşe alınırken bayan olmanız tercih nedeni oldu mu?

İş yaşamında erkekler mi kadınlar mı daha avantajlıdır? Neden?

Çalışma yaşamında, kadın ile erkek arasında cinsiyetlerinden kaynaklanan bir ayrımcılık uygulamasının bulunduğunu düşünüyor musunuz? (Ezilme ya da baskı)

İş yaşamınızda sırf cinsiyetinizden dolayı farklı muamele gördüğünüzü düşündüğünüz oldu mu?

Yöneticileriniz sizi terfi ettirirken nelere dikkat ediyorlar?

Kadınların terfi konusunda avantaj ya da dezavantajları oluyor mu?

Üst yönetimde daha çok erkek mi kadın mı yönetici bulunuyor ve üst kademe yöneticilerinin alt kademe çalışan kadınlara bakış açısı nasıl?

Kadın yöneticiler cinsiyetlerinden kaynaklı ayrımcılık yaşıyorlar mı? Bunlar nelerdir?

Ücret konusunda cinsiyete dayalı bir ayrımcılık yaşıyor musunuz?

Tercihen, yaşadığınız yada duyduğunuz cinsiyet ayrımcılığına ilişkin bir anı, bir öykü, bir olay anlatır mısınız?

Hizmet içi eğitime katılmada cinsiyet ayrımı var mı? Varsa hangi yönlerde?

Bayanlar erkeklere göre daha çok rapor/izin alıyorlar mı? Alıyorlarsa bunların çoğu ne amaçlı oluyor?

Amirinizin bayan olmasını ister miydiniz?

İş hayatında problemle karşılaştığınızda bunu kime iletiyorsunuz? Kişinin cinsiyeti önemli mi?

Kızınız olsa aynı meslekte çalışmasını ister miydiniz?

Bu sektörde ve genel anlamda çalışma nedeniniz nedir ve eğer ekonomik durumunuz şu anki duruma göre daha iyi olsaydı, yine de çalışmak ister miydiniz?

Size göre kadının öncelikli yeri evi mi işi midir?

Kocanız istese işi bırakır mıydınız?

Günlük işyerinde ve evde çalışma süreniz nedir?

İşinizden ne kadar memnunsunuz, motivasyonunuzu etkileyen faktörler nelerdir?

Herhangi bir sendikaya üye misiniz? Nedenleri?

Kadınların erken emekli olması, size göre bir avantaj mı dezavantaj mıdır?

ÖZGEÇMİŞ

1981 yılında İstanbul'da doğan Serap EFE, Cumhuriyet İlköğretim Okulu ve Kurtuluş Süper Lisesine İstanbul'da gitti.

Daha sonra, 1999 yılında Sakarya Üniversitesi "Kamu Yönetimi" bölümünde lisans öğrenimine başladı. 2003 yılında, "Kamu Yönetiminde Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş" adı altında yapmış olduğu mezuniyet tezi ile lisans öğrenimini tamamladı.

2002 yılının Temmuz ayında, Sarıyer Kaymakamlığı'nın Yazı İşleri Müdürlüğü'nde 1 ay süre ile staj yaptı.

2003 yılının Temmuz ve Ağustos aylarında, HSBC Bank AŞ'nde "Kart Dönüşüm Projesi" adı altında geçici olarak müşteri temsilciliği yaptı.

Ayrıca 2003 yılında, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Ana Bölümdalı'nın, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler Bilimdalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı.

2004 yılının Temmuz ayında ise, Doğu Otomotiv Servis ve Tic. AŞ'nde müşteri temsilcisi olarak çalışmaya başlayarak; 2005 yılının Aralık ayında tezini tamamlayabilmek amacı ile işinden istifa etti.

Şu an yüksek lisans öğreniminin tez aşamasında olan Serap EFE, "Bankacılık Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Yaşamış Oldukları Kariyer Sorunları" adı altında yüksek lisans tez çalışmasını yapmaktadır.

Son olarak, lisede hazırlık sınıfında okurken başladığı İngilizce eğitimine, 2006 yılının Ocak ayından itibaren "English Time" İngilizce kursunda devam etmektedir.