

## **Hizmet Sektöründe Çalışan Kadınların Yaşadıkları Sorunlar ve Yükselmelerinin Önündeki Engeller**

**- Sonuç Raporu -**

**Araştırma Yürütücüsü**

Doç. Dr. Havva Çaha

**Araştırmacılar**

Prof. Dr. Ömer Çaha

Yard. Doç. Dr. Sare Aydın

| Kadın ve Demokrasi Derneği (KADEM) tarafından yürütülen araştırma, İsveç Uluslararası Kalkınma ve İşbirliği Ajansı (SIDA) fon kaynağı kullanılarak Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ve Dünya Bankası tarafından yürütülen “Kadınların Ekonomik Fırsatlara Erişiminin Arttırılması” projesi kapsamında desteklenmiştir. |

*\*Projenin sonuçları ilgili kuruluşların görüşlerini değil, araştırmacıların görüş ve değerlendirmelerini yansıtmaktadır.*

## İÇİNDEKİLER

**ÖZET--5**

**ABSTRACT--6**

**SUNUŞ--7**

### **BİRİNCİ BÖLÜM**

**ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ--9**

### **İKİNCİ BÖLÜM**

**ÇALIŞMA YAŞAMINDA VE YÜKSELME SÜRECİNDE KADIN--15**

I. Kadınların Yükselmesini Engelleyen Bireysel Nedenler--17

A. Kişisel Tercihler ve Algılar--18

B. Çoklu Rol Üstlenme--19

II. Kadınların Yükselmesini Engelleyen Kurumsal Nedenler--21

A. Örgüt Kültürü--22

B. Örgüt Politikaları--23

C. Mentör Eksikliği ve Enformel İletişim Ağlarına Katılamama--25

D. Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Cinsel Taciz--26

III. Kadınların Yükselmesini Engelleyen Toplumsal Nedenler--29

A. Toplumsal Cinsiyet Rollerini--29

B. Cinsiyete Özgü Kalıplar (Stereotipiler)--31

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**TÜRKİYE'DE ÇALIŞMA YAŞAMINDA VE YÜKSELME SÜRECİNDE  
KADIN: ENGELLER VE ZORLUKLAR--33**

I. Türkiye'de Eğitim, Sağlık ve Finans Sektörlerinde Kadın İstihdamı--34

II. Türkiye'de Kadınların Yükselmelerinin Önündeki Bireysel Engeller--37

A. Kişisel Tercihler ve Algılar--37

B. Çoklu Rol Üstlenme ve İş-Aile Çatışması--38

III. Türkiye'de Kadınların Yükselmesinin Önündeki Kurumsal Engeller--40

A. Örgüt Kültürü--40

B. Örgüt Politikaları--43

C. Enformel İletişim Ağlarına Erişim Güçlüğü ve Mentör Eksikliği--43

D. Çalışan Kadına Duyarsız Erkek Egemen Sendikalar--44

IV. Türkiye'de Kadınların Yükselmesinin Önündeki Toplumsal Engeller--45

A. Toplumsal Cinsiyet Rollerini ve Önyargılar--45

B. Meslek Ayrımına İlişkin Cinsiyetçi Kalıplar--47

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KURUMSAL ANALİZ: KURUMLARDA CAM TAVAN SORUNU--49**

- I. Okullarda Cam Tavan Sorunu--49
- II. Hastanelerde Cam Tavan Sorunu--53
- III. Bankalarda Cam Tavan Sorunu--58

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **ÇALIŞAN KADIN PROFİLİ--64**

- I. Katılımcıların Demografik Özelliği ve Eğitim Düzeyi--64
- II. Katılımcıların Yabancı Dil Bilgisi--66

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **KURUMLA İLİŞKİ DÜZEYİ--70**

- I. Çalışılan Kurumla İlgili Bilgiler--70
- II. Kurumda Çalışma Süresi ve Çalışılan Pozisyon--72
- III. Kurumda Hak Ettiği Pozisyona İlişkin Kanaatler--76

## **YEDİNCİ BÖLÜM**

### **MESLEKİ YAŞAM--79**

- I. Kadınların Meslek Alanında Karşılaştıkları Sorunlar--79
- II. Kadın ve Erkek Yöneticiye Bakış--82
- III. Meslek Yaşamında Kadınlara Karşı Ayrımcılık Yapılıyor mu?--90

## **SEKİZİNCİ BÖLÜM**

### **TÜRKİYE'DE ÇALIŞMA YAŞAMI VE KADIN--93**

- I. Yükselme Sürecinde Kadın-Erkek Eşitliği--93
- II. Kadınların Çalışma Yaşamında Yükselmesini Engelleyen Nedenler--96
- III. Kadın Yöneticiye İlişkin Tutum ve Kanaatler--99
- IV. Türkiye'de Çalışma Şartları ve Sendikacılık--103

## **DOKUZUNCU BÖLÜM**

### **ÇALIŞAN KADINLARDA ANNELİK VE ÇOCUK BAKIMI--107**

- I. Çalışan Kadınların Medeni Durumu--107
- II. Çalışan Kadınların Çocuk Sahipliği--109
- III. Çalışan Kadınların Çocuk Bakımı--112
- IV. Çocuk Yapma Konusunda İşverenin Tutumu--114
- V. Çalışan Kadınların Yasal Doğum İzin Hakkı--117

## **ONUNCU BÖLÜM**

### **ÇALIŞAN KADINLARDA İŞ YAŞAMI VE AİLE--123**

- I. Çalışma Yaşamı Kadınların Aile Yaşamını Nasıl Etkiliyor?--123
- II. Aile Sorumluluğunun Eşlerle Paylaşımı--127
- III. Çalışan Kadınlarda Kişisel Harcama--132
- IV. Ev İşlerinde Yardımcı Bulundurmak--135
- V. Çalışan Kadınlarda İş Yaşamı ve Aile Dengesi-137

## **ONBİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÇALIŞMA ORTAMI VE KURUMSAL MEMNUNİYET--141**

- I. Kurumu Tercih Etme Nedeni--141
- II. İşten Rahatsızlığa Yol Açan Nedenler--143
- III. Erkek Meslektaşlarla İlişkiler--146
- IV. Çalışan Kadınların İş Motivasyonu--148

## **ONİKİNCİ BÖLÜM**

### **ÇALIŞMA SÜRESİ VE KİŞİSEL BAKIM--152**

- I. Kadınların Günlük Çalışma Süreleri--152
- II. Çalışan Kadınlar Açısından Tatil Yapma İmkânı--154
- III. İşe Ara Verilmesi--156

## **SONUÇ--161**

## **KAYNAKÇA--165**

## **EK 1: KURUMLARA GÖRE VARYANS ANALİZİ--182**

## **EK 2: SEKTÖRE GÖRE VARYANS ANALİZİ: OKUL--186**

## **EK 3: SEKTÖRE GÖRE VARYANS ANALİZİ: HASTANE—188**

## **EK 4: SEKTÖRE GÖRE VARYANS ANALİZİ: BANKA--191**

## ÖZET

Bu araştırma Türkiye'nin değişik illerinde okul, hastane ve bankalarda çalışan kadınların yaşadığı sorunları ve yükselme sürecinde karşılaştıkları engelleri ve zorlukları ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Araştırma, NUTS 1 bölgeleme sistemi esas alınarak 12 ilde her kurumdan eşit sayıda alınmış 306 kurumda çalışan 2040 kadın üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri bir arada kullanılarak veri elde edilmiştir. Bir yandan kurumlarda farklı pozisyonlarda çalışan kadınlarla erkeklerin oranı elde edilmiş; bir yandan da çalışan kadınların aile, iş çevresi ve toplum kaynaklı karşılaştıkları sorunlar tespit edilerek yükselme sürecinde karşılaştıkları zorluklar ve engeller ayrıntılı biçimde analiz edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre söz konusu üç kurumda da belirgin biçimde sürmekte olan bir cam tavan sendromu söz konusudur. Çalışan kadınlar farklı pozisyonlarda sayısal üstünlüğe sahip olmalarına rağmen, yönetim kademesine doğru gidildikçe kadın oranı erkek oranına göre belirgin biçimde düşmektedir. Kadınlar çalışma yaşamında bir kısmı görülebilen ve ölçülebilen, ama bir kısmı da görülemeyen çok yönlü engellerle karşılaşarak yönetici pozisyonuna yükselmekte güçlük çekmektedirler. Kadınların iş yaşamında yükselmesini engelleyen faktörlerin içinde sosyalleşme sürecine bağlı olarak oluşan kişisel tercihlerin yanı sıra, kurumlarda hakim olan örgüt kültürü ve politikalarıyla toplumsal değerler ve normlar yer almaktadır. Kadınlar tüm bunların bileşiminden oluşan bir sarmal içinde daha çok orta düzey yönetim kademelerinde yoğunlaşabilmekte olup üst düzey yönetim kademelerine geçememektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın, çalışma yaşamı, yönetici pozisyonu, cam tavan, yükselme süreci, sosyal sorunlar, cinsiyet ayrımcılığı, mobbing.

## ABSTRACT

This study aims at analyzing the problems women face in their business life and during the mobilization process in education, health and financial sectors. The research has been conducted over 2040 women working in 306 institutions taken equally from schools, hospitals and banks in 12 different cities determined according to the NUTS-1 classification system. The research data has been obtained through the combination of qualitative and quantitative methods used through investigation. Two basic questions have been tried to shed light over through the research. First, portray of women working in different positions in three institutions. Particularly the rate of women managers has been an important issue in this regard. Second, the problems women face in their work-life that has been originated from their familial life, business environment and social norms. The barriers and obstacles women encounter during their mobilization process is the basic question of this research in this respect.

According to the results of the investigation there is a class ceiling syndrome in both three institutions. Even though women keep the majority of employees (over 50 percent in each institution) in different positions, their percentage drop to a range changing between 10-20 percents in managerial positions. In other words, a drastic decrease is seen in the percentage of women managers in education, health and financial sectors. Women face diverse obstacles and barriers during their mobilization process. While some of these barriers are observable and testable an important part of them are, indeed, unobservable and thus hidden. The unobservable barriers constitute the glass ceiling that prevents women's mobilization to the top managerial positions. The research has found that the barriers women face in their work-life are originated from their personnel choice as well as from their familial backgrounds, organizational culture and social norms. It is a matter of fact that women's personnel choice has been colored by the traditional social norms through their socialization process. The combination of diverse barriers has allowed women to mobilize into the middle-ranged managerial positions, unfortunately not to the top positions.

**Keywords:** women, working life, managerial positions, glass ceiling, advancement, social problems, gender discrimination, mobbing.

## SUNUŞ

Bu araştırmanın konusu, hizmet sektöründe çalışan kadınların karşılaştıkları sorunları ve yükselmelerinin önündeki engelleri ortaya çıkarmaktır. Araştırma, eğitim sektöründen okullarda, sağlık sektöründen hastanelerde, finans sektöründen de bankalarda görev yapan kadınlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya, NUTS-1 bölgeleme sistemi esas alınarak 12 ilde  sektörden 306 kurum ve bu kurumlarda görev yapmakta olan 2040 kadın dahil edilmiştir.

Araştırmada öncelikle, 12 ilde bulunan 102 okul, 102 hastane, 102 de banka olmak üzere toplam 306 kurumda değişik görevlerde bulunanların cinsiyet üzerinden profili çıkarılarak bu kurumlardaki yönetici pozisyonunda çalışanlar tespit edilmiştir. Eğitim kurumunda yer alan ğretmen, müdür ve müdür yardımcıları; hastanelerde çalışan hemşire, memur, doktor, şef, başhekim ve başhekim yardımcıları; bankalarda görev yapan memur, uzman yardımcısı, uzman, müfettiş, denetimci, müşteri temsilcisi veya müdür pozisyonundaki tüm kadınlar araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmanın birinci ayağı olarak, 306 kurumda çalışanların ne kadarının erkek, ne kadarının ise kadın olduğu ve bunların hangi pozisyonlarda görev yaptığı tespit edilmiştir.

Araştırmada ikinci olarak 306 kurumda görev yapan kadınların aile, sosyal evre ve iş çevresinden kaynaklanan sorunları tespit edilmeye çalışılmıştır. nc olarak, 306 kurumda görev yapan kadınların erkeklerle eşit oranda yönetim kademelerinde yer almamalarının altında yatan nedenlerin neler olduğu ortaya çıkarılmıştır. Kadınların ikincil pozisyonunda olmalarında kişisel özellikleri, motivasyonları, aile yapıları, sosyal çevreleri veya iş ortamı gibi hususların ne derece etkili olduğu araştırmada ayrıntılı biçimde tespit edilmiştir.

Son olarak da, araştırmaya dahil edilen 306 kurumda özel sektörle kamu sektörü arasında bir farkın bulunup bulunmadığı üzerinde durulmuştur. Araştırmaya dahil edilen kurumların yarısı özel sektörden, yarısı da kamu sektöründen seçilmiştir. İlerleyen bölümlerde yapılan analizlerde, üç kurumun (okul, hastane, banka) karşılaştırmasının yanı sıra, özel sektörle kamu sektörünün de karşılaştırmasına yer verilmiştir.

Araştırma verileri  yöntem üzerinden elde edilmiştir: Anket, mülakat ve odak grup alışmaları. Araştırmada iki tür anket kullanılmıştır. Öncelikle kurumlara ilgili bir anket kurum yöneticilerine uygulanarak kurumlarda değişik pozisyonlarda çalışanların cinsiyet üzerinden ağılımı tespit edilmiştir. Ardından da üç kurumda değişik görevlerde çalışan 2040 kadınla yüz yüze mülakata dayalı bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine mülakatlar 30'u erkek, 20'si de kadın yönetici olmak üzere toplam üç kurumda görev yapan 50 yöneticiyle yüz yüze yapılmıştır. Kadın yöneticilerle yapılan mülakatlarda kadınların yükselme sürecinde karşılaştıkları sorunlar ve bu konuda kendilerinin kişisel deneyimleri üzerinde özel olarak durulmuştur. Odak grup alışmalarıysa

dört farklı ilde (Ankara, İstanbul, İzmir, Diyarbakır) her birinde 15-20 yönetici kadının yer aldığı gruplarla gerçekleştirilmiştir.

Takip eden bölümlerdeki analizler anketler üzerinden yapılmış olmakla birlikte mülakatlarda ve odak grup çalışmalarında elde edilen bilgilerden de yararlanılmıştır. Araştırma raporu 12 bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın kapsamını ve yöntemini takip eden iki bölümde araştırmanın teorik çerçevesi oluşturulmuştur. Burada literatüre dayanarak kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar ve yükselmelerinin önündeki engeller üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde konuyla ilgili yapılan araştırmalardan hareketle kadınların Türkiye’de karşılaştıkları sorunlar bu bağlamda ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

Araştırmanın saha çalışması Mart 2014 ile Mart 2015 tarihleri arasındaki bir yılı kapsayan zaman dilimi içinde yapılmıştır. Araştırma süresince araştırmaların gerektirdiği bilimsel disipline ve etik kurallara sıkı sıkıya bağlı kaldığımızı belirtmek isteriz. Araştırmaya gerek mülakat vererek, gerekse odak grup çalışmaları üzerinden katılan yönetici kadınların bir kısmı isimlerinin kullanılmasını istemedikleri için kendilerinden alınan bilgiler, isim ve soy isimlerinin baş harfleri kullanılarak verilmiştir. Kurum ve isim bilgileri verilmediği için kimlikleri gizli tutulmaya çalışılmıştır.

Araştırma sürecinde bize kapılarını açan kurum yöneticileri başta olmak üzere, araştırmada yer alan yöneticilere, anket çalışmasına katılan kadın çalışanlara, araştırmada aktif görev alan araştırma görevlilerimize ve öğrencilerimize çok teşekkür ediyoruz. Bu araştırmanın yapılmasını mümkün kılan Dünya Bankası ile Kadın ve Demokrasi Derneği’ne sağladıkları maddi katkıdan dolayı teşekkürü borç biliyoruz. Onların katkısı olmasaydı bu araştırmanın ortaya çıkması hiç kuşkusuz mümkün olmayacaktı. Bu bakımdan teşekkürün en büyüğünü bu iki kurumun, bu araştırmayla ilgilenen yöneticilerinin hak ettiğini belirtmek isteriz.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın ana konusunu, eğitim, sağlık ve finans sektöründe çalışan kadınların karşılaştıkları sorunlar ve yükselmelerinin önündeki engeller oluşturmaktadır. Araştırma, eğitim sektöründen okullarda, sağlık sektöründen hastanelerde finans sektöründen de bankalarda görev yapan kadınlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada esas olarak, bu kurumlarda çalışan kadınların aile, toplumsal çevre ve iş çevresi kaynaklı yaşadıkları sorunlar; yükselme sürecinde karşılaştıkları zorluklar ve üç sektörde belirgin biçimde görülmekte olan cam tavan sorununun temel nedenleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

Araştırma, NUTS-1 bölgeleme sistemi esas alınarak seçilen 12 il ve ilçelerinde gerçekleştirilmiştir. Eğitim sektöründen özel ve kamuya ait ilk ve ortaöğretim kurumları, sağlık sektöründen devlet ve özel hastaneler, finans sektöründen de özel ve kamu bankaları araştırmaya dahil edilmiştir. Bu bağlamda İstanbul'dan yarısı kamu, yarısı da özel olmak üzere her sektörden 16'şar; Ankara ve İzmir'den 12'şer; Antalya, Samsun, Kayseri ve Samsun'dan 8'er; diğer illerden de yine yarısı kamu yarısı da özel olmak üzere 6'şar kurum araştırmaya dahil edilmiştir. Bu şekilde tüm illerden 102 banka, 102 okul, 102 de hastane olmak üzere toplam 306 kurum araştırma kapsamına alınmıştır.

Kamu bankaları olarak Halk Bank, Ziraat Bankası ve Vakıf Bank'ın 12 ildeki şubeleri; özel bankalar olarak da Garanti Bankası, Akbank ve Yapı Kredi Bankalarının aynı illerdeki şubeleri araştırmaya dahil edilmiştir. Ancak bazı il veya ilçelerde değişik nedenlerden dolayı bazı istisnalar söz konusu olmuş, burada hedeflenen bankaların yerine başka bankalara araştırmada yer verilmiştir.

**Tablo 1: Araştırmanın Yürütüldüğü İller ve Örneklem Dağılımı**

	Sayı	Yüzde
Ankara	240	11,8
Antalya	160	7,8
Bursa	160	7,8
Diyarbakır	120	5,9
Edirne	120	5,9
Erzurum	120	5,9
İstanbul	320	15,7
İzmir	240	11,8
Kayseri	160	7,8
Samsun	160	7,8
Trabzon	120	5,9

Van	120	5,9
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Ankara, İstanbul ve İzmir dışındaki illerde, araştırmaya dahil edilen şubelerin birer tanesi (bir kamu, bir özel) il merkezinden birer tanesi de ile bağlı en büyük iki ilçeden alınmıştır. Benzer biçimde okul ve hastanelerin birer tanesi (bir kamu, bir özel) il merkezinden ikişer tanesi de ile bağlı en büyük iki ilçeden alınmıştır. Ankara ve İzmir’de kurumlar çevre ve merkez ilçelere dengeli biçimde dağıtılmıştır. İstanbul’da ise araştırma yedi ilçede gerçekleştirilmiştir. Bunlar Kadıköy, Üsküdar, Kartal, Beşiktaş, Fatih, Gaziosmanpaşa ve Bakırköy ilçeleridir. İlgili tabloda görülen örneklem kamu ve özel kurumların toplamından oluşmaktadır. Başka bir deyişle, örneklemin yarısı kamu, diğer yarısı ise özel kurumlardan meydana gelmektedir.

Eğitim kurumunda yer alan müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenler; hastanelerde çalışan başhekim, başhekim yardımcısı, birim amiri, doktor, hemşire, memur ve operatörler araştırmaya dahil edilmiştir. Yine bankalarda görev yapan şube müdürü, müdür yardımcısı, gişe memuru, müşteri temsilcisi ve yönetmenler araştırma kapsamına alınmıştır. Bu şekilde her kurumdan farklı sayıda çalışan kadınlardan oluşan bir örneklem oluşturulmuştur. Okullardan 6’şar, hastanelerden 10’ar, bankalardan ise 4’er kadın araştırma örneklemine dahil edilmiştir. Yukarıda ifade edildiği gibi bunlar farklı mesleklerden kadınlar olup basit rastgele yöntemine göre seçilmişlerdir.

Araştırmamızın dört ayağı bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla kurum analizi, yüz yüze mülakata dayalı anketler, derinlemesine mülakatlar ve odak grup çalışmalarıdır. Kurum analizi kapsamında kurumlarda toplamda kaç personelin görev yaptığı, bunların ne kadarının kadın olduğu, kadınların hangi pozisyonlarda çalıştıkları gibi hususlar araştırılmıştır. Bu konuyla ilgili bilgiler, kurum yöneticileriyle yapılan görüşmeler ve kurum düzeyinde uygulanan anketlerle tespit edilmiştir. Kısaca, kurumsal analiz yoluyla araştırma konusu yaptığımız okul, hastane ve bankalarda cam tavan sorununun yaşanıp yaşanmadığına bakılmıştır.

Araştırmaya dahil edilen 306 kurumda özel sektörle kamu sektörü arasında cinsiyet dağılımı ve cam tavan sorunu bakımından bir farkın bulunup bulunmadığı üzerinde de durulmuştur. İlerleyen bölümlerde görüleceği gibi kamu sektörüyle özel sektör arasında kurumdan kuruma değişmekle birlikte istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Başka bir deyişle, cam tavan sorunu hem kamu, hem de özel sektörde birbirine yakın oranlarda yaşanmaktadır.

Araştırmada ikinci olarak seçilen kurumlarda çalışan kadınlara kapsamlı bir anket uygulanmıştır. Anket çalışmasına dahil edilenler basit rastgele örneklem tekniği ile belirlenmiştir. İlgili tabloda görüldüğü gibi okullardan toplam 608,

hastanelerden 1024, bankalardan da 408 çalışan kadın araştırmanın anket kısmına dahil edilmiştir. Yukarıda ifade edildiği gibi üç kurumda farklı statülerde çalışan kadınlar anket kapsamına alınmıştır.

**Tablo 2: Örneklemenin Kurumlara Göre Dağılımı**

	<b>Kurum Sayısı</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
Okul	102	608	29,8
Hastane	102	1024	50,2
Banka	102	408	20,0
<b>Toplam</b>	<b>306</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Anket çalışmasında esas olarak kadınların aile, sosyal çevre ve iş çevresinden kaynaklanan sorunları ve bu sorunların çalışma yaşamına hangi düzeyde yansıdığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışan kadınlar aile bağlantılı herhangi bir sorun yaşıyorlar mı, sosyal çevreleri kendilerine nasıl yaklaşmaktadır, şehir dışında bir göreve gitmek durumunda kalmaları halinde aileden ve çevrelerinden gerekli desteği görüyorlar mı, işyerinde kendilerine erkeklerle eşit muamelede bulunuluyor mu gibi sorulara bu bağlamda cevap aranmıştır. Araştırmada, 306 kurumda görev yapan kadınların erkeklerle eşit şartlarda çalışmaması ve idari kadrolarda eşit oranda yer almaması durumunda bunun altında yatan nedenlerin neler olduğu ayrıca ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Kadınların ikincil pozisyonda olmalarında kişisel özellikleri, motivasyonları, aile yapıları, sosyal çevreleri veya iş ortamı gibi hususların ne derece etkili olduğu bu bağlamda ele alınıp incelenmiştir.

Çalışan kadınların yaşadıkları sorunlar ve yükselmelerinin önündeki engeller konusu aynı zamanda yöneticilerle yüz yüze yapılan derinlemesine mülakatlar yoluyla da tespit edilmeye çalışılmıştır. Mülakatlar her coğrafi bölgeden bir il olmak üzere toplamda yedi ilde gerçekleştirilmiştir. Bu iller Ankara, İstanbul, İzmir, Diyarbakır, Antalya, Samsun ve Van'dır. Mülakatların 30 tanesi erkek yöneticilerle, 20 tanesi de kadın yöneticilerle yapılmıştır. Mülakatların ana konusunu, kadınların işyerindeki performanslarının erkeklerle karşılaştırılması, kadın çalışanlardan memnuniyet düzeyi, yöneticilerin gözünden kadın çalışanların yaşadıkları sorunlar, yine yöneticilerin gözünden kadınların yükselmesinin önündeki engellerin neler olduğu gibi hususlar oluşturmuştur.

Konuya hem erkek yöneticilerin hem de kadın yöneticilerin gözünden bakmak için kadın yöneticilerin yanı sıra erkek yöneticilerle de mülakat yapılmıştır. Erkek yöneticilerin konuyla ilgili genel kanaatleri ve görüşleri tespit edilmeye çalışılırken kadın yöneticilerin konuyla ilgili deneyimleri, yükselme sürecinde yaşadıkları sorunlar, yönetici olarak karşılaştıkları zorluklar masaya yatırılmıştır. Erkek yöneticiler genel olarak kadınların kendileriyle eşit olduklarını ve eşit şartlarda yaşadıklarını düşünmektedirler. Onlara göre

kadınların üst düzey makamlara gelmeyişi büyük ölçüde kadınların bu konuda gösterdikleri isteksizlikle ilgilidir. Oysa kadın yöneticiler, değişik nedenlerden dolayı yükselme zorluğu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenler arasında aile sorumluluğu, çalışma şartlarının genel olarak erkeklere uygun biçimde oluşması, yükselme sürecinde kurum dışında kurulan sosyal ilişkilerin rol oynaması gibi hususlar yer almaktadır. Kısaca, erkek yöneticilerle kadın yöneticilerin konuya bakışı arasında belirgin bir farklılığın olduğu dikkatlerden kaçmamaktadır.

Yukarıda ifade edildiği gibi, anket ve mülakatlara ilave olarak dört ilde (Ankara, İstanbul, İzmir, Diyarbakır) birer odak grup çalışması yapılmıştır. Odak grup çalışmaları üç kurumdan kadın yöneticilerin katıldığı 11 ila 18 kişiden oluşan gruplarla yemekli bir ortamda gerçekleştirilmiştir. Odak grup çalışmalarına katılan kadın yöneticilere altı kategoride sorular yöneltilmiştir. Bu kategorilerden biri kadınların Türkiye’de yaşadığı genel sorunlar hakkında olmuştur. Dört kategori ise aile yaşamı, iş çevresi, kadın ve erkek yöneticiye ilişkin kanaatler ve kadınların Türkiye’deki çalışma koşulları ve yükselmelerinin önündeki engellerin neler olduğu hakkında olmuştur. Bu konuların her biriyle ilgili değişik sorular yöneltilerek kadın yöneticilerin bu hususlar üzerinde tartışması sağlanmıştır. Odak grup çalışmalarında kadın yöneticilere son olarak kadınların çalıştıkları kurumlarda yükselerek yönetici pozisyonuna gelmeleri için neler yapılması gerektiğiyle ilgili önerileri alınmıştır. Gerek mülakatlarda elde edilen tespitler, gerekse odak grup çalışmalarında dile getirilen hususlara ilerleyen bölümlerde anket analiziyle birlikte yer verilecektir.

İlerleyen bölümlerde görüleceği gibi bu çalışma sekiz bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cam tavan sendromuyla ilgili literatürde geçen tartışmalara yer verilmektedir. Literatür analizinde görüleceği gibi, cam tavan sorunu sadece Türkiye gibi ülkelerde görülen bir sorun olmayıp dünyada genel olarak karşılaşılan bir sorundur. Siyasette veya iş yaşamında kota uygulamasına sahip olan ülkelerde bile yönetici pozisyonlarında kadınların oranı erkeklerden belirgin biçimde daha düşük düzeydedir. Bunun birbiriyle bağlantılı çok yönlü nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenlere takip eden bölümde ayrıntılı biçimde temas edilecektir.

İkinci bölümde, araştırmaya dahil edilen üç kurumla ilgili analizlere yer verilmektedir. Her kurumda toplamda ne kadar elemanın çalıştığı ve bunların cinsiyet bazındaki dağılımının nasıl olduğu bu bölümde incelenmektedir. Yukarıda ifade edildiği gibi kurumların analizinin yapılmasında güdülen temel amaç, kadınların sayıları oranında yönetim kademelerinde yer alıp almadıklarının tespitidir. Bölümde görüleceği gibi, incelenen üç kurumda da kadınlar değişik pozisyonlarda erkeklerden daha fazla sayıda bulunmalarına rağmen yönetici kademesinde sayıları ve oranları erkeklerden belirgin biçimde daha düşük düzeydedir.

Üçüncü bölümde, ele alınan üç kurumda çalışan kadınların profiline yer verilmektedir. Kadınların yaşları, eğitim düzeyleri ve bildikleri yabancı dil bu bağlamda analiz edilmiştir. Bu bölümde eğitim düzeyi ve yabancı dil bilgisi bakımından kamu kurumlarında çalışan kadınlarla özel kurumlarda çalışan kadınlar arasında bir farklılığın bulunup bulunmadığına da bakılmıştır.

Dördüncü bölümde, çalışılan kurumdaki görevlerin dağılımı ve bu görevlere ilişkin kanaatler analiz edilmiştir. Kadınlar okul, hastane ve bankalarda çoğunlukla hangi görevlerde bulunmaktadırlar, hak ettikleri pozisyonda çalışıyorlar mı, ne zamandan beri buldukları görevi sürdürmektedirler gibi sorulara bu bağlamda cevap aranmaktadır. Diğer bölümlerde olduğu gibi bu bölümde de hem üç kurum karşılaştırmasına yer verilmekte, hem de kamu ile özel sektör arasında bir mukayese yapılmaktadır.

Beşinci bölümde, ele alınan üç kurumdaki mesleki deneyim üzerinden analizler yapılmıştır. Kadınların kendi mesleklerini icra ediş deneyimleri, bu mesleklerde ayrımcılıkla karşılaşmış ve karşılaşmadıkları, mesleklerinin kendilerinin yükselmelerine müsait olup olmadığı, erkeklerle benzer fırsat ve imkanlara sahip olup olmadıkları gibi hususlar bu bağlamda ele alınıp incelenmiştir. Söz konusu mesleklerde kadın yöneticilerin mi yoksa erkek yöneticilerin mi daha başarılı olacağı gibi sorular da kadınların gözünden incelenmiştir. Meslekler üzerinden yapılan analizlerde de kamu ve özel sektör ayrımıyla ilgili karşılaştırmalara yer verilmiştir.

Altıncı bölümde, kadınların Türkiye'deki çalışma koşullarıyla ilgili görüşlerine yer verilmiştir. Türkiye'de çalışma yaşamının kadınlar için hangi düzeyde uygun olduğu, kadınların erkeklerle aynı fırsatlara sahip olup olmadığı, yükselmelerinin önündeki engellerin neler olduğu gibi hususlar bu bölümde ele alınıp incelenmiştir. Kadınların çalışma koşulları aile, sosyal çevre ve iş çevresi gibi üç değişken üzerinden ayrıca analiz edilmiştir. Bunlardan hangisinin kadınlar açısından ne tür zorluklar veya kolaylıklar barındırdığı hususu bu bağlamda ele alınmıştır. Bu bölümde de analizlerde yine kamu ve özel sektör ayrımına yer verilmiştir.

Yedinci bölümde, çalışan kadınların aile yaşantısı ele alınmaktadır. Kadınların evli olup olmadığı, çocuklarının bulunup bulunmadığı, çocukları bulunan kadınların çocuklarına kimin baktığı, doğum izni kullanıp kullanmadıkları, doğum sürecinde herhangi bir sorunla karşılaşmış ve karşılaşmadıkları, işyerlerinden hak ettikleri resmi doğum izinlerini alıp alamadıkları, ev işlerinde bir yardımcı bulundurup bulundurmamış oldukları gibi sorulara bu bölümde cevap aranmıştır. Kadınların aile yaşamı üç kurum karşılaştırması üzerinden analiz edildiği gibi kamu ve özel sektör üzerinden de karşılaştırma yapılarak analiz edilmiştir.

Son bölümde, kadınların çalışma yaşamı, iş tatmini ve motivasyonları ele alınmıştır. Çalışan kadınlar mesleklerini ve çalıştıkları kurumu neden tercih

etmişler, bunu bilerek mi seçmişler yoksa bir tesadüf eseri mi kendilerini ilgili kurumda ve meslekte bulmuşlar, çalışma şartları kendilerini hangi düzeyde mutlu kılmaktadır, erkek meslektaşlarının kendilerine karşı tutumu nasıldır gibi sorulara bu bölümde cevap aranmaktadır.

Yukarıda ifade edildiği gibi, her bölümde genel değerlendirmelerin yanı sıra iki hususta karşılaştırma yapılarak analizler yapılmaktadır. Bunlardan birincisinde kadınların üç kurumdaki (okul, hastane, banka) performansları, çalışma şartları ve memnuniyet düzeyleri birbiriyle karşılaştırılmaktadır. İkinci olarak da kamu sektörü ile özel sektör karşılaştırması yapılmaktadır. Her bölümdeki analizler anketler üzerinden yapılmakla birlikte ilgili yerlerde mülakatlardan ve odak grup çalışması esnasında dile getirilen görüşlerden de yararlanılacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMA YAŞAMINDA VE YÜKSELME SÜRECİNDE KADIN

Kadınların işgücüne katılımının sanayi devrimi ve öncesine uzanan uzunca bir geçmişi olmasına rağmen, Birinci ve İkinci Dünya Savaşları, kadınların çalışma hayatında yer almalarını etkileyen dönüm noktaları olarak dikkati çekmektedir. Her iki savaşta erkek nüfusun askere gitmesi sonucunda işgücü piyasalarında meydana gelen boşluk kadınlar tarafından doldurulmuştur. Birinci Dünya Savaşı sırasında işgücü piyasalarına giren kadınlar 1929 yılında görülen ekonomik kriz sırasında işten çıkarılmıştır (Coldth, 1989: 1-3). Ekonomik krizin sonucunda erkek çalışanların işlerini kaybetmeleri kadınların işgücüne katılımını olumsuz etkilemiş ve “kadının yerinin evi” olduğu şeklindeki söylemler artmıştır. Bu yıllarda yapılan kamuoyu araştırmalarında işverenlerin kadınlara karşı ayrımcılık uyguladığı, kadınlara iş vermediği ve ayrıca ücretlerini düşürdüğü görülmüştür. İkinci Dünya Savaşı sırasında işgücü piyasalarına giren kadınların bir kısmı savaşın bitmesiyle evlerine geri dönmelerine rağmen, çok sayıda kadın emek piyasalarında kalmaya devam etmiştir. Örneğin 1950’li yıllarda çalışan kadınların yarısından fazlasının 1940’lı yıllarda işgücüne girdiği bilinmektedir.

Kadınların iş hayatında karşılaştığı sorunlarla ilgili araştırmalar 1970’li yıllara kadar akademik çalışmaların ana konusu olmuştur. 1970’li yılların başından itibaren çalışan kadınların firmalardaki terfi ve kariyer beklentileri incelenmeye başlanmıştır. Bu yıllarda gerçekleştirilen araştırmalarda “kadınlardan iyi yönetici olur mu” sorusuna, kadınların yeterli eğitim, deneyim ve niteliklere sahip olmaması gibi gerekçelerle olumsuz yanıt verilmiştir. 1970’li yılların ortalarından itibaren “kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farkların yönetim tarzlarına etkisi” konulu araştırmalar ağırlık kazanmıştır. 1980’li yıllara gelindiğinde eğitim, nitelik ve deneyim gibi gerekli faktörleri karşılamalarına rağmen kadınların neden çalıştıkları kurumların tepe noktasına gelememelerinin sebepleri araştırılmıştır.

Gelişmiş ülkelerde son yıllarda çalışan kadınların terfi ve yükselmeleri konusu oldukça yoğun bir akademik ilgi oluşturmuştur. Yapılan araştırmalarda kadınlar eğitim ve deneyim bakımından erkeklerden geri olmamalarına rağmen üst düzey yönetim kademelerine gelemedikleri görülmüştür. Amerika’da ortaya çıkan tablo diğer gelişmiş ülkelerdeki manzarayı çok iyi resmetmektedir. Amerika’da 1975 yılında üniversite mezunu kadın oranı yüzde 35 iken, 1988 yılında yüzde 42’ye yükselmiştir (Alimo-Metcalf, 1993: 69).<sup>1</sup> 2005 yılında ise özellikle işletme bölümlerindeki kız öğrenci oranı yüzde 57’ye kadar yükselmesine ve yüksek lisans derecesine sahip olan kadınların sayısı artmasına rağmen, Amerika’daki en büyük 500 şirketi gösteren Fortune 500 listesinde yer alan

---

<sup>1</sup> Amerika’da 1988 yılında üniversite rektörlerinin sadece yüzde 2’si kadın idi.

şirketlerin yönetiminde çok az sayıda kadın yönetici bulunmuştur. Bu şirketlerin sadece beşte birinde üst düzey kadın yönetici oranı yüzde 25 civarındadır. Dörtte birinden daha azında üst düzey yönetici kadın sayısı sadece üç veya dört olup onda birinde ise hiç üst düzey kadın yönetici bulunmamaktadır (Catalyst, 2013). Kadınların yoğunlaştığı sektörler olarak dikkati çeken banka ve finans kurumlarında üst düzey kadın yönetici oranı yüzde 12, sağlık sektöründe ise yüzde 14 civarında bulunmuştur (Ellermers ve diğerleri, 2012).<sup>2</sup>

Amerika’da kadınların iş hayatında daha etkin rol almaları ve cinsiyetten kaynaklanan ayrımcılığın önüne geçilmesi için çeşitli yasal düzenlemeler gerçekleştirilmektedir. Buna rağmen kadınlar lehine beklenen sonuca ulaşamamıştır. Bugün kota zorunluluğu olan az sayıdaki ülke dışında kadın yönetici oranı yüzde 25’in üstünde değildir (de Jonge, 2014). Kota zorunluluğu olan Norveç’te kadın yönetici oranı yüzde 36, İsveç ve Finlandiya’da ise yüzde 27 düzeyindedir.<sup>3</sup> Son yıllarda katı yasal düzenlemeler getirmesine rağmen Fransa’da kadın yönetici oranı yüzde 18’i geçememiştir. Japonya gelişmiş ülkeler arasında kadın yönetici oranı açısından en kötü performansa sahip ülkedir. Japonya’da kadın yönetici oranı sadece yüzde 1 düzeyindedir. Kadın yönetici oranı açısından gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkeler çok daha kötü durumdadır. Gelişmekte olan ülkelerde üst düzey kadın yönetici oranı ortalama yüzde 7 civarında tespit edilmiştir (The Guardian, 2013).

Kadınların eğitim, yetenek ve sahip oldukları deneyim dikkate alınmadan, sırf kadın olmalarından dolayı gizli veya açık biçimde yönetici pozisyonlarına yükselmelerinin engellenmesi literatürde “cam tavan” sendromu olarak tanımlanmaktadır (Elliott ve Smith, 2004). Cam tavan, iş yaşamında kurumsal ve toplumsal önyargıların kadınların üst düzey pozisyonlara gelmesini engelleyen görünmeyen yapay engeller olarak kabul edilmektedir (Weyer, 2006: 442). Bu engeller eğitim, iş deneyimi gibi ölçülebilir veya görülebilir engeller değildir (Powell ve Butterfield, 2003: 89). “Cam” terimi görülemeyen ve aşılamayan engellere işaret etmektedir (Hoobler ve diğerleri, 2009). Bu engeller bilinçli veya bilinçsiz şekilde ortaya çıkabilmektedir (Jackson ve O’Callaghan, 2009). Kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorunlar üzerinde çok sayıda çalışma olmasına rağmen, iş hayatında ilerlemelerinin önünü kesen “görünmez engeller” kavramı ilk defa Marilyn Loden tarafından 1977 yılında yazılan makalede karşımıza çıkmaktadır (Carnes ve diğerleri, 2007: 1453). 1986 yılında *Wall Street Journal* tarafından şirketlerde çalışan kadınların yönetici olmamaları amacıyla çıkarılan engelleri tanımlamak amacıyla kullanılan “cam tavan” terimi

---

<sup>2</sup> Amerika’da en çok kazanan 25 CEO’nun içinde kadın bulunmamaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz (Emerald, 2006)

<sup>3</sup> İsveç’te kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret farklılığının hala devam ettiği, bunun da cam tavan sorununun bir göstergesi olduğu kabul edilmektedir Ayrıntılı bir tartışma için bkz (Albrecht ve diğerleri, 2001)



1987 yılında yazılan akademik bir makaleden sonra literatürde kullanılmaya başlanmıştır (The Economist, 2009).

Cam tavan kavramı, 1991 yılında ABD’de Sivil Haklar Yasası kapsamında oluşturulan komisyonun hazırlamış olduğu raporda, kadın ve azınlıkların iş yaşamında karşılaştıkları engelleri ifade eden terim olarak ilk defa resmi belgelere de girmiştir. Önceleri sadece kadınların yükselememesini ifade eden bu terim, daha sonra dezavantajlı gruplar olarak tanımlanan azınlık grupları başta olmak üzere yaşlıları, engellileri ve farklı cinsel tercihi olanları kapsayan bir kavram haline gelmiştir (Weyer, 2006: 442). Farklı alanlardaki ayrımcılığı ifade etmek üzere cam tavan terimini yeterli bulmayanlar farklı kavramlar kullanmayı tercih etmişlerdir. Sözelimi azınlıklara mensup kadınların daha sert engellere maruz kaldığını ifade eden “beton tavan” (Ogilvie ve Jones 1996), kamu sektöründe alt kademelerde çalışan ve terfi imkânı olmayan düşük ücretli kadınların yükselmesinin önündeki engelleri ifade eden “yapışkan taban” gibi terimler de literatürde kullanılmıştır (Padavic ve Reskin 2002; Cohen ve diğerleri, 1998).

Değişik ülkelerde yapılan çeşitli yasal düzenlemelere rağmen iş gücüne katılan kadınların genellikle alt ve orta kademe mevkilerde çalıştıkları görülmektedir (Şkerlavaj ve diğerleri, 2010). Son yıllarda orta düzey yönetici kadın sayısı oldukça artmasına rağmen, üst düzey yönetici konumunda bulunan kadınların sayısında bir artış görülmemektedir. Orta düzey yönetim kademesinden üst düzey yönetim kademelere geçişte görülen engelleri ifade etmek için “ikinci cam tavan” terimi kullanılmaktadır (McCarthy ve Burn, 2013). Son yıllarda gerçekleştirilen araştırmaların daha çok yapışkan taban ve ikinci tavan kavramları üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

## **I. Kadınların Yükselmesini Engelleyen Bireysel Nedenler**

Tarih boyunca yönetici kavramı erkekleri ifade ede gelmiştir. Eğitimli, gerekli nitelik ve yeteneklere sahip kadınların yönetici konumuna yeterince gelemedikleri dünyanın her yerinde yaşanan bir gerçektir. Kadınların iş hayatında terfi sürecinde olumsuz rol oynayan faktörler genel olarak şunlardır: İş çevresinden kaynaklanan sorunlar, astlardan kaynaklanan sorunlar, üstlerden kaynaklanan sorunlar, iş ilişkilerinden kaynaklanan sorunlar, yönetim kaynaklı sorunlar, cinsiyetten kaynaklanan sorunlar ve iş-aile çatışmasından kaynaklanan sorunlar (Gill ve Davidson, 2001). Kadınların terfi sürecinde karşılaştıkları sorunlar aynı zamanda yönetim kademesindeki kadın sayısının azlığı, kadınlara yönelik önyargı ve stereotipler, iş arkadaşları tarafından dışlanma, firma yapısı ve ortamı, rol model eksikliği ve dışlanma gibi diğer unsurları da kapsamaktadır (Devanna, 1987). Bu konuda yapılan çalışmalar dikkate alındığında kadınların

yönetici konuma gelememelerine yol açan etkenler bireysel, kurumsal ve toplumsal olarak üçe ayrılabilir (Dreher, 2003: 542).<sup>4</sup>

### A. Kişisel Tercihler ve Algılar

Kadınların iş yaşamında ilerleyememelerinin nedenlerinden biri kadınların kariyere yönelik kişisel tercih ve algılardır. Kariyere yönelik tutum ve algılar, yaş, aile, kurum kültürü gibi faktörlerden etkilenmektedir. Kariyer ile ilgili teoriler, keşif (20 yaş altı), pekiştirme (20-40 yaş arası), sürdürme (40-60 yaş arası) ve azalma (60 ve üzeri) gibi başlıca dört safha üzerinden açıklanmaktadır (Levinson, 1978). Kariyer teorilerinin büyük bir kısmı, kurumlardaki erkek çalışanlar dikkate alınarak oluşturulmuştur (Ezzedeen ve Ritchey, (2009). Oysa kadınların kariyer planları erkeklerden daha farklı olup, aile başta olmak üzere diğer değişkenlerin de dikkate alınması gerekir.<sup>5</sup> Kadınların kariyerlerindeki 20-40 yaş arası ikiye bölünerek incelenmelidir. Çünkü kadınlar 20-30'lu yaşlarda, genel olarak evlilik planları yapmakta, bu nedenle de niteliklerini arttırmaya yönelik eğitim gibi unsurları göz ardı etmektedirler.<sup>6</sup> Çalışan kadınlar açısından 30-40'lı yaşlar iş hayatındaki kadının kariyer ile ilgili kararın verildiği dönem olarak dikkati çekmektedir. Kariyer odaklı kadınlar 30'lu yaşların başında çocuk düşüncesini ertelemekte veya iptal etmektedir. Aile odaklı kadınlar ise en geç 30'lu yaşların başında çocuk sahibi olmaya karar vermektedir. Bu kadınların çocuk sahibi olmaya karar vermesiyle birlikte kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorunlar artmakta, iş-aile çatışması görülmektedir (White ve diğerleri, 1992: 126).

Kadınların kariyer algıları erkeklerden daha farklıdır (Mavin, 2001). Erkek yöneticiler kariyerdeki ilerlemeleri hiyerarşik ve mali kazanç açısından ele almaktadır. Kadın yöneticiler ise işin getirdiği tatmin düzeyi ile daha çok ilgilenmekte ve maddi getirilere daha az önem vermektedir (Sturges, 1999). Bu nedenle erkekler için hayatta birincil öncelik kariyer ve iş başarısıdır (Grandey ve diğerleri, 2005). Kadınlar ise eş ve anne olmayı daha fazla önemsemekte; iş ve aile başarısını birlikte götürmeye çalışmaktadır (Henning ve Jardim, 1978). Bu durum erkeklerin işte geçirdikleri zamandan tatmin olmalarına yol açarken, işte belli bir saatten fazla zaman geçirmeleri kadınların ev ve aileye ayırdıkları

---

<sup>4</sup> Literatürde cam tavan olgusunu açıklamak üzere çeşitli modeller kullanılmaktadır. Bunlar birey bazlı teoriler, durum/kültür bazlı teoriler, sosyal rol teorileri, beşeri sermaye teorileri ve etkileşim (*interaction*) teorileridir.

<sup>5</sup> 1980'li yıllarda kadınların iş ve aileye yönelik tutumları “üçlü sarmal” teorisi ile açıklanmaktaydı. Ayrıntılı bilgi için bkz (Rapoport ve Rapoport,1980)

<sup>6</sup> Beşeri sermaye teorisine göre kadınlar evlilik ve çocuk nedeniyle işlerine ara vermeyi düşündükleri zaman kendilerini geliştirmeye yönelik eğitim harcamalarını azaltmaktadırlar. Buna karşılık erkekler kendilerini geliştirmeye yönelik eğitim ve kurslara daha fazla yatırım yapmaktadırlar. Bkz. (Lockwood, 2004: 5).

zamandan fedakarlık ettikleri hissine kapılmalarına yol açmaktadır. Bu da kadınların kariyere yönelik tutum ve davranışları olumsuz yönde etkilemektedir.

Erkek ve kadın yöneticilerin kariyer stratejileri birbirinden farklıdır. Erkek yöneticiler, kariyer stratejilerini kadınlara göre daha planlı ve amaçlı yapmaktadır. Erkek yöneticiler, buldukları konumdan bir üst makama terfi etmeye yönelik planlar geliştirmeye yönelmektedir. Bu nedenle erkek yöneticiler, buldukları konumu kendi çaba ve gayretleri neticesinde elde edilmiş bir hak olarak görmektedir. Kadınlar ise kariyer sürecinde çok detaylı olanları yapmakta, buldukları konumun gerektirdiklerini en iyi şekilde yapmaya çalışmaktadır. Bu sürecin sonucunda elde ettikleri yöneticilik makamını, kendilerine tanınan şans neticesinde elde ettiklerini düşünmektedirler. Kadınların çok az bir kısmı gelinen konumun kendi çabaları sonucunda elde edilmiş bir pozisyon olduğunu düşünmektedir (Asplund, 1988). İş hayatındaki kadınlar, kendilerini erkek meslektaşlarına göre daha yetersiz görmekte ve daha çok başarısız olma korkusu yaşamaktadır (Schueller-Weidekamm ve Kautzky-Willer, 2012: 247).

## **B. Çoklu Rol Üstlenme**

Kadınların çalışma yaşamında ilerlemelerini engelleyen diğer bir etken birden fazla rol üstlenmeleridir. Evlilik ve çocuk sonrasında kadınların işte kalmaya yönelik tutum ve davranışları değişmektedir. 1980'li yıllara kadar gelişmiş ülkelerde kadınların ilk çocuktan sonra işten ayrılmaları sıkça görülmekteydi. Günümüzde gelişmiş ülkelerde izlenen esnek istihdam ve kadın dostu politikaların sonucunda kadınlar, hem çocukların bakımını üstlenmeye devam etmekte hem de işgücünde kalmaktadırlar. Bununla birlikte evli ve çocuklu kadınlar, çalışma yaşamında ilerlemeye yönelik çaba ve gayret gösterme konusunda daha gönülsüz davranmaktadırlar (Laughlin, 2011). Bunun en önemli nedeni, kadının birincil görevi olarak kabul edilen “ev kadınlığı” ve “annelik” rollerinin gerektirdiği yükümlülüklerdir (Camussi ve Leccardi, 2005).

Kadının işgücüne katılımıyla birlikte aile yapısı değişmektedir. Ancak ev içi görevlerin büyük bir kısmı hala kadının görevi olmaya devam etmektedir. Bu nedenle çalışan kadının iş yükü sadece işle sınırlı kalmamaktadır. Çalışan kadın ev ve çocukla ilgili yükümlülükleri üstlenmeye devam etmektedir. Toplumsal rol beklentileri nedeniyle de kadınlardan aile hayatı ve çocuğa daha fazla değer vermesi beklenmekte, işte geçirilen zaman nedeniyle kadınlar suçluluk duygusuna kapılmaktadır.<sup>7</sup> Aile içinde erkeğin rolünün çok fazla değişmediği ve

---

<sup>7</sup> Bireyci kültürler aile yaşamı yerine iş hayatındaki başarıyı öne çıkarmaktadır. Bu kültürler kişisel tatmin, kendini aşma, ideallerini gerçekleştirmek için fedakârlıkta bulunmaya daha fazla önem vermektedir. Toplumcu kültürlerde ise iş hayatındaki başarının ailenin geneline nasıl yansıdığına bakılmaktadır. Bu kültürlere göre iş hayatına ayrılan vakit kadınların aileye daha az vakit ayırmasına yol açmaktadır (Shapiro ve Hammer, 2004).

erkeklerin ev işlerine ayırdıkları vaktin çok az olduğu yapılan araştırmalarda görülmektedir (Aldrich, 1989). Bu nedenle gelişmiş batılı toplumlarda dahi erkeklerin ev içi sorumluluğu paylaşmaktan ziyade kadına yardım etme amacı taşıdıkları görülmektedir (Hakim, 2006). Daha geleneksel toplumlarda kadın çalışsa dahi erkeğin ev işlerine yardım etmesi ayıp olarak karşılanmaktadır. Çalışan kadın işten eve geldiğinde tüm ev işlerini yapmak ve çocukla ilgilenmek durumundadır (Ransomee, 2005).<sup>8</sup>

Günümüzde çalışanların işte daha fazla vakit geçirmeleri, başka bir deyişle işe erken gelip geç gitmeleri çalışma hayatında kadınların yükselmelerini engelleyici bir neden oluşturmaktadır (Kossek ve Lambert, 2005). Modern iş yaşamında iş ile ev ayrımı bulanıklaşmakta, çalışanların iş hayatında geçirdikleri uzun mesailer yeterli olmayıp eve iş götürmek gibi bir durum da ortaya çıkmaktadır. Terfi etmek isteyen kadının işte ve daha sonrasında evde işe ayırdığı zamanın artması eş ve anne rollerinin gerektirdiği zamanın azalmasına yol açmaktadır (İlkkaracan, 1998: 286). Zaman-çatışma teorisine göre işte geçirilen zaman arttıkça evde geçirilen zaman azalmakta; bu da aile içinde iş-aile çatışmasına yol açmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77).<sup>9</sup> Eve iş götürme dahi evde işle ilgili düşüncelerin kadını meşgul etmesi evde geçirilen zamanın niteliğini de düşürücü bir etki yaratmaktadır (Ezzedeen ve Swiercz, 2007: 482).

Karı kocanın kariyer yapması durumunda erkeklerin genellikle çocukla ilgili sorumlulukları üstlenmedikleri görülmektedir. Yönetici konumundaki erkeler iş yaşamında eşlerinin desteğini her aşamada hissederken, kadın yöneticiler eşlerinden aynı oranda destek görmemektedir. Örneğin İngiltere’de yapılmış bir araştırmaya göre üst düzey yönetici düzeyindeki kadınların yarısı çocuksuzdur. Buna karşılık aynı konumdaki erkek yöneticilerin büyük bir kısmı evli ve çocukludur (Hakim, 2006: 283). Eşi çalışmayan erkekler kariyer basamaklarını daha hızlı tırmanmakta ve daha yüksek ücret almaktadırlar. Daha sonra eşi çalışan erkekler gelmektedir. Bununla birlikte bekar erkeklerin iş hayatında başarılı olamadığı görülmüştür.

Ev kadınlığı ve annelik rolünü yerine getirmekle işte başarılı olma çabasında olması kadınlarda strese yol açmaktadır (Schneer ve Reitman, 2002: 35). Yönetim kademelerinde stres seviyesi diğer kademelere göre daha yüksektir. Bu

---

<sup>8</sup> Eğitim ve gelir düzeyi yüksek kadınların evde eşlerinden yardım talep etmedikleri görülmektedir. Bunun öncelikli nedeni, aşırı beklentilerin yol açabileceği ev içi çatışmaları azaltmaktır. İkinci olarak da erkeklerin ev işlerindeki yeteneklerinin daha az olması yönündeki inanıştır (Benenson, 1984; Spitze, 1988). Ev ve aile içindeki sorumlulukların yanı sıra, iş hayatında da mükemmelliği yakalama çabası kadınlarda ciddi fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara yol açmaktadır (Aytaç, 1997: 31).

<sup>9</sup> Burada iki tür çatışma dikkati çekmektedir. İşten kaynaklanan aile çatışması ve aile sorunlarından kaynaklanan iş çatışması. Kadınlar işten kaynaklanan aile çatışmasını çözmede daha büyük sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Guttek ve diğerleri, 1991).

nedenle kadın çalışanlarda görülen psikolojik şikayetler erkeklere göre daha fazladır (Davidson, 1989: 329).<sup>10</sup> Artan stres ve yaşanan çatışmalar nedeniyle kadın çalışanların erkeklere göre daha az iş tatminine sahip olduğu yapılan bazı araştırmalarda ortaya konmuştur (Kossek ve Ozeki, 1998). Kadınların işlerinden daha az memnun olmaları terfi etme yönünde çabaların azalmasına veya gelen teklifleri kabul etmemelerine yol açmaktadır (Greenhaus ve diğerleri, 2001). Kadınlar iş yaşamındaki stres ve baskıları aile içindeki rollerine karşı erkeklere göre daha büyük bir tehdit olarak algılamaktadır. Dolayısıyla terfi etmeye çalışmak yerine aileye daha çok zaman ayırmayı tercih etmektedirler (Thompson ve Cavallaro, 2007). Bu da, aile içindeki sorunların içinden çıkılmaz duruma gelinmesi durumunda kadınların işten ayrıldıklarına yol açmaktadır (Bertrand ve diğerleri, 2010: 230). Bu nedenle 35 ve 40'lı yaşlardaki kadın yöneticilerin bir kısmı, çocuklarına daha fazla vakit ayırma gerekçesiyle işlerini bırakmaktadırlar (Mainiero ve Sullivan, 2006).

Bir kurumda yükselmenin en önemli şartlarından biri iş gereği yurt içi veya yurtdışı seyahatlere çıkabilmektir (Bielby ve Denise 1992).. Kadınlar özellikle evli ve çocuk sahibi olmaları halinde bu seyahatlere gereken sıklıkta katılamamaktadırlar (Mooney ve Ryan, 2009: 202). Evli kadınlar daha yüksek ücret ve mevki önerilmesine rağmen başka bir şehir veya ülkeye tayin edilmeye de sıcak bakmamaktadır (Kalleberg ve diğerleri, 2000). Kadınlar genel olarak eşin çalıştığı yerde çalışmayı tercih etmektedirler (Mooney ve Ryan, 2009: 202). Eşlerin her ikisinin de terfi etmesi durumunda erkeğin terfi aldığı şehre gidilmekte, kadın kaynaklı yer değiştirmeler ise dikkate alınmamaktadır (Kronberg, 2013). Bununla birlikte, evli olmayan kadınların büyük bir kısmı da terfi almasına rağmen başka bir yerde çalışmaya sıcak bakmıyor (Hede ve Ralston 1993).

## **II. Kadınların Yükselmesini Engelleyen Kurumsal Nedenler**

Kadınların iş hayatında ilerlemesini engelleyen nedenlerden bazıları da kurumlardan kaynaklanmaktadır. Kurumların çalışma prensipleri, örgütsel kültür, kadın çalışanlara bakış gibi nedenler kadınların yükselmesindeki kurumsal nedenler olarak dikkat çekmektedir. Örgütlerde, kadınların yükselmelerinin önünde açık veya gizli engellerin bulunmadığı, evlilik ve çocuk gibi nedenlerden dolayı kadınların kendi tercihleriyle yükselmediği gibi bir anlayış hakimdir (Rai ve Srivastava, 2008). Bazı kurumlar, kadınlara karşı olunmadığı ve herkese eşit fırsat tanındığı izlenimini yaratmak için sembolik sayıda kadın yönetici bulundurmaktadır (Yap ve Konrad, 2009). Gerçekte kurumlar daha işe alma sürecinde, kadınları belli alanlarda istihdam ederek terfi süreçlerinin önünü kesmektedir. Bu durum literatürde “çıkılmaz sokak” olarak

---

<sup>10</sup> Bekar ve çocuksuz kadın çalışanlar ise ne zaman evlenecekleri ve çocuk sahibi olacakları yönünde baskıya maruz kalmakta ve stresleri artmaktadır (Davidson ve Cooper, 1992).

tanımlanmaktadır (Hartmann,1987). Kurumlardan kaynaklanan nedenler, kurum kültürü, kurum politikaları, danışman eksikliği, enformel iletişim ağlarına katılmada yaşanan zorluklar, işyerinde yaşanan mobbing, ayrımcılık ve cinsel taciz gibi nedenler olarak sıralanabilir (Froide, 2009).

## **A. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından benimsenen ve dışarıya karşı uygulanan tutum, davranış ve değerleri ifade eder (Robbins ve Coulter, 2003). Bu tutum ve davranışlar kuruma yeni girenlere daha eskiler tarafından öğretilmektedir. Örgüt kültürü, işlerin nasıl ele alındığını ve sorunların nasıl çözüldüğünü göstermesi bakımından önemlidir (Deal ve Kennedy 1982). Bir işletmenin yönetim pozisyonlarında hangi cinsiyet baskınsa, bu işletmenin işleyişinde o cinsiyetin özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bu durum işletmelerin belirli bir cinsiyetçi tavır benimsediğini göstermektedir. Örgütlerde erkek egemen bir kültürün hâkim olması, kadınların üst düzey pozisyonlara ilerlemesinin önündeki en büyük engeldir. Erkek egemen kurumlarda eril davranışlar benimsenmekte, erkekler potansiyel lider olarak ele alınırken, kadınlara ikincil roller biçilmektedir (Klenke, 1996). Erkek ağırlıklı örgütlerde çalışan kadınlar, kendilerini lider rolünde veya yönetici pozisyonunda görememektedir (Davidson ve Cooper, 1992). Kadınlar örgütlerde ya en alt seviyelerde ya da en fazla orta kademe yöneticisi olarak çalışabilmektedir (Bihagen ve Ohls, 2006).

Erkek odaklı örgüt kültürü, kadınlara kariyer yolunda önemli bir engel teşkil etmektedir (Wichs ve Brodshow, 1999: 398). Bazı kurumlarda kadınlar erkeklerle eşit koşullarda yarışsa dahi genel olarak kadınlar kendilerini kabul ettirmek için daha çok çaba harcamaktadır (Lyness ve Heilman, 2006). Özellikle bir kurumda yönetici olarak çalışan kadın sayısının sembolik denilebilecek kadar az olması durumunda, kadınlar yönetici olarak kendilerini ispatlamak için aşırı çaba sarf etmekte ve beklenenin üstünde performans sergilemektedirler (Ragins ve diğerleri 1998). Böyle sembolik sayıda kadın yöneticinin bulunduğu kurumlarda çalışan kadınlar şirket içinde yalnızlaşma sorunuyla karşılaşmaktadır. Sembolik sayıda bulunan kadın yöneticiler, görünürlüklerinin artmasıyla birlikte gerek performans, gerekse diğer yönlerden erkeklere göre daha çok baskıya maruz kalmaktadır. Bu noktadan sonra kadınların sergilemiş oldukları başarı veya başarısızlık durumu gelecekteki muhtemel kadın yönetici adaylarının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Agars, 2004; Davidson ve Cooper, 1992) Bu durum simge kadın davranışı olarak açıklanmaktadır (Devanna, 1987: 410).

Örgütlerde eşit oranda kadın ve erkek yöneticinin olması, kadınların yönetim kademelerine gelmelerini olumlu yönde etkilemektedir (Jackson 2001). Sembolik sayıda kadın yöneticinin bulunduğu sektörlerde çalışan kadınlar, kadın ağırlıklı yöneticilerin bulunduğu sektörlerdeki kadınlara göre daha fazla baskıya

maruz kalmaktadır (Kanter, 1977). Bu tür kurumlardaki kadınların üst düzey konumlara gelme konusunda cesareti kırılmaktadır Kadınların çok az olduğu bölümlerde çalışan kadınlar, işyerlerinden daha çabuk ayrılmaktadır. Buna karşılık kadın çalışanın fazla olduğu işletmelerde çalışan kadınlar işlerini bırakmamaktadır (Cohen ve diğerleri,1998). Kadın ağırlıklı sektörlerde çalışan kadınlar daha rekabetçi bir tavır sergilemekte ve terfi etme yönünde daha çok çaba göstermektedir (Gneezy ve diğerleri, 2003). Bunun en önemli nedenlerinden biri şudur: Erkek egemen kültürlerde ast ve üst ilişkileri daha belirgin ve katı iken, kadınların ağırlıklı olduğu kurumlarda yatay ilişkiler önemli ve yaygındır (Bajdo ve Dickson, 2001: 401). Kadın ağırlıklı kurumlarda çalışan erkeklerin böyle bir durumdan etkilenmediği görülmektedir (Zimmer, 1988). Bunun nedeni, erkeklerin zaten toplumda mevcut olan durumları nedeniyle işyerlerinde kendileri üzerinde bir baskı hissetmemeleridir (Konrad ve diğerleri, 1992).

## **B. Örgüt Politikaları**

Kurumlar veya işletmeler çalışanların işe alınması ve terfi etme sürecinde belirli politikalar izlemektedirler (Blau, ve Jed 2007). Bazı araştırmacılar kadınlara yönelik ayrımcılığın işe alınma sürecinde başladığını öne sürmektedirler (Dovidio ve Gaertner, 2000). Firmaların büyük bir kısmı, kadınları genellikle insan kaynakları ve personel gibi bölümlerinde istihdam etmektedir. Buna karşılık işletmelerde ilerlemeye imkân veren pazarlama ve üretim gibi bölümlerde ise genelde erkekler tercih edilmektedirler (Insch ve diğerleri, 2008). Belli bölümlerde istihdam edilen kadınların kurum içinde farklı bölümlerde rotasyona tabi tutulmaması kadınların deneyim kazanmasını engellemektedir. Bu durum kurum içi sosyalleşmenin önünü kesmektedir (Jackson, 2001). Dolayısıyla kadınların görünürlüğü daha az olup üst düzey yöneticiler ile etkileşim imkânları sınırlı kalmaktadır (Schuck ve Liddle, 2004). Bazı mesleklerde de kadınların mesleğe girişi engellemekte veya zorlaştırılmaktadır (Froide, 2009). Örneğin, dünyanın her yerinde denetçilik işi bir erkek işi olarak görülmekte, işe almada erkeklere öncelik verilmektedir (Bell 2002; Miller, 2004).

Sosyal rol teorilerine göre bir kurumdaki küçük bir önyargı bile zaman içinde toplumda dikkate değer farklılıkların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Erkek çalışanların kariyer basamaklarında her adımda tercih edilerek terfi etmesi bu süreçte çarpan etkisi yaratmakta ve sonuçta toplam etki oldukça büyük olmaktadır. Bilgisayarla gerçekleştirilen bir simülasyon çalışmasına göre 8 basamaklı bir işletmede, aynı sayıda kadın ve erkek çalışan olması durumunda erkeklere sadece yüzde 1 oranında pozitif ayrımcılık yapılması bile üst kademe yönetiminde bulunan erkek sayısının iki kat daha fazla olmasına yol açmaktadır (Martell ve diğerleri, 1996).

Kurumların hizmet içi veya dışı eğitimlerde kadınlara daha az fırsat tanıdığı görülmektedir. Bu durum kadınların ilerleme için gerekli olan bilgi ve becerileri edinmelerine imkân tanımamaktadır (Dencker 2008, Knoke ve Ishio, 1998). Kadınların belli alanlarda istihdam edilmesi ve eğitim imkanlarından yoksun bırakılması iş yaşamında ilerlemelerini engellemektedir (Becker, 1985, Anderson, 2004.).

Kurumlarda verimliliğin artırılması için çalışanların performanslarının sürekli geliştirilmesine ve artırılmasına yönelik uygulamalar bulunmaktadır. Kurum içi terfi ve yükseltmelerde bu performansların yanı sıra performans değerlendirmelerini kimin yaptığı da önem kazanmaktadır (Murphy ve Cleveland, 1995: 16). Performansa dayalı sistemlerde, kadınların üst düzey pozisyonlara gelebilmeleri için sıra dışı özelliklere sahip olmaları ve erkek meslektaşlarından çok daha yüksek bir performans sergilemesi beklenmektedir (Hurley ve Sonnenfeld, 1998; Chenevert ve Tremblay, 2002). Kadınların terfi sürecinde gösterdikleri bu üstün performansın daha sonra da devam etmesi gerekmektedir (Lyness ve Heilman, 2006). Performans değerlendirmesinin belirli kriterlere göre yapıldığı ve tarafsız olduğu durumlarda kadınların yükselme şansı daha fazla olmaktadır. Performans sistemi çalışanlar tarafından da adil bir sistem olarak ele alınmaktadır (Kottke ve Agars, 2005).

Kurumlarda yükselmek için performans sisteminin kullanılması, herhangi bir nedenle iş hayatına ara verilmesi durumunda negatif bir etki yaratmaktadır. Kadınların erkek meslektaşlarına göre kariyerlerinde kesinti yaşama ihtimali yüzde 22 oranında daha fazladır. Yüksek lisans derecesine sahip kadın ve erkek yöneticiler arasında yapılan bir araştırmaya göre, bu derecelerin alınmasından sonraki ilk 15 yıl içinde, çocuk sahibi kadınlar en az 8 ay işe ara verirken, çocuksuz kadınlarda bu süre 1.5 aya inmektedir. Benzer şekilde yüksek lisans derecesine sahip evli çocuksuz kadınlar, erkek meslektaşlarına göre haftada yüzde 3.3 daha az çalışmakta, evli ve çocuklu kadınlarda bu oran yüzde 24'e yükselmektedir. Kadınların doğum sonrası izin alması onların performans değerlendirmelerini olumsuz etkilemektedir. Doğum izni kullanan kadınlar izin kullanmayan kadınlara ve erkeklere göre daha az oranda terfi etme şansına sahiptirler (Singh ve diğerleri, 2008). Çocuklu kadınların bir kısmı çalışma saatinin daha az olduğu düşük pozisyonlara kaymakta, bir kısmı ise tamamen işten ayrılmaktadır. İşten ayrılmayı düşünmeyen diğer kadınlar ise çocuğun doğumunu takip eden birkaç yıl içinde çalışma tempolarını düşürerek işe devam etmektedir (Bertrand ve diğerleri, 2010: 230). Bu durum işte kalan kadınların çok uzun bir sürede ancak orta kademe yöneticisi olabilmesine yol açmaktadır. Bu arada özellikle orta kademe yönetimden üst kademe yönetimlere geçişte performans sisteminin uygulanmadığı dikkat çekmektedir.

Kadınların kurumlarında yükselmelerinin engellenmesinin yanında hem alt düzeylerde hem de üst yönetimlerde kadınlar ile erkekler arasında ücret, prim ve ikramiyelerde farklılıklar görülmektedir (Skuratowic ve Hunter, 2004: 73).



Kurumlardaki erkek egemen kültür, aileyi geçindirecek kişi olarak erkeği görmekte ve kadının kazancını bir ek gelir olarak algılamaktadır (Miller, 2004: 58). Dolayısıyla kadınlara her seviyede daha düşük ücretler ödenmektedir. Örneğin, 2002 yılı verilerine göre Amerika’da erkek tepe yöneticiler kadınlardan yüzde 50 daha fazla ücret ve yan ödenekler almaktaydılar (Lockwood, 2004: 2).

### **C. Mentör Eksikliği ve Enformel İletişim Ağlarına Katılamama**

Çalışma yaşamında, etkili pozisyonlarda olan kişiler ile kurulan enformel (sosyal) ilişkiler, işe girme ve terfi süreçlerinde yetenek, bilgi ve beceri kadar önem taşımaktadır (Cannings 1988). Enformel ilişkiler, iş hayatında yukarı doğru tırmanmanın gereklerindedir. Bu tür ilişkiler, bilgi değiş tokuşunun yanı sıra, kariyer planlamasını, strateji geliştirmeyi, profesyonel destek ve görünürlüğü arttırmaktadır. Dolayısıyla sosyal sermaye bu süreçte önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Granovetter, 1995; Ibarra, 1993; Moore, 1990; McDonald ve diğerleri, 2009). Kurumlar içindeki arkadaşlık ilişkileri genelde cinsiyet temelli gerçekleşmektedir. İş arkadaşları ve amirler ile kurulan iş dışı sosyal ilişkiler, çoğunlukla akşam mesaiden sonra veya hafta sonu gerçekleştirilen çeşitli etkinlikler yoluyla oluşmakta veya pekişmektedir (Miller, 2004: 51). Bu durum da cinsiyetler arasındaki farkı arttırmaktadır.

Kadınlar, erkeklerin yoğun olduğu iş dünyasında hem farklı kişilerle tanışma hem de meslekle ilgili bağlantı kurma konusunda daha zayıf ilişkiler kurabilmektedir. Gerek işte, gerekse işten sonraki sosyal süreçlerde bu tür enformel ilişkiler ağına giremeyen kadınlar, iş hayatında gerekli olan kişisel bağlantıları kurmakta başarısız olmakta, bu da kariyerlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Kadınların bunlara katılamaması, onların uygun bir aday olarak ele alınmalarına neden olmaktadır (Morrison, 1992; Brodt 1994; Fernandez ve diğerleri, 2000; Seidel ve diğerleri, 2000). Kadınların terfi makamındaki kişilerle etkileşim içinde olma yönünde tavır sergilememeleri, idarecilerin bir kısmının kadınların sahip oldukları statü ve durumdan memnun oldukları varsayımına katılmalarına yol açmaktadır. Buna karşılık erkek çalışanlar terfi ve ilerleme konusunda kendilerine yardımcı olacağını düşündükleri kişilerle daha kolay iletişime geçmektedir. Bu nedenle erkek çalışanlar daha hızlı kariyer basamaklarını atlamaktadırlar. Buna literatürde “cam asansör” denmektedir (Singh ve diğerleri, 2008).

Danışman veya koç olarak tanımlanabilecek mentörler genel olarak daha üst düzey konumda bulunan, daha tecrübeli, bilgili ve yaşça büyük kişilerdir. Bu kişiler kariyer basamaklarını tırmanmada daha genç olanlara yol göstermekte, ilişkileri iş hayatında ilerlemede etkili olmaktadır (Klenke, 1996; Ragins ve Cotton, 1996; Raabe ve Beehr, 2003). Mentörlük hizmeti alan kişilerin işlerinde daha mutlu oldukları ve stresi daha iyi yönettikleri görülmektedir. Mentörler üst kademelere yükselmede gerekli olan hayati bilgileri vermelerinin yanı sıra,

izlenecek strateji konusunda da yol gösterici olmaktadır (Allen ve diğeri, 2004).

Kadınların ve erkeklerin genel olarak aynı cinsiyete sahip mentörleri tercih ettikleri görülmektedir (Turban ve Haggard, 2012). Kadınların erkek ağırlıklı kurumlarda mentörlük ilişkisinde bulunacakları kişi sayısının az olması, kariyerleri açısından negatif bir sonuç yaratmaktadır. Dolayısıyla kadınlar, erkek ağırlıklı kurumlarda ya bu mentörlere ulaşma mekanizmalarından mahrum kalmakta ya da daha sınırlı ve yetersiz olarak bu ilişkilerden yararlanmaktadır (Ragins ve Cotton, 1996; Ragins ve diğeri, 1998). Ev ve çocuk sorumluluğundan dolayı iş saatlerinin dışındaki bu tür ilişki ağlarına giremeyen kadınların yükselmeleri oldukça zordur.

#### **D. Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Cinsel Taciz**

Kadınların iş yaşamında ilerleyememesinin ve işgücünden ayrılmalarının bir diğeri sebebi çalışma yaşamında karşılaştıkları mobbing ve cinsel tacizdir. Türkçede mobbing terimi, işyerinde psikolojik taciz, psikolojik terör, duygusal taciz, yıldırma, duygusal linç, sindirme gibi anlamlara karşılık gelmektedir (KEFE, 2011).<sup>11</sup> Mobbing, çalışana yönelik bir veya daha fazla kişi tarafından sistematik şekilde yürütülen düşmanca tutum ve etik olmayan davranışları ifade etmek üzere kullanılır (Leymann, 1990: 120).<sup>12</sup>

Son yıllarda akademik literatürde mobbing ile ilgili çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Mobbing kavramı ilk defa İsveç'te yaşayan Alman psikolog Heinz Leymann tarafından 1984 yılında kullanılmıştır. Leyman, hastaları arasında bulunan öğrencilerin okullarda karşılaştığı zorbalık, baskı ve yıldırmalara karşı geliştirdikleri tepkilerin, yetişkin hastaların işyerinde karşılaştıkları davranışlara yönelik geliştirdikleri tepkilere benzer olduğunu bulmuştur (Tınaz, 2006: 12). Çalışanların işyerinde karşılaştıkları psikolojik taciz, sistematik bir şekilde aylarca devam etmekte ve kişileri çaresizliğe sürükleyerek işten ayrılmaya yol açmaktadır (Leymann, 1996: 168).

Amerika Çalışma Bakanlığı verilerine göre, çalışanların yüzde 37'si işyerinde mobbinge maruz kalmaktadır (Lutgen-Sandvik ve Sypher, 2007: 41). Bir araştırmaya göre İsveç'te işyerinde tacize uğrayan erkek çalışanların yüzde 76'sı diğeri erkekler tarafından, yüzde 21'i her iki cins, yüzde 3'ü ise kadınlar tarafından psikolojik tacize uğramıştır. Buna karşılık, tacize maruz kalan kadınların yüzde 40'ı diğeri kadınlar tarafından, yüzde 30'u erkekler tarafından, yüzde 30'u ise her iki cins tarafından psikolojik tacize uğramıştır (Leyman,

<sup>11</sup> Mobbingin nedenleri, türleri ve Türkiye'deki mevzuatta mobbinge ilgili yapılmış olan düzenlemelerle ilgili ayrıntılı bir çalışma için bkz. (Erdoğan, 2009).

<sup>12</sup> Leyman'a (1996: 168) göre bir olayın mobbing olarak tanımlanabilmesi için en az hafta bir olmak şartıyla 6 ay boyunca devam etmesi gerekir.

1996: 175). Leyman bu durumu çalışanların örgütlerdeki dağılımına bağlamaktadır.

Mobbing, kurumlarda yaşa ve cinsiyete bağlı olmaksızın herkesin başına gelebilecek bir olay olmakla birlikte kadınlar yatay ve dikey ölçekte daha fazla psikolojik tacize uğramaktadır. Özellikle yoğun iş yükünün olduğu sektörlerdeki kadınlar mobbinge daha fazla maruz kalmaktadırlar. Performans baskısının fazla olduğu, daha düşük maliyetlerle birlikte verimliliğin artırılmasına yönelik politikalar izleyen örgütlerde yöneticilerin astlarına mobbing uygulaması daha sık görülmektedir (Lutgen-Sandvik ve Sypher, 2007: 53). Bu kapsamda hastanede çalışan kadınlar daha çok risk taşımaktadır (Leyman, 1996: 176). Ülkeler bazında bakıldığında Türkiye’de kadınların mobbinge maruz kalma oranı yüzde 6 iken, İngiltere, İsveç, Danimarka’da yüzde 5, Norveç’te yüzde 7, Çek Cumhuriyeti’nde ise yüzde 10 civarındadır (Çakır, 2008: 35).

Bazı araştırmacılar işyerlerinde görülen mobbingi çalışanların pozisyonuna göre “kurban” veya “hedef” olarak tanımlamaktadır. İşyerindeki zayıf ve güçsüz kişiliğe sahip olanlar kurban olarak seçilirken, daha güçlü kişiliğe sahip olanlar hedef olarak seçilmektedir. Yönetim makamlarına gelme olasılığı bulunan kadın ve erkekler hedef olarak görülmekte, üst makamdaki yöneticiler veya diğer rakiplerce daha çok mobbinge maruz kalmaktadır (Lutgen-Sandvik ve Sypher, 2007: 50). Özellikle 40’lı yaşlardaki kadın çalışanların daha fazla mobbinge maruz kaldıkları bilinmektedir. Bunun nedeni kadınların bu yaşlarda yükselme potansiyeli taşıdığı için hedef olarak görülmeleridir (Çobanoğlu, 2005: 215-216). Türkiye’de özellikle ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların daha fazla oranda mobbinge maruz kaldığı görülmektedir (Bayrak Kök, 2006: 434).

Çalışma yaşamında karşılaşılan diğer bir sorun ise cinsel tacizdir. Çalışma yaşamında erkekler de cinsel tacize maruz kalmakla birlikte kültürel nedenlerden dolayı kadınlar daha çok cinsel tacize maruz kalmaktadır (Mimaroglu ve Özgen, 2008: 322). İşyerinde sözlü, fiziksel veya görsel davranışların cinsel taciz olarak kabul edilmesi için bunların cinsel içerikli olması, çalışanın rızası alınmadan yapılması, hedef kişiyi aşağılayıcı ve rencide edici olması gerekir (Sevimli, 2013: 118). Cinsel tacizle karşılaşmaları, kadınların işgücünden ayrılmalarına veya iş değiştirmelerine yol açmaktadır. İşyerlerinde özellikle ilerleme sürecinde erkekler kendilerine rakip gördükleri kadınları düşman olarak görmekte, onları sindirmek amacıyla cinsel tacize yönelebilmektedir. Firmalarda görülen cinsel tacizin arkasında, cinsel açlığın yanı sıra, erkeklerin kendilerini ispatlama güdüsünün yattığı söylenebilir (Messerschmidt, 1993: 142).

Cinsel taciz, genel olarak gizli kalmaktadır. Bunun en önemli nedeni, tacize uğrayan mağdurun suçlanma endişesi taşıması, yaşadığı durumdan utanç duyması veya işini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmasıdır. Özellikle üst yöneticiler tarafından gerçekleştirilen taciz olayının ortaya çıkması durumunda

işini kaybeden çalışan kadın olmaktadır (Carothers ve Crull, 1984: 223).<sup>13</sup> Tacize uğrayan kadınlar bu bakımdan olayı gizli tutmayı yeğlemektedirler.

Avrupa Birliği ile müzakere sürecinde bulunan Türkiye, psikolojik ve cinsel tacize karşı Avrupa Birliği müktesebatına göre bazı yasalarda düzenlemeler yapmaya başlamıştır. 2006 tarih ve 54/EC sayılı AB direktifi bu konuda şu ilkeyi benimsemiştir: “Taciz ve cinsel taciz, kadın ile erkek arasında eşit muamele ilkesine aykırıdır ve bu Direktifin amaçları bakımından cinsiyet temelli bir ayrımcılık teşkil eder. Bu ayrımcılık biçimleri yalnızca iş yerinde değil, aynı zamanda istihdam, mesleki eğitim ve terfi olanaklarına ulaşma bağlamında da ortaya çıkar. Bu yüzden bunlar yasaklanmalıdır ve etkin, orantılı ve caydırıcı cezalara tabi tutulmalıdır” (AB Parlamentosu ve AB Konseyi, 2006). Söz konusu direktif, cinsel tacizi hem kadınla erkek arasındaki eşitliğe aykırı görmüş hem de cinsiyet temelli bir ayrımcılık olarak kabul etmiştir.

Türkiye’de AB uyum yasaları çerçevesinde yapılan düzenlemeler bağlamında psikolojik ve cinsel taciz konusuyla ilgili önlem almaya dönük düzenlemeler yapılmıştır. Bu bağlamda Borçlar Kanunu’nda yapılan düzenleme büyük önem taşımaktadır. Borçlar Kanunu, çalışanları psikolojik ve cinsel tacize karşı korumayı işverenin yükümlülüğü haline getirmiştir. Borçlar Kanunu, bunu şu ifadelerle dile getirmiştir: “İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür” (6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu/417).<sup>14</sup> Görüldüğü gibi ilgili yasa, çalışanların psikolojik ve cinsel tacizden korunmasını işverenin yükümlülüğü haline getirmiştir.

4857 Sayılı İş Kanunu, çalışanları cinsel tacizin yanı sıra, namus ve şerefın zedelenmesine karşı da korumuştur. Söz konusu yasanın 24/2 maddesi, “işveren işçinin veya aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa” işçinin iş akdini tek taraflı olarak feshetme hakkına sahip olduğunu öngörmüştür (4857 Sayılı İş Kanunu/24). Yine 5237 Sayılı Ceza Kanunu, “Kişiler arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, özürlülük, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım” yapmayı suç olarak kabul etmiş ve cezai müeyyide öngörmüştür (5237 Sayılı Ceza Kanunu/122). Aynı yasa, “bir kimsenin eziyet çekmesine yol açacak davranışları gerçekleştiren kişi hakkında iki yıldan beş

---

<sup>13</sup> Bu durum erkeğin kadın üzerindeki gücünü ispatlama olarak ele alınmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz (Wilson ve Thompson, 2001)

<sup>14</sup> Borçlar Kanunu’nun bu yönüyle değerlendirilmesiyle ilgili ayrıntılı bir çalışma için bkz (Sevimli, 2013).

yıla kadar hapis cezasına hükmolunur” ifadesiyle psikolojik taciz için cezai müeyyide getirmiştir (Aynı yasa/96).<sup>15</sup>

Kısaca, Türkiye’de son yıllarda gerek mobing, gerekse cinsel taciz ele alınan konular haline gelmiş ve mevzuatta konuyla ilgili önemli düzenlemeler yapılmıştır.

### III. Kadınların Yükselmesini Engelleyen Toplumsal Nedenler

#### A. Toplumsal Cinsiyet Roller

Kadınların iş hayatında ilerlemesini zorlaştıran nedenlerden biri de toplumsal değerlerden kaynaklanmaktadır. Bu konudaki engeller genellikle toplumsal cinsiyet kavramı ile ifade edilmektedir. Toplumsal cinsiyet (*gender*) kavramı, toplumun ve kültürün kadın ve erkeklere yüklemiş olduğu anlamları ve beklentileri ifade etmektedir. Çocukların büyüme sürecinde kız ve erkek olmalarına bağlı olarak toplumun onlardan beklediği tutum, davranış ve rolleri benimsemesi ve uygulaması toplumsal cinsiyet kavramının temelini oluşturur. Cinsiyete özgü kalıplar (stereotipiler) gelenek, görenek ve kültürel değerlerden etkilenmektedir. Cinsiyete özgü kalıplar, süreklilik arz edip değişime direnç göstermektedir (Dodge ve diğerleri, 1995; Heilman, 2001). Bu kalıplar, kadın ve erkekle ilgili inançların yanı sıra, nasıl olmaları gerektiğini de öğretmektedir.

Genel olarak birçok kültürde erkeklerin güçlü olmaları, baskın ve liderlik gibi karakter özellikleri sergilemeleri ve evin geçimini temin etmeleri beklenir. Buna karşın kadınların sabırlı, yumuşak, uyumlu anlayışlı olmaları, evi evirip çevirmeleri, eşlerine destekleyici olmaları ve ön plana çıkmamaları beklenir (İmamoğlu, 1991). Erken çocukluk döneminden itibaren bu kalıplar çocuklara öğretilmekte ve çocuklar tarafından içselleştirilmektedir. Bu kalıplar kişilerin cinsiyete yönelik tutum ve davranışlarını da belirlemektedir. Toplumdaki yerleşik bu kalıplar sosyal hayatta, politikada ve iş hayatında kendini göstermekte; kadın ve erkeklerin çalışma hayatında bunlara benzer tutum ve davranışları sergilemeleri beklenmektedir (Sakallı-Uğurlu, 2003). Bu beklentilerin iş hayatına yansımaları, kadınların iş yaşamında ilerlemelerinin önünü kesmekte ve erkeklere göre daha geri planda kalmalarına yol açmaktadır (Van Vianen ve Fischer, 2002). Cinsiyete özgü kalıpların, kadın istihdamı üzerindeki etkilerini inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Ceza yasasında mobbing ile ilgili ayrıntılı bir analiz için bkz. Erdem, M. R. ve Parlak, B. (2010).

<sup>16</sup> Bazı araştırmacılar toplumsal cinsiyet algısının kadınların istihdamını açıklamakta yetersiz kaldığını ileri sürmektedirler. Bu araştırmacılara göre kadınların iş hayatındaki davranışları daha çok sahip olunan meslek türü ve aile yapılarıncaya belirlenmektedir (Gerson, 1985; Risman ve diğerleri, 1998; Tallichet ve Willits, 1986). İnsan kaynakları alanında çalışan

Kadınların yönetici olmalarının önündeki bir diğer engel olarak ülkenin sahip olduğu kültürün eril veya dişil olması gösterilmektedir. Bu yaklaşım 1980’li yıllarda benimsenmekteydi. Geert Hofstede (1984: 11), kültürlerarası farklılıkları güç mesafesi, bireysellik–toplumsallık, erillik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere dört kapsamda ele almaktadır. Hofstede, bu dört değişkene, önce insanların karar verme sürecinde uzun dönem veya kısa dönem etkisini gösteren zaman unsurunu, daha sonra da müsamaha-kısıtlama gibi özellikleri dahil etmiştir (Hofstede ve Minkov, 2010). Bir ülkede değer ve normlar dişil kültüre daha yakın ise kadınların yönetici olmalarının önündeki engeller daha azdır (Grosvold, 2011).

Hofstede tarafından 2010 yılında 40 ülkede toplam 11600 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmaya göre, Japonya, Avusturya, Venezuela, İtalya, İsviçre ve Meksika gibi ülkeler eril kültüre; Norveç, İsveç, Hollanda, Danimarka ve Finlandiya gibi ülkeler ise dişil kültüre sahiptir. Hofstede’nin araştırmasına göre eril ve dişil kültür kadın ve erkeklerin meslek dağılımında etkili olmamakla birlikte, dişil kültüre sahip ülkelerde yaşayan kadınların teknik meslekler ve profesyonel işlerde çalışma imkanları daha yüksektir (Hofstede ve Minkov, 2010).

Toplumsal cinsiyet rolleri, kadın ve erkeklerin meslek seçiminde de etkili olmakta ve mesleklerin cinsiyete göre ayrışmasına yol açmaktadır (Deemer, 2006). Mesleklerin kadın mesleği veya erkek mesleği diye ayrılması yatay ayrışma, kadınların aynı niteliklere sahip erkek meslektaşlarına göre daha yavaş terfi etmesi ise dikey ayrışma olarak tanımlanmaktadır (Browne, 2006: 3). Mesleklerin cinsiyete göre ayrışması, temelde ücret farklılıkları, mesleğin niteliği ve emek piyasasındaki kıtlıklar gibi üç ana kriter üzerinden değerlendirilmektedir (Browne, 2006).

1970’li yıllardan itibaren gelişmiş Batılı ülkelerde feminizmin etkisiyle yasalarda cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik değişiklikler yapılarak mesleklerin kadın ve erkek mesleği diye ayrışması yasal düzeyde yasaklanmıştır. Yasal düzenlemelerin yanı sıra, toplumsal normlarda yaşanan değişimler sonucunda da kadınlar geleneksel rollerin uzantısı niteliğindeki mesleklerden uzaklaşarak değişik meslek alanlarına girmeye başlamıştır. Ne var ki, yasal önlemlere ve toplumsal normlardaki değişime rağmen mesleki ayrışmanın tam olarak engellendiğini iddia etmek güçtür (Beller, 1984: 11). 1980’li yıllarda ABD Çalışma Bakanlığı verilerine göre sanayi sektöründe bazı alanlarda çalışanların yüzde 80’i erkeklerden oluşurken, bazı alanlardaki çalışanların ise yüzde 80’i kadınlardan oluşturmaktadır (Reskin, 1984: 5). Bu veriler kadınlarla erkeklerin belli iş kollarında yoğunlaştıklarını açık biçimde

---

araştırmacılar ise sahip olunan eğitim ve deneyimin, kişilerin kariyerle ilgili beklentilerini etkilediğini öne sürmektedirler (Schultz, 1961). Bununla birlikte genel kanı, toplumsal cinsiyet beklentilerinin kadınların önünü kestiği yönündedir.

göstermektedir. Mesleki ayrışmanın Avrupa Birliği ülkelerinde de devam etmekte olduğunu belirtmek gerekir (Bettio ve Verashchagina, 2009: 7-8). AB üyesi İskandinav ülkelerinin yanı sıra İngiltere, Fransa, Hollanda ve Almanya'da meslek yaşamında cinsiyet dağılımını düzeltecek politikalar üzerinde durulurken; diğer AB üyesi ülkelerde cinsiyete göre meslek ayrışmasını çözmek yerine, aile ve iş hayatını düzenleyen politikalar üzerinde durulmaktadır (A.g.e, 9-10).

Kısaca, kadınlar toplumsal cinsiyet rollerine uygun olarak sosyalleştikleri için kendilerinden duyarlı ve nazik olmalarının yanı sıra ev içinde çocuk, yaşlı ve hastalarla ilgilenen kişi olmaları beklenir. Çalışma yaşamında yer aldıklarında da öğretmen, hemşire, sekreter ve müşteri temsilcisi gibi meslekleri tercih etmeleri beklenmektedir. Toplumsal cinsiyet rollerinin erkeklere yüklediği güçlü, kuvvetli, hırslı, cesur, bağımsız olma gibi değerler ise erkeklerin asker, mühendis, tüccar, yönetici gibi mesleklere yönelmelerine yol açmaktadır (Dökmen, 2004). Bunun sonucunda kadınlar düşük ücretli ve göreceli olarak düşük prestijli sektörlerde ve alanlarda yoğunlaşırken, erkekler yüksek getirisi olan prestijli mesleklerde yoğunlaşmaktadırlar.

## **B. Cinsiyete Özgü Kalıplar (Stereotipiler)**

Tarihsel süreçte erkekler tarafından kurulması ve yönetilmesi örgütlerin erkek egemen bakışa sahip olmasına yol açmaktadır (Schein, 2007). Başta performans değerlendirmeleri olmak üzere, kurumdaki her karar aslında erkek çalışanlar dikkate alınarak alınmaktadır (Skuratowicz ve Hunter, 2004: 75). Kadınların kurumdaki yeri, görev tanımlaması ve terfileri gerçekleştirilirken cinsiyet ana etkenlerden biri olup, cinsiyete özgü kalıplardan etkilenilmektedir. Bu durum “yönetici” denilince akla hemen erkeklerin gelmesine yol açmaktadır (Hoobler ve diğerleri, 2009). Kadınların destekleyici bireyler olarak algılanmaları, liderlik özelliği gösteren kadınlara yönelik negatif tutum geliştirilmesine yol açmaktadır.

Erkek egemen sektörlerde kadın yöneticilerin “sorunlu” olarak tanımlanmadan “katı ve otoriter” olabilmeleri beklenmektedir. Sınırları zorlayıcı davranış sergileyen erkekler lider olarak ele alınırken, aynı davranışı sergileyen kadınlar “dikkat meraklısı” olarak ele alınmaktadır (Jackson, 2001). Kısacası, cinsiyete özgü kalıplar nedeniyle atılgan, hırslı, otoriter ve yönlendirici niteliklere sahip kadın liderler eleştirilmekte ve çalışanlardan erkek liderlere oranla daha az saygı ve itaat görmektedirler (Sakallı, 2003). Kadınların duygusal olduğu, karar verirken akıl ve mantık yerine hislere önem verdiği, yumuşak ve nazik oldukları gibi önyargılar da kadınlardan iyi yönetici olamayacağı algısını oluşturmaktadır. Kadınların gerek terfi etme sürecinde, gerekse yönetime geldikten sonra karşılaştıkları bu tür önyargılar onların yönetici olmasını engellemekte, yönetici olsalar dahi yönetimi altındaki kişilerce benimsenme sorunu yaşamalarına yol

açmaktadır (Temel ve diğeri, 2006: 27-38; Soyşekerci ve Yılmaz, 2007: 2-10).

Kurumların erkek egemen bir yapıya sahip olması, yönetim kademelerinde ilerlemek isteyen kadınların yerleşik erkeksi kalıpları benimsemelerine ve uygulamalarına yol açmaktadır (Rink ve Ellemers, 2009). Kadınların her yerde az sayıda tepe yönetici olmaları, eril liderlik davranışlarının daha önemli olduğunu göstermektedir (Derks ve diğeri, 2006). Erkeksi tavırlar sergileyen kadınlar ise “patronluk taslayan” ya da “kendini göstermek isteyen” kadın olarak etiketlenmektedir (Davidson ve Cooper 1992). Kadınların örgütlerde daha saldırgan, rekabetçi gibi baskın nitelikler taşıması, gerek yönetimde, gerekse çalışanlarda yönetici kadınlara yönelik olumsuz tutumların ortaya çıkmasına yol açmakta ve bu kadınlar erkeksi olmakla suçlanmaktadır (Ragins ve diğeri, 1998). Erkeksi tavır sergileyen yönetici düzeyindeki kadınlar, bu tavra gerekçe olarak yetersiz görülmeyle kaçınmayı göstermektedirler (Klenke, 1996). Üst yönetim kademeleri ağırlıklı olarak kadınlardan oluşan kurumlarda ise kadın yöneticiler daha kadınsı özellikler sergilemektedirler (Van Vianen ve Fischer, 2002). Düşük pozisyonlarda çalışan kadınların davranışları daha az saldırgandır (Ridgeway ve Smith-Lovin, 1999). Bu durum daha alt pozisyonlarda yer alan ve yükselme umudu taşımayan erkek çalışanlarda da görülmektedir (Kanter, 1977).

Kurum içinde kadın ve erkeklerin farklı rekabetçi davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Erkekler daha saldırgan ve rekabetçi bir tutum sergilerken, kadınlar ilişkiler üzerinde daha fazla durmaktadır (Kray ve Thompson, 2005). Başka bir deyişle, kadınlar rekabetçi davranışlar sergilemede daha isteksizdir (Wood ve diğeri, 1997). Bir kurumda kadın ve erkekler benzer şartlara sahip olmaları durumunda, erkekler daha rekabetçi ve saldırgan bir tavır sergileyerek “kazanan hepsini alır” şeklinde bir tutum benimserken, kadınlar daha uzlaşmacı bir tavır sergilemektedir (Gneezy ve diğeri, 2003). Kısaca, toplumsal değerler kadın ve erkeğin çalışma yaşamında nasıl davranacağı ve hangi rolleri üstleneceği konusunda belirleyici bir çerçeve oluşturur.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE ÇALIŞMA YAŞAMINDA VE YÜKSELME SÜRECİNDE KADIN: ENGELLER VE ZORLUKLAR

Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranı 2013 yılı itibariyle yüzde 30.8 düzeyindedir (TÜİK, 2015).<sup>17</sup> Türkiye’de kadınların işgücüne katılımının düşük olmasının en önemli nedenlerinden biri eğitim faktörüdür. Kadınların eğitim düzeyi arttıkça işgücüne katılım oranı da doğru orantılı olarak artmaktadır. Türkiye’de yükseköğretim mezunu kadınların işgücüne katılım oranı yüzde 72,2 olup gelişmiş ülke ortalamasına yakındır (TÜİK, 2015). Türkiye’de zorunlu eğitim süresinin sekiz yıla çıkarılması kız çocuklarının okullaşmasını olumlu yönde etkilemiş, son on yılda hem lisede hem de üniversitede okuyan kız öğrenci sayısında büyük artış meydana gelmiştir (Tansel, 2002: 5).<sup>18</sup> Ne var ki, cinsiyete yönelik algılar nedeniyle kadınların belli mesleklere yöneldiği, teknik lise ve üniversitelere giden kız öğrenci sayısının son derece az olduğu görülmektedir. Yükseköğretim mezunu kadınlar, başta eğitim, sağlık, bankacılık ve finans sektörleri olmak üzere, daha çok hizmet sektöründe yoğunlaşmaktadırlar (TEPAV, 2013: 8).

Türkiye’de yasal düzenlemeler gerek toplumsal hayatta, gerekse iş hayatında kadınla erkeği eşit olarak kabul etmiştir. Bu konuda son yıllarda başta anayasa olmak üzere yasalarda ciddi bir revizyona gidilmiştir. 2001 yılında anayasanın 41. ve 66. maddeleri, 2004 yılında da 10. ve 90. maddeleri değiştirilerek kadınların erkeklerle eşitliği pekiştirilmiş ve hatta bir adım öteye gidilerek kendilerine pozitif ayrımcılık yolu açılmıştır. Anayasanın yanı sıra 4857 Sayılı İş Kanunu, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 4721 Sayılı Medeni Kanun, 6098 Sayılı Borçlar Kanunu ve 5237 Sayılı Ceza Kanunu da kadınla erkeği eşit olarak kabul etmiştir.

Ancak bu yasalarda eşitlik ilkesi benimsenmiş olmasına rağmen, yasalardaki bazı ayrıntılar veya uygulamalar kadının aleyhine sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Mesela anayasanın 50. maddesinde yer alan çalışma şartlarını düzenleyen madde ile kadınların cinsiyet ve beden özelliklerine uymayan işlerde

---

<sup>17</sup> 1980’li yılların başında, Türkiye’nin yanı sıra, Belçika, Yunanistan, İrlanda, İtalya, Hollanda ve İspanya’da da kadınların işgücüne katılım oranı yüzde 40’dan daha düşüktü. Ancak bugün Belçika, İrlanda ve Hollanda’da kadınların işgücüne katılım oranları yüzde 50’nin üstüne çıkmış durumdadır (OECD, 2011). Türkiye’de okuryazar olmayan kadınların işgücüne katılım oranı yüzde 17.4, lise altı eğitime sahip kadınların oranı ise yüzde 26.3’tür. Kadınlarda lise ve üzeri eğitim işgücüne katılmayı olumlu etkilemekle birlikte lise düzeyinde eğitimi olan kadınların oranı hala yüzde 40 seviyesinin altında olup düz lise mezunlarında yüzde 32.1, meslek-teknik lise mezunlarında ise yüzde 39.3’dur (TÜİK, 2015).

<sup>18</sup> Türkiye’de okuma yazma bilmeyen 25 yaş ve üzeri kadınların nüfusa oranı yüzde 9,4’tür.

çalıştırılmaları yasaklanmıştır. Bu maddeyi esas aldığımızda, anayasanın kendisinin cinsiyet ayrımcılığı yaptığını ve kadınları eşit bireyler yerine, zayıf ve korunmaya muhtaç kişiler olarak algıladığını söyleyebiliriz (Bakırcı, 2012: 86).

Yine 4857 Sayılı İş Kanunu iş ilişkisinde cinsiyete dayalı ayrımcılığı kaldırmıştır. Bu konuda gerekli yaptırım Türk Ceza Kanununun 122. Maddesinde öngörülmüştür. İlgili yasa maddesine göre kişinin işe alınmasında dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım yapmak altı aydan başlayan cezai müeyyide gerektirmektedir. Ancak bu tür durumlarda ispat yükümlülüğü mağdur tarafa ait olduğu için bu yasa maddesi pratikte geçersiz kalmaktadır (Bakırcı, 2012: 201). Eşitlik ilkesine rağmen, bazı yasalar eril bir dile sahip olduğu için özünde cinsiyet ayrımını taşımaktadır. Bu konuda Borçlar Kanunu'nun 66. Maddesi örnek olarak verilebilir. Söz konusu madde “adam çalıştıran” ifadesiyle başlayarak, cinsiyetçi bir dil kullanır.

2004 yılında yayınlanan, *Personel Temininde Eşitlik İlkesine Uygun Hareket Edilmesi* konulu Başbakanlık genelgesi, kamuda işe alımda cinsiyet tercihi yapılamayacağını belirtmiştir. Buna rağmen Türkiye’de hem kamu sektöründe hem de özel sektörde, kadınların işe alım sürecinden başlamak üzere, terfi ve ilerlemelerine kadar cinsiyet temelli ayrımcılık yapıldığı görülmektedir.

Bu bölümde kadınların Türkiye’de eğitim, sağlık ve finans sektörlerindeki istihdamına baktıktan sonra çalışma şartlarının ve yükselme süreçlerinin önündeki engeller ve zorluklar üzerinde duracağız. Önceki bölümde analiz edildiği gibi, kadınlar bireysel, kurumsal ve toplumsal değerlerden kaynaklanan bir takım nedenlerden dolayı çalışma yaşamında ikincil planda kalmakta ve yükselme sürecinde ciddi zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu bölümde söz konusu engellerin ve zorlukların Türkiye’deki resmine bakmaya çalışacağız.

## **I. Türkiye’de Eğitim, Sağlık ve Finans Sektörlerinde Kadın İstihdamı**

Türkiye’de eğitim, istihdam imkanı yaratan sektörlerin başında gelmektedir. 1980 yılında sektörde 127,663 erkek öğretmen ve 877,96 kadın öğretmen bulunmaktaydı. 2000-2001 öğretim yılına gelindiğinde sektörde çalışan erkek öğretmen sayısı 277,233’e, kadın öğretmen sayısı ise 219,647’e çıkmıştır. Sektörde çalışan kadın öğretmen sayısı 2008-2009 yılından itibaren erkek öğretmen sayısını geçmeye başlamıştır (TÜİK, 2012: 65). Eğitim sektöründe 2013-2014 yılında çalışan erkek öğretmen sayısı 407,174 iken, kadın öğretmen sayısı 504,042’e ulaşmıştır (TÜİK, 2014: 128). İlerleyen yıllarda kadın öğretmen sayısının daha da artacağı beklenmektedir. Bunun en önemli nedeni, öğretmenlik mesleğinin genelde yarım gün olması nedeniyle kadınlar tarafından daha çok tercih edilmesidir (Günindi-Ersöz, 1997; Ecevit, 2000: 158).

Kadın istihdamının yoğunlaştığı bir diğer sektör, sağlık sektörüdür. Bu sektörde farklı niteliklere sahip çeşitli meslek gruplarından kişiler yer almaktadır. Sağlık Bakanlığı'nın verilerine göre 2002 yılında sağlık sektöründe çalışanların sayısı 378,551'den, 2013 yılında 735,159'a yükselmiştir. Sağlık sektöründe uzun süre eğitim almayı gerektiren ve diğer meslek grupları ile ikame edilmesi mümkün olmayan tıbbi hizmet sunan hekim, hemşire, ebe, teknisyen gibi çeşitli sağlık mensupları çalışmaktadır. Ayrıca sektörde ofis işleri, bilgi işlem ve güvenlik gibi destekleyici hizmetlerde istihdam edilen yarı nitelikli ve niteliksiz çalışanlar da yer almaktadır (Belek 2001: 33). Türkiye'de 2003 yılında gerçekleştirilen sağlıkta dönüşüm programı (SDP) kapsamında özel sağlık hizmetleri sunumunun önü açılarak özel hastane ve poliklinik sayısı hızla artmıştır (Yıldırım, 2013: 25). 2013 verilerine göre Türkiye'de bulunan özel poliklinik sayısı 413, tıp ve dal merkezi sayısı ise 923'tür (Sağlık Bakanlığı, 2014: 85). 2013 yılında özel sektörde çalışan toplam hekim sayısı 28,466, hemşire ve ebe sayısı 25,718, diğer sağlık personeli sayısı ise 26,393'ye ulaşmıştır. Sağlık alanında özel sektörde çalışanların toplam sayısı 139,933 kişi olup sağlık sektöründeki toplam istihdamın yüzde 19'unu oluşturmaktadır (Sağlık Bakanlığı, 2014:137). İlerleyen yıllarda özel sektörün daha fazla sayıda sağlık personelini istihdam edeceği beklenmektedir.

Sağlık sektöründe, 2002 yılında 72.393 olan hekim sayısı 2013 yılında 139.544'e, hemşire sayısı ise 83.964'ten 224.618'e yükselmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2014). Sağlık Bakanlığı ve üniversite hastanelerinde istihdam edilen kadın hekimlerin oranı yüzde 34'tür. Tıp fakültesinde okuyan kız öğrenci oranında görülen artıştan dolayı ilerleyen yıllarda hekimlik mesleğinin daha çok kadın ağırlıklı bir meslek olacağı beklenmektedir (Kuzucu, 2007: 44). Bugün kamu sektöründe çalışan erkek doktorların yüzde 25'nin, kadın doktorların ise yüzde 40'nin çalışma süreleri on yıldan daha azdır. Bu da kadınların giderek bu sektöre daha fazla yöneldiğini göstermektedir. Sağlık sektöründe doktor, ebe ve hemşirelerin haricinde, kadınlar laborant, sağlık teknisyeni gibi diğer yardımcı personelin yüzde 72'sini, büro ve müşteri hizmetleri alanında çalışanların yüzde 63'ünü, hizmet ve satış elemanlarının da yüzde 51'ini oluşturmaktadır. Yardımcı personel olarak tanımlanan bu mesleklerde kadınların yükselme şansları bulunmamaktadır (Urhan ve Etiler, 2011: 202).

2002 yılında sağlık sektöründe çalışanlar içinde yüzde 24,3 olan doktor oranı, 2013 yılında yüzde 18,2'e, hemşire oranı ise yüzde 30,1'den yüzde 26,2'ye düşmüştür. Buna karşılık 2002 yılında yüzde 13,2 olan diğer sağlık personeli oranı 2013 yılında yüzde 18,3'e yükselmiştir. Bu veriler bize sağlık sektöründe, istihdamın artmasına rağmen, hekim ve hemşire oranının nispi olarak düşük kaldığını göstermektedir. 2013 yılı için, AB üyesi ülkelerde yüz bin kişi başına düşen doktor sayısı 325 iken, Türkiye ortalaması 174'tür (Sağlık Bakanlığı, 2014: 137-139). Bu veriler, Türkiye'de hekim sayısının AB ülkelerine göre oldukça yetersiz olduğunu göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde 869, AB

ülkelerinde 836 olan yüz bin kişi başına düşen hemşire ve ebe sayısı Türkiye’de sadece 252’dir (Sağlık Bakanlığı, 2014: 139-145). Sağlık sektöründe ebe ve hemşire sıkıntısı had safhadadır. Bu nedenle ebe ve hemşirelerin iş yükü son derece ağırdır. Sağlık sektörü, yapısı gereği gece ve tatillerde de çalışmayı gerektiren bir sektördür. Bu nedenle sektörde çalışanlar arasında farklı nöbet türleri bulunmaktadır (Ekici ve Özçelik, 2011: 12).<sup>19</sup> Bu durum sektörde çalışan kadınlar açısından sorun yaratmaktadır.

Kadınların Türkiye’de yoğun olarak çalıştığı diğer bir sektör ise bankacılıktır. Aralık 2014 itibariyle Türkiye’de 47 banka, 11,223 şubede toplam 200,886 kişi çalışmaktadır. Bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 48,9’unu erkekler oluştururken, yüzde 51,1’ni kadınlar oluşturmaktadır.<sup>20</sup> Bankacılık sektöründe çalışanların yaklaşık yüzde 83’ü üniversite ve üzeri eğitim düzeyine sahiptir. Sektörde çalışan kadınların eğitim düzeyi erkek çalışanlardan daha yüksektir (TBB, 2014). Bankaların terfi ve atamalarında diğer sektörlerde görülmeyen performans sistemi öne çıkmaktadır. Bankacılık sektörü, uzun çalışma saatleri nedeniyle mesai şartlarının ağır olduğu, çalışanların sadece işte geçirdikleri zaman değil, sosyal hayatlarının da dikkatle izlendiği, rekabetin çok yüksek olduğu bir sektördür. Sektörde işe alım sürecinde kadınların evlilik ve çocuk sahibi olma planları daha başta sorgulanmaktadır (Dedeoğlu, 2009). Bankacılık sektöründe görev tanımları, kurallar ve sorumluluklar yazılı olarak belirlendiğinden çalışanlar terfi süreçlerini daha kolay takip edebilmektedir. Bu nedenle alt ve orta düzeyde çalışan kadınlar, bankacılık sektörünü, kadın dostu yönetim anlayışını benimseyen sektör olarak tanımlamaktadır (Deniz ve diğerleri, 2012: 481). Bankacılık sektörü, kadınların orta kademe yönetici olarak ağırlıklı yer aldığı bir sektör olmakla birlikte, üst düzey yönetici konumunda yer alan kadın sayısının çok az olduğu bir sektördür.<sup>21</sup>

Yukarıdaki verilerden anlaşıldığı gibi Türkiye’de kadınlar eğitim, sağlık ve finans sektöründe yoğun biçimde yer almaktadırlar. Ancak bizim araştırmamızın sonuçlarının da gösterdiği gibi kadınlar erkekler kadar yönetici pozisyonuna gelememektedir. Kadınların erkekler kadar yükselememesine yol açan çok yönlü bireysel, kurumsal ve toplumsal nedenler bulunmaktadır.

---

<sup>19</sup> Bu nöbetler arasında icapçı (ev nöbeti) de yer almaktadır. Bu nöbette sağlık görevlisi akşam mesaisinde çağrıldığı zaman gelmek üzere bulunduğu yeri bildirir.

<sup>20</sup> Türkiye genelinde finans kuruluşlarında çalışan kadın oranı yüzde 47,6’dır (TÜİK; 2013).

<sup>21</sup> Gelişmekte olan ülkelerde son yıllarda bankacılık sektöründe yapısal değişiklikler gerçekleştirilmesine rağmen, devletlerin üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet unsurunun dikkate alınmadığı görülmektedir (Tennant and Tennant, 2008: 70). Dünya genelinde bankacılık ve finans sektörlerinde orta düzeyde kadın yönetici sayısı çok olmasına rağmen üst düzey yönetici sayısı son derece azdır. 1999 yılında Avrupa bankalarında üst düzey kadın yönetici oranı sadece yüzde 5 civarındaydı (Wirth, 2002: 4). Üst düzey kadın yöneticilere ödenen ücretler erkek meslektaşlarına göre daha düşüktür.

## II. Türkiye’de Kadınların Yükselmelerinin Önündeki Bireysel Engeller

### A. Kişisel Tercihler ve Algılar

Gerek kendi araştırmamız, gerekse Türkiye’de gerçekleştirilen başka araştırmalar kadınların okullarda yönetici olmayı tercih etmediklerini ortaya koymuştur (Ergeneli ve Akçamete, 2004). Okullarda müdür olmanın önünü açan sınavlara başvuran kadın öğretmenlerin oranı sadece yüzde 10 kadardır. Örneğin 1988 yılından itibaren Kayseri’de yönetici olmak için açılan sınavlara toplamda 35 kadın öğretmen katılmış, başarılı sayılmak için gerekli olan 80 puan barajını 29 kişi aşmış, bunlar içinden sadece 4 öğretmen yönetici olmayı tercih etmiştir (Çelikten, 2004:103). Benzer bir tercih bankacılık sektöründe de görülmektedir. Bankacılık sektöründe uzun çalışma saatlerinden ve mesai dışı sosyal etkinliklerden dolayı kadın çalışanlar üst düzey yönetici olmayı tercih etmemektedirler (Karataş, 2013).

Yapılan değişik araştırmalar okullardaki kadın okul müdürlerin erkek müdürler kadar yöneticilikte başarılı olduğunu göstermektedir (Çelikten, 2004; Boydak ve Akpınar, 2002).<sup>22</sup> Ancak buna rağmen kadınların yöneticilikte fazla yer almaması kadın öğretmenlerde güvensizlik sorununa yol açmaktadır (Mızrahi ve Aracı, 2010:150). Denizli’de ilköğretim okullarında gerçekleştirilen bir araştırmaya göre okullardaki müdürlerin genel olarak erkek olması kadınlarda güven sorunu yaratmaktadır. Bu araştırmaya göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre kendilerini daha başarısız hissetmektedirler (Tanrıoğen ve diğerleri, 2014: 178). Bu tür duygular kadın öğretmenlerin yönetici olma yönündeki isteklerini daha da fazla kırmaktadır.

Türkiye’deki baskın değerlere göre ideal kadın, hem iş hem de aile hayatını birlikte yürüten kadındır. Bu düşünce kadınlarda da hakim bir bakış açısına dönüşmüştür (Çakır, 2008; Uşen ve Delen, 2011: 133). Kadınlar, iş hayatında başarılı olup, anne ve eş olarak başarısız olan kadınları genel olarak başarısız görmektedir (Çitçi, 1979). Bu konuda yapılan bir araştırmada kadınlar için ideal yaşam tarzı sorgulandığında, birinci sırayı yüzde 43.8 ile ev kadınlığı ve iş hayatının birlikte yürütülmesi almaktadır. Bunu, yüzde 30.1 ile meslek sahibi olup ancak gerektiğinde çalışma, ardından da iyi bir eş ve anne olma seçenekleri takip etmektedir (Gönüllü ve İçli, 2001: 92). İlerleyen bölümlerde görüleceği gibi, kendi araştırmamızda da buna benzer bir sonuç elde edilmiştir. Dolayısıyla kadınlar için meslekle birlikte iyi bir eş ve anne olmak son derece önemlidir

---

<sup>22</sup> Kayseri’de yapılan bir çalışmaya göre 2003-2004 eğitim yılındaki 656 okulun sadece 12’sinde kadın müdür bulunmaktadır (Çelikten, 2004). Mersin il merkezinde 25 lisede yapılan bir çalışmaya göre ise il merkezinde hiç kadın müdür bulunmamakta, sadece 7 tane kadın müdür yardımcısı bulunmaktadır (Durgun, 2011).

(Demirbilek, 2007). Bu da kadınların daha fazla sorumluluk ve iş yükü alması anlamına gelen yöneticiliğe karşı mesafeli durmasına yol açmaktadır.

Türkiye’de kadınların hayata genel olarak çocuk merkezli baktığı görülmektedir. Bu nedenle kadınların yüzde 61,4’ü çocuk sahibi olduktan sonra ekonomik zorunluluk olmadıkça çalışmaya karşıdır.<sup>23</sup> Çalışan evli kadınların yüzde 53,2’si küçük çocuğu olan kadınların çalışmaması gerektiğine inanmaktadır (Hacettepe Nüfus Etütleri, 2014: 191).<sup>24</sup> Kadınlar eve ek gelir gelmesi amacıyla çalışmakta olup eşin maddi durumunun iyi olması durumunda ise çalışmayı tercih etmemektedir (Çiftçi, 1979; Eyüpoğlu ve diğerleri, 1998; Koray, 1992; Buğra, 2010).<sup>25</sup> Bu nedenle kadınların yüzde 25’i evlendikten sonra işi bırakmaktadır.<sup>26</sup> Lise ve üzeri eğitime sahip kadınlarda bu görüş daha düşüktür. Eğitim düzeyi yükseldikçe kadınlarda çalışmaya karşı istek de artmaktadır.

## **B. Çoklu Rol Üstlenme ve İş-Aile Çatışması**

Türkiye’de kadınların iş hayatına girmesine yönelik önyargılar yavaş da olsa değişmesine rağmen, kadınlarla ilgili kültürel algılar o kadar da hızla değişmemektedir (Kağıtçıbaşı, 1986). Kadınların aile içi rolleri çok fazla değişmemekte, ev işleri kadın işi olarak algılanmaya devam etmektedir (İmamoğlu; 1991: 834). İşte geçirilen zamana bağlı olarak, kadın ev içi işlere ayıracağı zamanı planlamak zorundadır (Ecevit, 2003). Erkeğin ev içindeki yükümlülükleri paylaşması gerektiğine inanan kadın sayısı çalışma yaşamında yer almaya bağlı olarak artmaktadır.<sup>27</sup> Bir araştırmaya göre çalışmayan kadınların yüzde 72.3’ü, buna karşın çalışan kadınların ise yüzde 80.3’ü “erkek ev işlerine yardım etmeli” fikrine katılmaktadır (Hacettepe Nüfus Etütleri, 2014: 191). Kadınların bu denli yüksek oranda erkeğin evde kendisiyle aynı yükümlülüğü paylaşması gerektiği yolundaki düşüncesine rağmen uygulamada bir değişiklik olmamaktadır. 1996 yılında yapılan bir araştırmaya göre çalışan kadınların yüzde 51’i eşlerinden hiç yardım almadan bütün ev işlerini tek başlarına yaparken, anne, kaynana veya kız kardeşlerden birinden yardım alanların oranı yüzde 24 civarındadır (Eraydın ve Erendi, 1996: 261). TÜİK’in 2013 yılında yaptığı araştırmaya göre, yemek (%94,7), ütü (%88,5), çamaşır

---

<sup>23</sup> Türkiye’de kadınlar kriz dönemlerinde işgücü piyasalarına girmekte, krizin ortadan kalkmasıyla birlikte tekrar evlerine dönmektedirler (Berber ve Eser, 2008: 12).

<sup>24</sup> Özellikle düşük gelir grubunda yer alan kadınlar için evlenmek işten kurtuluşun bir çaresi olarak ele alınmaktadır.

<sup>25</sup> Yapılan bir araştırmaya göre (Gönüllü ve İçli, 2001: 89) kadınların sadece yüzde 15.3’ü her halükarda çalışmak gerektiğine inanmaktadır.

<sup>26</sup> İş bırakarak kadınlar arasında özellikle eğitim ve gelir seviyesi düşük gelir grubuna sahip kadınlar dikkati çekmektedir (Hacettepe Nüfus Etütleri, 2014: 182).

<sup>27</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz (Günindi-Ersöz,1999).

(%93.8), bulaşık (%93.2) başta olmak üzere, ev işi öncelikle kadın; daha sonra da evdeki kız çocukları tarafından yapılmaktadır (TÜİK, 2014: 107).

Bu veriyi dikkate aldığımızda Türkiye’de toplumsal cinsiyet rollerine yönelik tutumların devam etmekte olduğunu, iş hayatında olsa dahi ev içi işlerden kadının sorumlu tutulduğunu söyleyebiliriz (Eyüboğlu ve diğerleri, 1998). Bu durum, özellikle kadının ev ve çocukla ilgili konularda istediği verimi elde edemediğinde psikolojik açıdan yıpranmasına yol açmaktadır (Koray, 1992: 119).

İş Yasası, kadınlara doğum ve süt iznini öngörmüştür. Doğum izni olarak, sekiz hafta doğum öncesi, sekiz hafta da doğum sonrası olmak üzere toplam 16 hafta öngörülmüştür. Aynı yasa isteyen kadın çalışanların doğum sonrasında altı aya kadar ücretsiz izin kullanabileceğini hükme bağlamıştır. Yine kadın işçilere, bir yaşından küçük çocuklarını emzirmeleri için günde toplam bir buçuk saat süt izni verilmesi öngörülmüştür (4857 Sayılı İş Kanunu/74). 2013 tarihinde yayınlanan yönetmeliğe göre 100-150 kadın çalıştıran işyerlerinin emzirme odası, 150’den fazla kadın çalıştıran işyerlerinin ise çocuk bakım yurdu açmaları zorunlu hale getirilmiştir<sup>28</sup>. Ne var ki, yasalarla kadınlara verilen bu haklar uygulamada fazla karşılık bulamamaktadır. Özellikle özel sektörde işveren, bu hakların getireceği maliyetten kaçındığı için gerekli adım atılamamaktadır. Çalışan kadınların büyük bir kısmı istemelerine rağmen çocuklarını emzirememektedirler. Yine ücretsiz izin, çalışan kadınların kıdemlerine yansımadağı için kadınlar bu haklarını kullanmamaktan yana tavır takılmaktadırlar.

Türkiye’de çocuk bakımı kurumsallaşmadığı için, çalışan kadının çocuk bakım işini kendi çözmesi gerekmektedir. Özellikle hafta sonu ve vardiyalı çalışmanın olduğu sağlık sektöründe çalışan kadınların en büyük beklentisi 24 saat hizmet veren kurum içi kreşlerin bulunmasıdır (Sağlık Sen, 2010: 17). Kadınların bu bağlamda sendikalardan beklediği en önemli şey toplu iş sözleşmelerinde kreş sorununun gündeme getirilmesi ve çözüme ulaştırılmasıdır (Toksöz ve Erdoğan, 1998: 26). Türkiye’de çalışan kadınların iş hayatında terfi etmelerini etkileyen en önemli sorun olarak çocuk bakımı karşımıza çıkmaktadır.

Çalışan kadınlar çocukların bakımında öncelikle aile bireylerinden destek almaktadırlar. Hacettepe Nüfus Etütleri’nin araştırmasına göre (2014: 185) lise ve üzeri eğitime sahip çalışan kadınların, çocuk bakımında aileden aldığı destek oranı yüzde 41.6, kurumlardan yararlanan kadın oranı yüzde 28.5 ve bakıcılardan yararlanan kadın oranı ise yüzde 10.9’dur. Ortaokul eğitim düzeyine sahip çalışan kadınların kurumlardan yararlanma oranı sadece yüzde 5.5 düzeyindedir. Çocuğa anneanne, babaanne veya yakın akrabalarından birinin bakması durumunda aile içi sorunlarda artış görülmektedir (Sayıl ve diğerleri,

<sup>28</sup> “Gebe veya Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Yönetmelik”, *Resmî Gazete*, 16 Ağustos, 2013, Sayı: 28737

2009: 2). Evde sağlanan bakım hizmetlerinin maliyeti, kurumlarda sağlanan hizmetin maliyetine göre daha ucuzdur. Ancak unutmamak gerekir ki, çocuğa bakan bakıcıların büyük bir kısmının nitelikleri düşüktür (Özbay, 1994: 1240). Bu nedenle özellikle eğitilmiş ve gelir seviyesi daha yüksek olan kadınlar, profesyonel çocuk bakım eğitim hizmeti veren kurumları tercih etmektedirler (Ecevit, 2011). Kısaca, çalışan kadınların iş-aile çatışmasında karşılaştıkları en önemli sorun çocuk bakımı alanında kendini göstermektedir. Çocuk bakımı sorunu aynı zamanda kadınların çalışma yaşamında yükselmesinin önündeki önemli engellerden birini oluşturmaktadır.

Üç sektörde de çalışan kadınların iş-aile çatışmasıyla çok sık karşılaştıkları görülmektedir. Özellikle sağlık sektöründe çalışan hemşirelerin en büyük sorunu, yoğun iş yükleri nedeniyle ailelerine gerekli vakit ayıramamalarıdır. Yapılan bir araştırmaya göre ebe ve hemşirelerin yüzde 53,4'ü çocuklarına yeterince zaman ayıramadığını ifade ederken, yüzde 30,7'ü ise aşırı iş yükü nedeniyle çocuklarına ayırdıkları zamanı azaltmak zorunda kaldıklarını belirtmiştir (Sağlık Sen, 2010: 17). Uzun ve değişken çalışma süreleri aileye ayrılan vaktin azalmasına ve aile içi çatışmaların ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Barutçugil, 2002). Türkiye'de özellikle ebe ve hemşirelerin aile içi çatışmayı çok sık yaşadıkları görülmektedir (Yıldırım ve Aycan, 2008: 1368).

Bankalarda görülen orta düzey kadın yönetici sayısının fazla olması, kadınların iş ve aile arasındaki çatışmayı en aza indirmek için geliştirdikleri bir stratejidir. Bankacılık sektöründe çalışan evli ve çocuklu kadınlar, iş-aile çatışmasından kaçınmak için başka bir şehre veya şubeye transfere olumlu yaklaşmamakta ve kariyer basamaklarını daha yavaş tırmanarak en fazla orta düzey yönetici olmayı kabullenmektedir (Çoban, 2005:147). Burada gerçekleştirdiğimiz araştırma sonuçları da bu veriyi büyük ölçüde desteklemektedir.

### **III. Türkiye'de Kadınların Yükselmesinin Önündeki Kurumsal Engeller**

Önceki bölümde tartışıldığı gibi, kadınların yükselmesini engelleyen kurumsal çok sayıda neden bulunmaktadır. Kurumlarda hakim olan örgüt kültürü, kurumların takip ettiği istihdam politikaları, çalışanlara yaklaşım, cinsiyet ayrımı ve mesai dışı etkinlikler kurumlardan kaynaklanan çok boyutlu engeller olarak kadınların karşısına çıkabilmektedir. Bu konuda geçerli olan engellerin, başka toplumlarda olduğu gibi Türkiye'de de görüldüğünü belirtmek gerekir.

#### **A. Örgüt Kültürü**

Türkiye'de eğitim, sağlık ve bankacılık sektörlerine bakıldığında erkek egemen kültürün etkisi belirgin biçimde hissedilmektedir. İstanbul'da devlet okullarındaki kadın yöneticilerle yapılan bir çalışmaya göre kadın yöneticiler, gerek erkek müdürler, gerekse veliler tarafından kabul görmekte sıkıntı



çekmektedirler (Çetin ve Altan, 2012: 134). İstanbul'da lise müdürleri arasında yapılan başka bir çalışmada ise, kadın idarecilerin gerek üstleri, gerekse kendilerinden daha alt pozisyonda olan kişiler tarafından kabul edilmelerinde sorunlar yaşadığı tespit edilmiştir (Ayrancı ve Gürbüz, 2012). Kurumlarda hakim olan erkek egemen kültür, en alt seviyeden en üst seviyeye kadar çalışanların davranışlarını etkileyebilmektedir. Baskın kültürel kalıplar kadınları yönetici olarak görmekte zorlanmaktadır.

Cinsiyete yönelik algılar, örgütlerde erkek yöneticilere avantaj sağlarken kadınları olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan bir araştırmaya göre kadın müdürlerin yüzde 72'si okulda cinsiyet ayrımcılığı yaşamaktadır (Anafarta ve diğerleri, 2008). Türkiye'de erkek yöneticiler, kadınlara yüklenen önyargıların kadınların yönetim kademelerine gelmesinin önündeki en büyük engel olarak görmektedir (Bayrak, 2000). Kadın ilköğretim denetçileri arasında yapılan bir çalışmada, kadın denetçilerin büyük bir kısmı, erkek denetçilerin kendilerini yetersiz ve güçsüz gördüğünü belirtmişlerdir (Babaoğlu, 2011). Kadın okul müdürlerinin ve denetçilerin sayıca çok az olması sektördeki kadınların yalnızlaşmasına yol açmaktadır. Okullardaki kadın müdürler sayıca çok az oldukları için, buldukları makama sahip oldukları yetenek ve niteliklerinden ziyade, başka unsurlar neticesinde geldikleri yönündeki önyargıya maruz kalmaktadırlar (Çetin ve Atan 2012: 130).

Toplumsal cinsiyete yönelik algıların bankalarda da benzer biçimde devam ettiği görülmektedir. Banka müdürü olan kadınların emri altında çalışan erkek personel, kadın müdür ile fikir ayrılığına düşmesi durumunda başka şubeye transfer olmayı istemektedir (Çoban, 2005: 149). Bu nedenle kadın yöneticiler kariyerleri konusunda çok iddialı olmayıp, örgüt içinde hem üstleri hem de astları memnun etmeye yönelik davranışlar sergilemektedirler (Aycan, 2004: 473).

Bankalarda kurumsal pazarlamada çalışan kadın personele yönelik müşterilerin olumsuz tutum ve algısı bulunmaktadır. Banka personelinin görev tanımları gereği müşterilerle yemeğe çıkmaları ve firma ziyaretleri gerçekleştirmeleri gereklidir. Ne var ki, bu ziyaretleri gerçekleştiren kadın çalışanlara karşı toplumda olumsuz tavırlar görülmektedir (Çoban, 2005: 139). Örgütlerde erkek egemen kültürün varlığı kadınların erkeksi tavırlar sergilemelerine yol açmaktadır. Türkiye'de sayıları çok az olan denetçiler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, kadın denetçiler örgütlerde taciz yaşamaktan kaçınmak, yönetim ve çalışma arkadaşları tarafından benimsenmek için erkeksi davranışlar sergilemektedirler (Babaoğlu, 2011).

Türkiye'de kurumlardaki yöneticilerin erkek olması, kadın çalışanların yönetici konumundaki kişilere erişimini zorlaştırmaktadır. Yöneticilerle ilişkilere bakıldığında cinsiyete göre farklılıklar bulunmaktadır. Denizli'deki ilköğretim okullarında gerçekleştirilen bir araştırmaya göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre yöneticilerden daha fazla destek gördüğünü belirtmiştir. Söz

konusu araştırmada yer alan okullar içinde, sadece bir tanesinin müdürünün kadın olması nedeniyle bu okullarda erkek egemen bir yönetim ve bakış açısının olduğu tespit edilmiştir (Tanrıgen ve diğerleri, 2014:178). Dolayısıyla okullardaki örgüt kültürünün erkek egemen olduğu söylenebilir.

Bankalarda kadınlar yöneticilere güçlükle ulaşıp detlerini anlatırken, erkek çalışanlar st yönetimlere kolayca ulaşabilmektedirler (Emhan ve Gök, 2011: 165). Benzer bir durum sağlık sektöründe de görülmektedir. Kırıkkale’de  hastanede 255 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmaya göre kadın çalışanların erkeklere göre yöneticilerden aldıkları destek, meslektaş desteği ve birim desteği daha düşüktür (Saygılı ve elik, 2011: 57). Buna karşın Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma Hastanesi’nde gerçekleştirilen bir çalışmaya göre, sağlık çalışanları arasında cinsiyete göre örgüt kültürü algısında bir farklılık bulunmamıştır (Aksu, 2008: 131). Bu durum kadınların ilgili kişilere ulaşma çabasını düşürücü bir etki yaratmaktadır.

Kadın alışanların erkek çalışanlara göre aldıkları destek miktarları daha az olmasına rağmen iş doyumları ve örgütlere bağlılıkları daha yüksektir. Bir araştırmaya göre, hastanelerde çalışan hekim, ebe ve hemşirelerin iş yüklerinin diğer personele göre daha fazla olmasına rağmen işten aldıkları doyum daha fazladır (Saygılı ve elik, 2011: 62). Eskişehir’de bir özel, bir de kamu bankasında 265 banka çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmaya göre bankalardaki iş tatminini etkileyen unsurlar arasında ücret, çalışma arkadaşları ve bankanın kurumsal imajının önemli olduğu görülmüştür. Bu çalışmaya göre özellikle kamu bankasının kurumsal imajı kadınların örgüte bağlılığını arttırıcı bir nitelik taşımaktadır (Tekeli ve Paşaoğlu, 2012: 183).

Türkiye’de kadınların çalışma yaşamında ilerlemesini engelleyen etkenlerden biri uzun çalışma saatleridir. 1998 yılında haftada ortalama 50 saatten daha fazla çalışan kişilerin oranı yüzde 29 iken, bu oran 2008 yılında yüzde 47’ye yükselmiştir (Disk Sosyal Iř, 2010). Vardiyalı çalışmanın yaygınlaşması kadınların terfi ve ilerlemelerini engelleyen bir unsurdur (Buğra ve akar, 2010: 529). Bu durum özellikle sağlık sektöründe çalışan hemşireleri etkilemektedir (Sağlık Sen, 2010: 16). Gece vardiyası, sadece kadınların terfi etmelerini engelleyen bir nitelik taşımakla sınırlı kalmayıp, işgücünden ayrılmalarına da yol açmaktadır (Kocacık ve Gökkaya, 2005; Buğra, 2010: 19).

Bankacılık sektöründe son yıllara kadar hafta sonu tatili ve mesai kavramı bulunmamaktaydı. Bankada alışanlar için gece 11’e kadar ve hafta sonu çalışma rutin bir uygulama olarak kabul edilmekteydi. Terfi etmek isteyen personelin rutin olarak kabul edilen bu çalışma tarzını kabul edip daha fazla çalışması beklenmekteydi. Bu süreçte özel bankaların kamu bankalarına göre daha uzun mesai uyguladığı ve daha fazla performans beklediği de bilinmektedir (Soysal ve Tan, 2013: 59). Bu durum, kadınların bankalarda orta düzeyden st düzey yönetici konumuna gelmelerini engellemektedir. 2013 yılında yapılan yeni bir düzenleme ile bankada çalışanların mesai saatleri yeniden düzenlenmiş,

akşam altıdan sonra çalışma sınırlandırılmıştır. Bununla birlikte, uygulamanın başladığı ilk yılda bankaların bu duruma kolay uyum sağlayamadığı dikkat çekmektedir. 2013 yılında bankalarda mesai kavramına uyulmaması nedeniyle Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu bankalara 500 milyon TL ceza kesmiştir. Bankalar cezai müeyyideden kurtulmak için personeline gönüllü mesaiye kaldığına dair belge imzalatmaktadır (Sabah, 2013).

Bankalarda terfilerde performans sistemi kullanılmaktadır. Özel bankalarda çalışan kadınlar, performans sisteminden kaynaklanan baskıyı daha fazla hissetmektedirler (Soysal ve Tan, 2013: 57). Bankalarda çalışan çocuk sahibi evli kadın personellere yönelik performans değerlendirmelerinde negatif tutum ve algılar görülmektedir. Çocuklu evli kadınların işe kendilerini yeterince veremedikleri, çocuksuz bekar kadın ve erkeklere göre daha fazla izin kullandıkları ve kariyer odaklı olmadıkları yönünde önyargılar bulunmaktadır. Bu nedenle hem erkek, hem de kadın yöneticiler kadın personel yerine erkek personel ile çalışmayı tercih etmektedir. Bunun sonucunda kadınların banka içinde terfileri daha zor ve geç olmaktadır (Çoban, 2005: 129-131).

## **B. Örgüt Politikaları**

Türkiye’de kurumlar, kadınları, yerleri kolaylıkla doldurulabilecek bölümlerde istihdam etmekte ve karar verici mekanizmalarda erkek çalışanları tercih etmektedirler (Arat, 1994: 47; Ecevit, 1995: 123). Bunun en önemli sebeplerinden biri kadınların evlendikten veya çocuk sahibi olduktan sonra işlerinden ayrılmasıdır. Kurumlar, özellikle belli alanlarda kadın personel çalıştırma konusunda isteksizdirler. Mesela bankalarda çalışan kadınların büyük bir kısmı uzman kadrosunda istihdam edilirken, müfettişlik kadrosunda erkekler çalıştırılmaktadır (Eyüboğlu, 2000). Bankalarda üst düzey mevkilere terfide müfettişlik geçmişine sahip olanlara daha fazla avantaj sağlanmaktadır. Bu da pratikte erkeklerin işine yaramaktadır. Bankalarda teftiş görevi genel olarak erkeklere verildiğinden üst düzey yönetimlere geçme konusunda erkekler avantajlı hale gelmektedirler. İşe alım sürecinde görülen bu ayrım ilerleyen yıllarda kadınların orta düzey yönetici olarak kalmalarına ve üst düzey yönetici mevkilerine terfi edememelerine yol açmaktadır (Çoban, 2005: 104-126).

## **C. Enformel İletişim Ağlarına Erişim Güçlüğü ve Mentör Eksikliği**

Türkiye’deki geleneksel kültür, kadın ve erkeklerin beraber geçirebilecekleri zaman ve aktiviteleri daraltıcı bir etki yaratmaktadır. Bu durum çalışma yaşamında da devam ettiği için kadınlar cinsiyet temelli ilişkiler kuramamaktadırlar. Bu nedenle çalışan kadınlar iş yerindeki erkek çalışanlarla ve yöneticilerle sosyal ilişki kurmada sorun yaşamaktadırlar. Bununla birlikte Türkiye’de çalışan kadınlara yönelik kariyerlerinde danışmanlık konusunda

yapılan destek oldukça azdır. Öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, kadın öğretmenler, okullarda kariyerle ilgili kendilerine yol gösterecek mentörler bulmakta zorluk çekmektedirler. Aynı araştırmaya göre kadınlar enformel iletişim ağlarına girmede de güçlük yaşamaktadırlar (Çetin ve Atan 2012: 128).

Erzurum'da bankalarda gerçekleştirilen bir çalışma, erkeklerin işyerindeki sosyal ilişkilerden kadınlara göre daha fazla yararlandıklarını ve yöneticilerle daha samimi ilişkiler kurabildiklerini göstermiştir. Bu araştırmaya göre erkeklere daha fazla mentörlük şansı tanındığına inanan kadın sayısı erkeklerden daha fazladır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 13). Yine bankalarda özellikle müfettişler tarafından ekipler halinde gerçekleştirilen teftişler sırasında geliştirilen ast-üst ilişkisi, mesai saatlerinin dışında da devam etmekte ve üstlerin beraber çalıştıkları erkek çalışana yönelik akıl hocalığı yaptıkları görülmektedir. Müfettişlik pozisyonunda yer alan erkeklerin bu süre içinde geliştirmiş oldukları enformel ilişkiler, kariyerin ilerleyen aşamalarında da devam etmekte ve ilerleyen yıllarda birbirilerini destekleyici tutum ve davranışlara dönüşmektedir (Çoban, 2005:109).

#### **D. Çalışan Kadına Duyarsız Erkek Egemen Sendikalar**

Sendikaların varlık nedeni, bilindiği gibi çalışanların haklarını savunma, çalışanlar arasında ortak aidiyet ve işbirliği geliştirmektedir. Sendikal hayatın kadın lehine işlemesi için kadınların sendikalarda etkin konumda bulunması gerekir. Dünya genelindeki sendikalara üye olan kadın sayısı artmasına rağmen, kadınların yönetim kademelerinde çok az sayıda yer aldıkları görülmektedir. Mesela Fransa'da bazı önemli sendikalardaki kadın oranı yüzde 40 olmasına rağmen, kadın yönetici oranı bunun altındadır. Oysa Fransa'daki sendikalarda geçerli olan kota uygulamasından dolayı kadınların belli oranda yönetime gelmeleri gerekir. 2010 yılında Fransa'daki en büyük dokuz sendikanın üçünün başkanı kadındı. Fransa'da kadınların daha çok sağlık ve eğitim gibi kadın ağırlıklı sektörlerde başarı kaydettiği görülür (Guillaume ve Pochic, 2011:6-8).

Sendikalar çağın gereklerine uyum sağlamada yetersiz kaldıkları için pek çok gelişmiş ülkede pazarlık güçlerini kaybetmeye başlamışlardır (Gospel and Wood 2003). Pek çok sendika mavi yakalı çalışanlara göre örgütlenmiş olup, profesyonel meslek grubunda yer alan çalışanların istek ve taleplerine uygun yapılanmamıştır. Bu da sendikaların beyaz yakalı sektörlerde ve iş kollarında etkisiz kalmasına yol açmaktadır. 1990'larda bankacılık sektöründe insan kaynakları bölümlerine ağırlık verilmesiyle birlikte sektördeki sendikalar zayıflamaya başlamıştır (Buttigieg ve diğerleri, 2008: 254).

Sendikal örgütlerde kadın konusunu inceleyen araştırmalara bakıldığında, buralarda da ciddi bir cam tavan sorununun olduğu görülür (Guillaume ve Pochic, 2011: 1). Sendikaların yapılarında erkek egemen bir bakış açısı

görülmekte olup, kadınların temsil edilmesi noktasında sıkıntılar yaşanmaktadır. Sendikalar kadın çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve terfi etme konusunda yeterli derecede etkin değildirler (Cobble, 2007: 4).

Türkiye’de de sendikalar erkek ağırlıklı bir yapıya sahiptir. Bu nedenle Kadınların sendika üyelikleri artmasına rağmen sendika yönetimlerinde kadın sayısı çok azdır. Yapılan araştırmalar Türkiye’deki sendikalarda da cam tavan sorununun bulunduğunu ortaya koymuştur (Alican ve Sallangül, 2008: 70). Türkiye’deki işçi sendikaları başkanlarının sadece yüzde 6.4’ü, yönetim kurulu üyelerininse yüzde 10’u kadındır. İşçi konfederasyonlarında ise temsil düzeyinde hiç kadın yönetici bulunmamaktadır (Sosyal-İş Sendikası, 2010: 28). Kısaca, kadınların sendikaların yönetimlerinde yaşadıkları temsil sorunu, sendikaların kadın sorunlarına duyarsız kalmasına yol açmaktadır (Urhan, 2014: 13). Bu da sendikaların, kadınların çalışma koşullarının iyileştirilmesinde ve yükselme süreçlerinin kolaylaştırılmasında yeterince rol oynayamamasına yol açmaktadır.

#### **IV. Türkiye’de Kadınların Yükselmesinin Önündeki Toplumsal Engeller**

Türkiye, ataerkil kültürün baskın olduğu, bu nedenle cinsiyet eşitliğinin düşük olduğu bir toplumsal yapıya sahiptir (Fikret-Paşa ve diğerleri, 2001). Bunun en önemli nedeni, Türkiye’de kadın ve erkeklere yüklenen toplumsal cinsiyet rolleridir (Kandiyoti, 1988). Toplum, erkekleri güçlü, bağımsız, yöneten ve idare eden değerler üzerinden tanımlarken; kadınları, bağımlı, pasif gibi değerler üzerinden tanımlamakta ve sosyalleştirmektedir (Sakallı, 2003). Sosyalleşme sürecinde kadınlar bu durumu içselleştirmekte ve eşlerinden kendilerinin bakımını üstlenmelerini beklemektedirler (Günindi-Ersöz, 1997).

#### **A. Toplumsal Cinsiyet Roller ve Önyargılar**

Türkiye’de çalışan kadınlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmaların tamamı, toplumsal cinsiyetle ilgili algı ve tutumların kadınların çalışma şartlarına ve yükselme süreçlerine olumsuz yönde etki ettiğini ortaya koymuştur (KSSGM, 2000). Kadın yöneticiler üzerine yapılan nitel bir araştırmaya katılan katılımcılar, kadınların yönetici pozisyonuna gelmelerinin önündeki temel sorun olarak toplumsal önyargılara işaret etmişlerdir (Aksu ve diğerleri, 2013: 140). Bir üniversitenin idari personeli arasındaki 200 çalışan kadın üzerinde yapılan başka bir araştırmada da, kadınların terfi edememesinin ana nedeni olarak “Türkiye’nin erkek egemen bir toplum olması” görülmüştür. Bu şekilde düşünen katılımcıların oranı 72 düzeyindedir (Örücü ve Diğerleri, 2007: 128). Kadın öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmaya katılanların tamamı, toplumsal cinsiyetle ilgili önyargıları, kadınların okul müdürü olmasının önündeki en büyük engel olarak belirtmektedir (İnandı ve Tunç, 2009). Kadının

ev ve bakım işlerinden sorumlu olduğu, anne ve eş olmanın kadın için en önemli görev olduğu yönündeki inanışlar, kadınların kariyer ve terfileriyle ilgili kararları derinden etkilemektedir (Kıray, 1985; Kıray, 1999; Buğra ve Çakar, 2010).

Türk toplumu, aile merkezli bir toplum olup ailenin temeli olarak kadın görülmektedir. Kadının meslek yaşamında başarılı olması yeterli görülmemekte; ayrıca aile yaşamında da başarılı olması beklenmektedir (Kandiyoti, 1982). Toplumda itibarlı olmayı etkileyen unsurlar arasında düzgün bir aile yaşamına sahip olmak en yüksek değer olarak öne çıkmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre toplumda itibarlı olmayı etkileyen değişkenlere bakıldığında düzgün bir aile yaşamı diyenlerin oranı erkeklerde yüzde 42 iken, bu oran kadınlarda yüzde 49'dur (TÜİK, 2013). Bu da kadınların aile yaşamına erkeklerden daha fazla değer verdiği ve önem yüklediği anlamına gelmektedir. Türkiye'de ebeveynler kız çocuklarının iyi bir eş ve anne olmasını beklemekte ve kız çocuklarını bu değerler üzerinden sosyalleştirmektedirler (Kandiyoti, 1979; Kağıtçıbaşı, 1981; Günindi-Ersöz, 1997).

Yapılan araştırmalara göre, Türkiye'de erkeklerin büyük bir kısmı kadınların çalışmasına karşıdır (Ecevit, 2000: 159).<sup>29</sup> Kadının çalışmasına yönelik olumsuz tutum ve algıların nedeni kadının asli görevinin ev işleri ve annelik olduğuna yönelik inanıştır. TÜİK tarafından yapılan bir araştırmaya göre kadının asli görevini ev kadınlığı ve annelik olarak gören erkeklerin oranı yüzde 60,7 iken bu oran kadınlarda yüzde 64,7'ye yükselmektedir (TÜİK, 2014:104). Dolayısıyla kadının asli görevi konusundaki geleneksel değer yargılarını sadece erkekler değil, kadınlar da büyük ölçüde paylaşmaktadır. Kadının çalışmasının uygun bulunmamasında rol oynayan diğer bir neden de çalışılan yerin kadınlar için güvenilir olmadığına olan inanıştır. Aynı araştırmaya göre bu şekilde düşünenlerin oranı yüzde 14,3 düzeyindedir. Yine kadınların çalışmasını gelenek ve göreneklere aykırı bulanların oranı yüzde 12,6 olarak tespit edilmiştir (Aynı araştırma: 104).<sup>30</sup>

Kısaca, Türk toplumunda baskın olan cinsiyetçi değer yargıları kız çocuklarının sosyalleşmesinde rol oynamaktadır (Aytaç, 1997). Aileler çocuklarını bu tür değerlerle yetiştirdikleri için kız çocuklarının kapasitelerini yetişme sürecinde sınırlandırmaktadır (Tan,1979; Sakallı ve Beydoğan, 2002). Bu tür değer yargılarıyla yetişen kadınlar, ileride çalışma yaşamında çok fazla kalmak istememekte; isteyenler de aile yaşamını aksatmayacak çalışma koşullarını

---

<sup>29</sup> Özellikle eğitim seviyesi düşük erkekler kadının çalışmasına karşı çıkmaktadır.

<sup>30</sup> Çalışılan yerin kadınlar için güvenilir olmadığına inanan erkeklerin oranı yüzde 16,5 iken bu oran kadınlarda yüzde 9,5'e düşmektedir. Gelenek ve göreneklere aykırı olduğuna inanan kadınların oranı yüzde 14,1 iken erkeklerde 12'dir.

tercih etmektedirler. Bu da kadınların yükselme süreçlerini olumsuz yönde etkileyen bir faktör olarak belirlemektedir.

## **B. Meslek Ayrımına İlişkin Cinsiyetçi Kalıplar**

Türkiye’de toplumsal cinsiyete yönelik algılar, mesleklerin “erkek işi” ve “kadın işi” olarak ayrılmasına yol açmaktadır (Arat, 1996; Sümer, 2006). Kadınların, bakım işinden sorumlu olduğuna inanılması eğitim sektöründe okul öncesi eğitimin tamamen kadın ağırlıklı olmasına yol açmıştır. Aynı inanış, kadınların ilkokullarda yoğunlaşmasını da beraberinde getirmiştir. Kadın öğretmenler genel olarak ilköğretim öğretmeni olurken, erkek öğretmenler ise çoğunlukla ortaöğretimi tercih etmektedirler (TÜİK, 2014: 128).<sup>31</sup> Eğitim sektöründe yöneticilik, denetçilik ve müfettişlik işi genel olarak erkek işi olarak kabul görmektedir (Babaoğlu, 2011). Eğitim sektörü böylece yatay ve dikey ayrışmanın görüldüğü bir sektördür. Türkiye’de eğitim sektöründe çalışan kadın sayısı erkek sayısından fazla olmasına rağmen, okullardaki yönetici konumundaki kadın oranı sadece sembolik sayılacak düzeydedir. (Otaran ve diğerleri, 2003). Bizim araştırmamıza göre bu oran yüzde 10 civarındadır.

Sağlık sektöründe hekimler arasında hem yatay, hem de dikey ayrışma bulunmaktadır. Türkiye’de 1987’den itibaren uzmanlık eğitimine girişte Seçim Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından Tıpta Uzmanlık Sınavı (TUS) kullanılarak yapılmaktadır. Bu sistem uzmanlık yapacak doktorların belirlenmesinde kişisel unsurları devre dışı bırakan puanlamaya dayalı, merkezi ve nesnel bir sistemdir. Kadın hekimler daha öğrencilik yıllarında başta cerrahi olmak üzere, diğer bölümlerden ağır çalışma koşullarına sahip olduğu gerekçesiyle caydırılmaktadır (Toksöz 2007: 44). Sınavı kazanarak cerrahi alanları seçen kadın doktorların bir bölümünün eğitimlerini yarıda bırakmaları da sıklıkla görülmektedir (Kuzuca ve Arda, 2010).<sup>32</sup> Bunun sonucunda kadın hekimler daha çok dahiliye ve temel tıp bilimlerinde

---

<sup>31</sup> Benzer bir durum Avrupa ülkelerinde de yaşanmaktadır. İngiltere’de küçük ölçekli ortaöğretim okullarında az sayıda kadın yönetici bulunmakla birlikte orta ve büyük ölçekli okullarda kadın yönetici bulunmamaktadır (Howson, 2005). İngiltere’de öğretmenlik mesleği kadın mesleği olarak ele alınmasına rağmen, orta öğretim seviyesinde kadın öğretmen sayısı daha azdır. Kadın öğretmenlerin anaokul ile ilkokullarda ağırlıklı olarak yer alması ve erkek öğretmenlerin ilkokul öğretmenliğini tercih etmemesi bir sorun olarak görülmektedir. Bu nedenle erkeklerin ilkokullarda görev yapmasını teşvik edecek politikalar geliştirilmektedir (Blackmore,1999).

Avrupa’da da ailelerin çocukların disiplin sorunları ile daha az karşılaşmak için erkek yöneticileri tercih ettiği, yöneticinin kadın olması durumunda ise erkeksi davranışlar sergileyen kadın yöneticileri istedikleri görülmektedir. Bazı aileler daha da ileri giderek hem öğretmen hem de yöneticilerin erkek olduğu okulları tercih etmektedir (Smulyan, 2000).

<sup>32</sup> Üniversitelerde tıp alanında kariyer yapan doktor sayısı da oldukça azdır.

uzmanlaşırken, cerrahi bilimlerde erkek ağırlığı yüzde 99'a ulaşmaktadır (Koyun ve diğerleri, 2012: 525).<sup>33</sup> Üroloji gibi bazı bölümler ise tamamen erkek alanı olarak kabul edilmektedir (Kuzucu 2007: 98).<sup>34</sup> Tıp fakültelerinde akademik dereceye sahip kadın hekim oranının yüzde 32.2 düzeyinde olması, sağlık sektöründe hekimler arasında dikey ayrışmanın olduğunu göstermektedir (Koyun ve diğerleri, 2012: 524).

Bankacılık sektöründe hem yatay hem de dikey ayrışmadan bahsedilebilir. Kadınların daha çok menkul kıymetler, personel, insan kaynakları, halkla ilişkiler gibi bölümlerde yoğunlaştığı görülmektedir. Bankalarda kredi uzmanlarının ve yatırım analistlerinin, kredi veya mevduat müşterileriyle yakın ilişki içinde olmaları, bu bölümlerin erkek ağırlıklı bölümler olmalarına yol açmıştır. Bu nedenle sektörde yatay ayrışma ve yönetim kademelerinde ise erkekler daha fazla olduğundan dikey ayrışmanın olduğu söylenebilir (Çoban, 2005: 111-147). Türkiye'deki bankalarda hiçbir genel müdürün kadın olmayışı bu sektördeki dikey ayrışmanın hangi boyutta olduğunu belirgin biçimde göstermektedir.

Kısaca, kadınların çalışma yaşamında erkeklerle eşit derecede yükselerek yöneticilik konumuna gelemeyişinin arka planında yatan temel faktörün geleneksel değer yargıları ve kalıpları olduğu söylenebilir. Bu yargılar, aynı zamanda kurumlara ve bireylere de yansımaktadır. Bunun sonucunda kadınların, aile içi rollerini aksatmayacak işlerde yoğunlaşmaları ve sorumluluklar üstlenmeleri gerektiğine ilişkin bir kabul çalışma yaşamının her alanında yaygınlık kazanmaktadır.

---

<sup>33</sup> Kadınların cerrahi bölümlere yönlendirilmemesinde erkek doktorların bakış açısı etkili olmaktadır. Sağlık sektöründe gerçekleştirilen bir araştırmada erkek doktorların kadınların cerrah olmasına olumlu yaklaşmadığı görülmektedir (Mardin 2000; 100-101).

<sup>34</sup> Bu durum gelişmiş ülkelerde de benzerdir. Kadınlar en fazla iç hastalıkları, Anestezi, jinekoloji, aile hekimliği ve çocuk gibi bölümleri tercih etmekte olup, cerrahi bölümünü tercih etmemektedirler (Vaglum and others, 1999).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL ANALİZ: KURUMLARDA CAM TAVAN SORUNU

Bu bölümde, araştırma bulgularından hareketle okul, hastane ve bankalarda idari pozisyonlara gidildikçe kadınların arka planda kalıp kalmadığını; kalıyorlarsa nedeninin ne olduğunu anlamaya çalışacağız. Bu bağlamda öncelikle araştırmaya dahil edilen okul, hastane ve bankalarda çalışanların ve yöneticilerin cinsiyet üzerinden analizini yapacağız. Hangi kurumda ne kadar personel çalışmaktadır, bunların cinsiyet dağılımı nedir, hangi pozisyonlarda kimler çalışmaktadır gibi sorulara bu bağlamda cevap aramaya çalışacağız. Ardından söz konusu kurumlardaki yönetici konumunda bulunan kadın ve erkek oranlarına bakacağız. Yine her kurumda özel sektörle kamu sektörünü karşılaştırarak hangisinin kadın dostu bir performans sergilediğini, araştırma verilerinden hareketle incelemeye çalışacağız.

#### I. Okullarda Cam Tavan Sorunu

Birinci Bölüm’de ifade edildiği gibi, araştırmaya 12 ilden 102 ilk ve orta öğretim kurumu dahil edilmiştir. Okulların her birinde yönetici, öğretmen ve memur pozisyonunda çalışan 6’şar kişiye anket uygulanmış ve yedi ilde bazı okul yöneticileriyle derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Bununla birlikte dört ilde okullarda yönetici olarak görev yapan kadınların da katıldığı odak grup çalışmaları yapılmıştır. Buradaki analizler, okullarda gerçekleştirilen anketler, mülakatlar ve odak grup çalışmaları üzerinden yapılacaktır.

Araştırmaya dahil edilen okullarda gerçekleştirilen anket çalışmasında yöneticilere yöneltilen sorulardan biri “bu kurumda kadın ve erkek toplamda kaç kişinin çalıştığı” yönünde olmuştur. İlgili tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya dahil edilen 102 okulda değişik pozisyonlarda çalışan toplam personel sayısı 6391 kişidir. Çalışanların büyük bir kesimini doğal olarak öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenleri memur veya sekreter pozisyonunda çalışan personel takip etmektedir.

**Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Mesleki Dağılımı (Okul)**

	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>	<b>Toplam</b>
Müdür	10	92	102
Müdür yardımcısı	66	184	250
Öğretmen	2954	1942	4896
Memur/sekreter	755	388	1143
<b>Toplam</b>	<b>3785</b>	<b>2606</b>	<b>6391</b>

Araştırmaya dahil edilen okullarda çalışanların cinsiyet üzerinden dağılımına bakıldığında kadınların çoğunlukta olduğu görülür. İlgili tabloda görüldüğü gibi, 102 okulda çalışanların yüzde yaklaşık 41'i erkeklerden oluşurken, yüzde 59'u kadınlardan oluşmaktadır. Sadece Türkiye'de değil, genel olarak başka ülkelerde de kadınların en fazla yoğunlaştıkları sektörler eğitim, finans, sağlık ve iletişim gibi sektörleridir. Araştırmamız bu tezi doğrulamaktadır. İlgili tabloda görüldüğü gibi, Türkiye'deki okullarda çalışan kadın oranı erkeklerinkinden yaklaşık üçte bir oranında daha fazladır. Kadınların bu sektörleri tercih etmelerinin temel nedeni nedir? Kadınlara ilgili literatürde kabul gören genel bir tartışmaya göre kadınlar kamusal alanda çalışma yaşamına atılırken "ev kadınlığı" veya "anneliğin" devamı niteliğinde olan kurumlarda çalışmayı tercih etmektedirler. Bu da patriarkal kültür kalıplarının kadınların çalışmasında kendini ortaya koyduğunu göstermektedir.

**Tablo 2: Çalışanların Cinsiyet Dağılımı (Okul)**

	Sayı	Yüzde
Kadın	3785	59,2
Erkek	2606	40,8
<b>Toplam</b>	<b>6391</b>	<b>100</b>

Kadınlar sayısal olarak çoğunlukta olmalarına rağmen hangi oranda yönetici konumunda bulunmaktadır? Araştırmada cevabı aranan önemli sorulardan biri bu olmuştur. İlgili tabloda görüldüğü gibi, araştırmada yer alan 102 okulda üst düzey yönetici konumunda bulunan kadınların oranı yüzde 10'un altında bulunmaktadır. Çalışan kadınların toplam oranı yüzde 60 düzeyinde olmasına rağmen, üst düzey yönetici konumundaki kadınların oranı ters orantılı olarak yüzde 10'ların altında kalmaktadır. Okullarda üst düzey yönetici konumunun müdürlük olduğunu dikkate aldığımızda, kadınların en üst yönetim piramidinde erkeklerin oldukça gerisinde kaldığını söyleyebiliriz.

Bu tablo neden ortaya çıkmaktadır? Gerçekleştirdiğimiz mülakatlarda ve odak grup çalışmalarında Araştırmada cevabı aranan sorulardan biri bu olmuştur. Gerek yapılan yüz yüze mülakatlarda, gerekse odak grup çalışmalarında elde edilen bilgilerden hareketle şu hususların bu konuda rol oynayan nedenler olarak ön plana çıktığı söylenebilir: Müdürlük gibi idari pozisyonlara gelmek kişilerin performansına bağlı olmaktan ziyade üst düzey yönetim kademesine yakın olmaya bağlıdır. Kamu okullarında Milli Eğitim Müdürlükleri, özel okullarda da patron konumunda bulunanlar kimin müdür olarak yöneticilik yapacağına karar vermektedirler. İkinci olarak, kadınların bir kısmı, sorumluluk gerektirdiği için yöneticilik konumuna gelmek istememektedirler. Kadınların çoğu, hangi

konumda bulunurlarsa bulunsunlar aile odaklı düşündükleri için aile içindeki sorumluluklarını önceleyen bir pozisyon almaktadırlar. Yöneticilik sorumluluk, yoğun mesai ve ağır çalışma temposunu gerektirdiği için kadınlar bu konuma gelme konusunda hevesli davranmamaktadırlar.

Odak grup çalışmasına katılan ve özel bir okulda müdür yardımcısı olarak çalışan Z.D. bu konuda şunları söylemiştir: “Benim müdür yardımcılığım ile birlikte sorumluluğum arttı. Müdür olursam daha fazla artacağını düşünüyorum. İlişkiler çok fazla yorucu, mesailer çok fazla, o yüzden müdürlük tercihim değil”.<sup>35</sup> Yine Ankara’da kendisiyle mülakat yapılan E.B.K. adında bir okul yöneticisi, “kadınların doğum izni almak zorunda kalmaları onların idari pozisyonlarda yer almalarını engelleyici durumlar olarak ortaya çıkarmaktadır” diyerek kadının özel nedenlerinin yöneticilik yapmasının önünde önemli bir engel oluşturduğunu vurgulamıştır.<sup>36</sup> Kendileriyle mülakat yapılan erkek yöneticiler, kadınların tüm günlerini okulda geçirmek istemedikleri için yöneticiliği tercih etmediklerini belirtmişlerdir. E.C. adında bir erkek müdür bu konuda şunları söylemiştir:

“Bayanlar çok fazla sorumluluk almak istemiyor, okulda çok fazla zaman geçirmek istemiyor. Bayan öğretmen sadece dersine girip okuldaki başka bir sorumluluğa bağlı kalmadan evine gitmek istiyor. İdareciler tam gün okulda olmak zorunda olduğu için idarecilik zaman alan bir meslek. Kadınlar bu bakımdan idareciliği tercih etmiyorlar.”<sup>37</sup>

Zeytinburnu’nda görev yapmakta olan bir erkek müdür bu ilçede iki bin kadar öğretmen bulunduğunu, bunların da yüzde elliden fazlasının kadın olduğunu belirterek, “kadınlara haydi gelin müdür olun veya müdür yardımcısı olun dediğimizde gelenlerin sayısının on on-beş kişiyi geçmeyeceğini dile getirmiştir”.<sup>38</sup> Müdürlük daha önceleri sınavla gelinen bir görevdi. Ancak mülakat yaptığımız kadın müdür yardımcılarında biri, sınav döneminde de kadınların müdürlüğü pek tercih etmediğini belirtmiştir.<sup>39</sup> Özellikle ikili eğitim yapan okullarda kadın öğretmenler yarım gününü okul dışında geçirmek istediği için yönetici olmayı tercih etmemektedir. Bir başka kadın yönetici kadınların yönetici konumuna gelemeyişini kadınların doğasına bağlamıştır. A.T. bu konudaki görüşlerini şu ifadelerle dile getirmiştir: “Kadınlar anaç oldukları için

---

<sup>35</sup> Z. D. Ankara, okulda Müdür Yardımcısı, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

<sup>36</sup> E. B. K., Ankara, okulda Müdür Yardımcısı, mülakatı yapan Bahar Yağcı, 26 Haziran, 2014.

<sup>37</sup> E. C. Ankara, okulda Müdür, mülakatı yapan Bahar Yağcı, 19 Haziran, 2014.

<sup>38</sup> İ. M., İstanbul, okulda Müdür, mülakatı yapan, Yüksel Yağcı, 14 Mayıs, 2014.

<sup>39</sup> E.B.K Ankara, okulda Müdür Yardımcısı, mülakatı yapan Bahar Yağcı, 26 Haziran, 2014.

bazı konularda daha hassastır; bu yüzden erkekler kadar yönetici pozisyonlarına çıkamıyoruz”<sup>40</sup>.

**Tablo 3: Müdür (Okul)**

	Sayı	Yüzde
Kadın	10	9,8
Erkek	92	90,2
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

Müdür yardımcılığı düzeyinde baktığımızda kadınların oranı dikkate değer düzeyde artmaktadır. İlgili tabloda görüldüğü gibi, müdür yardımcısı pozisyonunda çalışan kadınların oranı yüzde 26 düzeyindedir. Başka bir deyişle, kadın müdür yardımcılarının oranı kadın müdürlerden iki buçuk kat daha fazla düzeydedir. Peki, kadınlar neden müdür yardımcılığı görevlerinde müdürlüğe göre daha fazla oranda yer almaktadırlar? Bu soruya yine derinlemesine mülakatlardan ve odak gruplar çalışmalarında yapılan tartışmalardan hareketle cevap bulabiliriz. Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticileri kadın çalışanlarla daha rahat diyalog kurmak için müdür yardımcılarının bir kısmını kadınlardan seçmektedirler. Ayrıca kimin müdür yardımcısı olacağına müdürlerin kendileri karar verdikleri için bu pozisyona gelmek müdürlüğe göre daha kolay olmaktadır. Kadınların bu konudaki tercihinin de belirgin bir rol oynadığını unutmamak gerekir. Yine yasa gereği olarak iki binden fazla öğrencisi bulunan okullarda dört müdür yardımcısının bulunması, bunlardan birinin kadın olması zorunluluğu vardır. Yine kız öğrencilerin bulunduğu okullarda bir müdür yardımcısının kadın olması mecburiyeti bulunmaktadır. Tüm bu hususların, kadınların müdürlüğe göre müdür yardımcılığında daha fazla yer almasını sağladığını söyleyebiliriz.

**Tablo 4: Müdür Yardımcıları (Okul)**

	Sayı	Yüzde
Kadın	66	26,4
Erkek	184	73,6
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

Kadınların yönetici konumunda bulunması konusunda özel sektörle kamu sektörü arasında bir farklılık var mıdır? Buna ilişkin analizlere bakıldığında belirgin bir farklılığın bulunduğunu görmekteyiz. Özel okullarda müdür konumunda çalışan kadınların oranı kamu okullarında çalışanların oranından

<sup>40</sup> A.T., İstanbul, okulda Müdür, mülakatı yapan, Zühal Ulutaş, 12 Mayıs, 2014.

dört kat daha fazladır (yüzde 4'e karşı yüzde 16). Benzer biçimde müdür yardımcısı pozisyonunda çalışanlar da belirgin biçimde özel okullarda kamu okullarına göre daha fazladır. Kamu okullarında müdür yardımcısı pozisyonunda çalışanların yüzde 15'ni kadınlar oluştururken, özel okullarda çalışanların yüzde 38'ni kadınlar oluşturmaktadır.

**Tablo 5: Okullarda Sektörel Bazda Cinsiyet Dağılımı**

	Çalışanlar		Müdür		Müdür Yardımcısı	
	<i>Kamu</i>	<i>Özel</i>	<i>Kamu</i>	<i>Özel</i>	<i>Kamu</i>	<i>Özel</i>
Kadın	55,7	61,0	3,9	15,7	14,7	38,0
Erkek	44,3	39,0	96,1	84,3	85,3	62,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Özel okullarla kamu okullarında çalışanların cinsiyet dağılımı arasında büyük bir fark bulunmamaktadır. İlgili tabloda görüldüğü gibi, kamu okullarında çalışan kadınların oranı yüzde yaklaşık 58 iken, bu oran özel okullarda yüzde 61 düzeyindedir. O halde özel okullardaki kadın yönetici oranının fazlalığı çalışan kadın oranına bağlanamaz. Burada başka faktörlerin rol oynadığı sonucuna varabiliriz. Mülakatlarla, odak grup çalışmalarında elde edilen bilgilere göre yönetici konumunda bulunanların özel sektörde daha fazla olması işverenlerin inisiyatifine bağlı olmakla birlikte, piyasa dinamiklerinden kaynaklanmaktadır. İşverenlerin bir kısmı kadın yönetici üzerinden piyasaya hitap etmeyi pazar açısından tercih edilebilir bulduğu için kadın yönetici tercih etmektedir. Özel bir okulda çalışan B.K. adında bir müdür yardımcısı, “özel sektörde sizin sabrınız, özel yetenekleriniz sonuna kadar kullanılıyor” diyerek bu gerçeğe temas etmiştir.<sup>41</sup> Öte yandan kamu okullarında kadınların erkeklere göre belirgin biçimde yöneticilik pozisyonunun gerisinde kalması iki nedene bağlanabilir: Üst düzey yöneticilerin tercihi ve kadınların kamu okullarındaki aşırı bürokratik formalitelerden dolayı yöneticilik konusundan kaçınmaları.

## II. Hastanelerde Cam Tavan Sorunu

Okullarda olduğu gibi hastanelerde de çalışanların cinsiyet üzerinden ayrıntılı bir analizi yapılmıştır. Araştırmaya dahil edilen 102 hastanenin her birinde değişik mesleklerde ve görevlerde çalışan 10 kadına anket uygulanmıştır. İlgili

<sup>41</sup> B. K., Diyarbakır, okulda Müdür Yardımcısı, mülakatı yapan Sevim Yüksel Çakmakçı, 25 Ağustos, 2014.

tabloda görüldüğü gibi hastane yöneticilerinin yanı sıra doktorlar, hemşireler, memurlar ve teknikerler araştırmaya dahil edilmiştir. Hastanelerde anket uygulaması değişik görevlerde çalışan 1024 kadına uygulanmıştır.

**Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Mesleki Dağılımı (Hastane)**

	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>	<b>Toplam</b>
Hastane müdürü	14	81	95
Hastane müdür yardımcısı	70	120	190
Başhekim	12	90	102
Başhekim yardımcısı	51	178	229
İdari mali işler müdürü	22	79	101
İdari mali işler müdür yardımcısı	41	117	158
Tıbbi hizmet müdürü	61	37	98
Tıbbi hizmet müdür yardımcısı	62	67	129
Doktor	7029	8334	15363
Hemşire/memur	19775	10499	30274
Tekniker	1289	2305	3594
<b>Toplam</b>	<b>28426</b>	<b>21907</b>	<b>50435</b>

Anket uygulanan hastanelerde çalışanların cinsiyet dağılımıyla ilgili ortaya çıkan tabloya bakıldığında kadınların belirgin biçimde erkeklerden daha fazla oranda olduğu görülmektedir (yüzde 56'ya yüzde 44). Bu verilerden anlaşıldığı kadarıyla kadınların yoğunlaştığı sektörlerden biri eğitimin yanı sıra sağlık sektörüdür. Yukarıda görüldüğü gibi, kadınların okullardaki oranları yüzde 59, hastanelerdeki oranları ise yüzde 56 düzeyindedir. Bu da kadınların bu iki sektörde belirgin biçimde yoğunlaştıkları anlamına gelmektedir.

**Tablo 7: Çalışanların Cinsiyet Dağılımı (Hastane)**

	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	28442	56,4
Erkek	21993	43,6
<b>Toplam</b>	<b>50435</b>	<b>100</b>

Hastanelerle ilgili yapılan yeni bir düzenlemeye göre hastaneler bir müdür tarafından yönetilmektedir. Daha önceki düzenlemede hastanedeki ana yetkili başhekim idi. Oysa yeni düzenleme başhekimi hastanenin sağlık hizmetleriyle ilgili konularda görevlendirirken tüm hastane işletmesini müdürlere vermiştir. Özel hastanelerin bir kısmında müdür söz konusu değildir. Müdürün işlevini hastane işletmesinin sahibi veya yönetim kurulu başkanı üstlenmiş durumdadır. Araştırmada cam tavan sorununu incelemek üzere hastane müdürlerinin kimlerden oluştuğuna dair bir soru sorulmuştur. İlgili tabloda görüldüğü gibi

hastane müdürlerinin ancak yüzde 14'ü kadınlardan oluşmaktadır. Araştırmaya dahil edilen hastanelerin yaklaşık yüzde 7'sinde herhangi bir müdür bulunmamaktadır. Müdürlerin bulunmadığı hastanelerin daha çok özel hastaneler olduğunu unutmamak gerekir. Buradaki verileri esas aldığımızda hastanelerde müdür düzeyinde belirgin bir cam tavan sorununun yaşandığını söyleyebiliriz.

**Tablo 8: Üst Düzey Yönetim Kademelerinde Cinsiyet Dağılımı**

	Müdür	Başhekim	Başhekim yardımcısı
Kadın	13,7	11,8	22,3
Erkek	79,4	88,2	77,7
Yoktur	6,9		
<b>Toplum</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Hastanelerde cam tavan sendromu söz konusu olduğunda benzer bir durum başhekimlik düzeyinde de kendini göstermektedir. İlgili tabloda görüldüğü gibi başhekimlerin yalnızca yaklaşık yüzde 12'si kadınlardan oluşmaktadır. Geriye kalanların yüzde 88'i erkeklerden meydana gelmektedir. Başhekim yardımcılığı düzeyinde kadınların oranı başhekim pozisyonunun iki katına çıkmaktadır (yüzde 22). Kamu hastanelerinde kimin başhekim olacağına, sağlık sektöründe üst düzeyde görev yapan bürokratlar veya siyasiler karar verirler. Özel sektörde ise bu karar doğal olarak işverenlere aittir. Dolayısıyla kamuda başhekimliğin, üst düzey referanslar üzerinden belirlendiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Kendisiyle mülakat yapılan bir erkek başhekim yardımcısı bu düşünceyi şu ifadelerle dile getirmiştir: “Hocalar içinde hastaneyi yönetebilecek çok nitelikli, güçlü kişilikli ve dediğini yaptıracak bayan hocalarımız var. Ancak onların üst düzey yönetime gelebilmeleri için yukarıda güçlü referanslarının bulunması gerekir.”<sup>42</sup> Başhekim yardımcılığı statüsü böyle değildir. Burada performans daha fazla rol oynamaktadır. Bununla birlikte kimin başhekim yardımcısı olacağına genel olarak başhekimler karar verdiği için kadınların bu görevlerde daha fazla oranda yer alması kolaylaşmaktadır.

**Tablo 9: Orta Düzey Yönetim Kademelerinde Cinsiyet Dağılımı**

	İdari mali işler müdürü	Tıbbi hizmetler müdürü
Kadın	22,6	59,8

<sup>42</sup> T.T. Ankara, hastanede Başhekim Yardımcısı, mülakatı yapan, Bahar Yağcı, 14 Mayıs, 2014.



Erkek	77,4	36,3
Yok		3,9
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Gerek derinlemesine gerçekleştirilen mülakatlarda, gerekse odak grup çalışmalarında, kadınların sağlık sektöründe daha çok orta düzey yönetim kademelerinde yoğunlaştığına ilişkin bilgiler dile getirilmiştir. İlgili tabloda görülen veriler bu bilgileri doğrulamaktadır. Zira tıbbi hizmetlerle ilgili birimlerdeki yöneticilerin yüzde 60'nın kadın olduğu görülmektedir. Araştırma katılımcılarından birisi bu hususu şu ifadelerle dile getirmiştir: “Para işleri, tayin işleri, yani Bakanlık ve SGK gibi kurumlarla ilişkileri üst yönetim gerçekleştiriyor. Bunlar da erkeklerin ağırlığında. Ama orta kademeli yönetim işlerinde kadınlar hakim durumdadır. Çünkü burada kadınların temsil gücü değil, uzmanlık gücü ortaya çıkıyor.”<sup>43</sup> Kısaca, buradaki verilerden hareket edildiğinde üst düzey yönetim kademelerine gelmenin performans odaklı olmadığını, üst düzey bürokrasinin, siyasilere veya iş çevrelerinin tercihi sonucunda belirlendiğini söyleyebiliriz. Bu tercihler, araştırma bulgularının ortaya koyduğu gibi, kadınların aleyhine olacak şekilde gerçekleşmektedir.

**Tablo 10: Üst Düzey Yönetim Kademelerinde Cinsiyet Dağılımı (Sektörel Dağılım)**

	Hastane Müdür		Başhekim		Başhekim Yardımcısı	
	Kamu	Özel	Kamu	Özel	Kamu	Özel
Kadın	13,0	16,3	15,7	7,8	19,2	28,8
Erkek	87,0	83,7	84,3	92,2	80,8	71,2
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Konuya sektörel bazda bakıldığında nasıl bir tablo ortaya çıkmaktadır? Başka bir deyişle hastane müdürü, başhekim ve başhekim yardımcılığı konusunda kamu hastaneleriyle özel hastaneler arasında kadın yöneticilerin oranı bakımından anlamlı bir farklılık var mıdır? İlgili tabloya bakıldığında hastane müdürü düzeyinde kadınlar özel hastanelerde daha iyi konumdadırlar. Özel hastanelerde kadın müdür oranı kamu hastanelerine göre yüzde 3 kadar daha fazladır. Başhekimlik düzeyindeki sonuçlara bakıldığında kadın başhekimlerin oranı kamu hastanelerinde özel hastanelerdeki orandan daha fazla düzeydedir. İkisi arasında yaklaşık yüzde 8 oranında fark vardır. Başhekim yardımcılığı düzeyinde bakıldığında özel hastanelerdeki kadın başhekim yardımcılarının oransal olarak kamu hastanelerinden daha fazla olduğu görülmektedir. İkisi arasında yaklaşık yüzde 10'luk bir fark bulunmaktadır.

<sup>43</sup> Aynı kişi



**Tablo 11: Orta Düzey Yönetim Kademelerinde Cinsiyet Dağılımı**

	İdari mali işler müdürü		Tıbbi hizmetler müdürü	
	<i>Kamu</i>	<i>Özel</i>	<i>Kamu</i>	<i>Özel</i>
Kadın	14,0	29,4	65,3	59,2
Erkek	86,0	70,6	34,7	40,8
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Benzer bir değerlendirme orta düzey yönetim kadroları için de söz konusudur. İdari mali işler müdürlüğü konusunda özel hastanelerin performansı kamu hastanelerinden daha üstündür. İkisi arasındaki fark özel hastanelerin lehine yüzde 15 kadardır. Tıbbi hizmetler müdürlüğü düzeyinde yapılan incelemede kamu hastanelerinde kadınların özel hastanelerden daha fazla oranda görev yaptığı anlaşılmaktadır. İlgili tabloda görüldüğü gibi ikisi arasındaki fark yüzde 7 kadardır.

Sağlık sektöründe kadınlar neden üst düzey yönetim kademelerinde fazla yer almıyorlar? Gerek derinlemesine gerçekleştirilen mülakatlarda, gerekse odak grup çalışmalarında dile getirilen üç görüşün burada belirgin biçimde rol oynadığı söylenebilir. Birincisi, siyasi yakınlığa, akrabalığa veya arkadaşlığa dayalı kayırmacılığın burada rol oynadığı söylenebilir. Kamu hastanelerinde üst düzey yönetim siyasi veya üst düzey bürokratik kanallar tarafından belirlenmektedir. Böyle olunca doğal olarak bu tür referanslar hastanelerdeki üst düzey yönetim kadroları için belirleyici olabilmektedir. Katılımcılardan birisi bu duruma işaret etmek üzere şu ifadeleri dile getirmiştir: “Sağlık sektöründe müdürlük, başhekimlik gibi kadrolar genellikle siyasal bağlantılar sonucu alınan kadrolardır. Bu kadrolara kendi çabanızla, yeterliliğinizle gelemesiniz.”<sup>44</sup> Karar verici mekanizmalardaki insanların zihniyet kodları burada önemli rol oynamaktadır.

İkincisi, özel sektörün önceliklerinin burada rol oynadığını söyleyebiliriz. Özel sektör, mantığı gereği kâr güdüsüyle çalışmaktadır. Doğal olarak, yöneticilerden maksimum düzeyde verim elde etme yoluna gitmektedir. Mesai durumu ve ağır çalışma şartları söz konusu olduğunda erkekler kadınlara göre daha esneklerdir. Bu da özel sektörde erkekleri yöneticilik pozisyonunda kadınlara göre daha avantajlı hale getirmektedir.

Üçüncüsü, kadınlar eğitim sektöründe olduğu gibi sağlık sektöründe de sorumluluk gerektiren üst düzey yöneticilik konumuna gelme konusunda istekli davranmamaktadırlar. Kendisiyle mülakat yapılan bir hastane yöneticisi bu hususu şu ifadelerle dile getirmektedir: “Yöneticilerin hastaneye çok fazla zaman ayırması lazım. Gece geç vakitlere kadar çalışmak, hafta sonları gelip toplantılara katılmak zorundadırlar. Kadınlar bunu yaptıklarında evlerine vakit

<sup>44</sup> S. K., Ankara, hastanede Başhekim Yardımcısı, Odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

ayırıyorlar. Bir de kadınlar ağır yöneticilik sorumluluğunu kaldıramadıkları için yönetici olma konusunda çok hevesli değildirler.”<sup>45</sup>

Odak grup çalışmasında yer alan ve bir kamu hastanesinde başhekim yardımcısı olarak çalışan bir kadın bu tespiti doğrularcasına şunları ifade etmiştir:

“Bana başhekimlik veya yardımcılık tercihi sundular. Ben yardımcılığı tercih ettim. Başhekimlik hem çok fazla sorumluluk getiriyor, hem de üst yöneticilerle muhatap olmayı gerektiriyor. Yukarıyla muhatap olmak, kurumu oralarda temsil etmek çok yıpratıcı. Ben yukarıyla muhatap olmak istemediğim için yardımcılıkla yetinmeyi tercih ettim. Şu anda bulunduğum konumda başımda tek bir otorite var. Herhangi bir sıkıntı yaşamıyorum. Bu şekilde tercih etmekle iyi ettiğimi düşünüyorum.”<sup>46</sup>

Kamusal alanda başarılı pozisyonlarda çalışmalarına rağmen kadınlar bir yandan ev kadınlığı ve annelik rolünü sürdürmekte, bir yandan da kamusal alanda üstlendikleri göreve ilişkin rollerini sürdürmektedirler. Kadınların sürdürmek zorunda kaldıkları çifte rol onları doğal olarak ağır çalışma şartları, sorumluluklar ve yoğun mesai gerektiren yöneticilik konusunda erkeklerin gerisinde bırakmaktadır. Aile desteğinin önemine işaret eden bir katılımcı bu konudaki zorlukla ilgili şu görüşleri dile getirmiştir: “Yönetici olacak kapasiteye sahipsin. Ama gece veya hafta sonu kalkıp hastaneye gittiğinde eşin suratını asıyor. Yöneticiliğin gereklerini yerine getirmek istediğinizde eşiniz üst kademeye geçişinizi istemiyor.”<sup>47</sup> Üst düzey yönetim kademesine gelen bazı kadınların boşanmış olmaları bu bağlamda manidardır.

### **III. Bankalarda Cam Tavan Sorunu**

Araştırma kapsamına alınan 102 bankanın her birinden 4 kadına anket uygulanarak toplamda 408 kadın araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada bankalarda farklı pozisyonlarda görev yapan kadınlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda şube müdürleri, şube müdür yardımcıları, yönetmenler, müşteri temsilcileri, servis görevlileri, gişe memurları ve vezne görevlileri gibi farklı statülerde çalışan kadınlar anket çalışmasına dahil edilmişlerdir.

Anket uygulanan 102 bankada 958’i kadın, 834’ü de erkek olmak üzere toplamda 1792 kişinin çalıştığı tespit edilmiştir. Bu da her bankada ortalama 17.6 kişinin çalıştığı anlamına gelmektedir. İlgili tabloda görüldüğü gibi bankalarda çalışanların çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır. Kadınların oranı erkeklerinkinden yaklaşık olarak yüzde 7 oranında daha fazladır. Bankacılık

---

<sup>45</sup> E. Y., Antalya, hastanede İşletme Müdürü, mülakatı yapan Sevim Yüksel Çakmakçı, 20 Ağustos, 2014.

<sup>46</sup> H. Ş, Ankara, hastanede Başhekim Yardımcısı, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

<sup>47</sup> Aynı kişi

sektöründe çalışan kadın oranını okul ve hastanelerde çalışanlarla karşılaştırdığımızda burada oranın diğer kurumlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 12: Bankada Çalışanların Sayısı**

	Sayı	Yüzde
Kadın	958	53,5
Erkek	834	46,5
<b>Toplam</b>	<b>1792</b>	<b>100</b>

Banka şubelerinde en üst düzey yönetim kademesi şube müdürlüğüdür. Ardından müdür yardımcısı ve yönetmenler gelmektedir. Araştırmada yönetim kademesi doğal olarak şube müdürü, şube müdür yardımcısı ve yönetmenler üzerinden değerlendirilmiştir. Her bankada bu kademelerde çalışanların cinsiyet analizi yapılmıştır. Buna göre bir değerlendirme yapıldığında şube müdürlerinin yüzde yaklaşık 24'nün kadın, geriye kalanlarınsa erkek olduğu görülmektedir. Bankaların kadın yönetici konusunda sergilediği performans okul ve hastanelere göre biraz daha üst düzeyde olmakla birlikte cam tavan sorununun bankalarda da yaşamakta olduğu görülmektedir. Bankalarda çalışanların yarısından fazlası kadın olmasına rağmen, kadınlar dörtte birden daha az bir oranda il düzeyindeki üst düzey yöneticilik kademesinde yer almaktadırlar.

Kadınlar neden yönetici pozisyonunda daha az oranda yer almaktadırlar? Bunun çok yönlü nedenleri vardır kuşkusuz. Bu nedenler bankalardaki çalışma şartlarının zorluğunun yanı sıra kadınların bu konudaki isteğinden kaynaklanmaktadır. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerden birisi bu konuda şu görüşleri dile getirmiştir:

Bankacılıkta alt kademelerde kadın erkek ayrımı yoktur; Performansınıza bakılıyor. Nitekim bankalarda çalışanların yarısından fazlası kadındır. Ancak ne kadar başarılı olursanız olun yönetmen veya müdürlük pozisyonunun ötesine gidemiyorsunuz. Bizim şimdiye kadar hiçbir kadın genel müdürümüz veya genel müdür yardımcımız olmadı. Siz operasyonel olarak çok başarılı olsanız bile kadın olduğunuz için görünmeyen bir set var üst basamaklara çıkmada.<sup>48</sup>

Katılımcının vurguladığı bu set nedir veya nereden kaynaklanmaktadır? Bankalarda genel müdür veya müdür yardımcısı olmak için her şeyden önce İstanbul'da yaşamak gerekiyor. Yapılan görüşmelerde bu husus altı çizilen bir nokta olarak ön plana çıkmıştır. Bununla birlikte yönetici kadınların aile yaşamından ödün verip tüm mesailerini işlerine vermeleri icap ediyor. Katılımcılardan birisi bu hususu şu ifadelerle dile getirmektedir: “bizim genelde

<sup>48</sup> M. Ş., İstanbul, bankada Şube Müdürü, odak grup çalışması, 14 Şubat, 2015.

şehir dışı görevlerimiz var, ilk önce oralarda müdürlük veya yöneticilik yapmak gerekiyor. Erkeklerin daha fazla idari görevlerde yer alması çoğunlukla buna bağlı. Mesela bana Samsun'a git orada yöneticilik yap deseler gidemem.”<sup>49</sup> Yükselme süreçleri genel sosyal çevrelerde olgunlaşıp pişmektedir. Bu bakımdan yöneticilikte yükselmek için sosyal çevrelere girmek kaçınılmazdır. Bu husus araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çoğunlukla dile getirdiği sorunlardan biri olmuştur. İlgili sosyal çevrelere kadınlar aile bağlarından dolayı giremeyince doğal olarak rekabetin dışında kalmaktadırlar. Katılımcılardan birisi bu durumu “orta kademedeyen yüksek kademeye geçişlerde networklar çok etkilidir; tüm bağlantılar oralarda kuruluyor” diyerek vurgulamıştır.<sup>50</sup>

Cam tavan sendromu özel finans kurumlarında kendini daha belirgin biçimde ortaya koymaktadır. Özel finans kurumlarında şube müdürü veya müdür yardımcısı olmak diğer bankalara göre çok daha zor; hatta katılımcıların verdiği bilgilere göre imkansızdır. Ankara'da gerçekleştirdiğimiz odak grup çalışmasına katılan bir yönetici kadın bu durumu şu ifadelerle dile getirmiştir:

Bayan olduğumuz için belli bir noktadan sonra gidemeyeceğimizi biliyoruz. Benim şubede gelebileceğim en üst pozisyon operasyon eğitimidir. Ben şu an şef üstü bir pozisyondayım. Buraya kadar sınavla geliyorsun, ama daha sonra müdür yardımcısı ve müdür olabilmen için üst düzeyin karar vermesi gerekiyor. Zaten inkar etmiyorlar: bayan olduğun için müdür olman çok zor diyorlar. İşe başlarken durumun böyle olduğundan haberim yoktu. Sırf bayan olduğum için ayrımcılığa maruz kalmaktan çok rahatsızım. Çalışma Bakanlığı'na bununla ilgili şikayet dilekçesi yazdım. Ama bir türlü geri dönüş alamadım. Bu durum bende isteksizliğe yol açsa da bunun mücadelesini vermeye çalışacağım.<sup>51</sup>

Araştırmaya katılan bazı kadın yöneticiler üst düzey yönetim kademesine gelmek için her şeye rağmen mücadele vereceklerini beyan etmişlerdir. Katılımcı kadın yöneticilerden birisi duygularını şu ifadelerle dile getirmektedir: “Yüz elli yıllık bankada hiç bayan genel müdür yok; ben olmak istiyorum. Ben işimde gerçekten çok iyiyim. Üç tane dil biliyorum, yabancı bankalarla çalıştım. Bu işi rahatlıkla yapabileceğime inanıyorum.”<sup>52</sup> Bu mülakatı veren katılımcı örneğinde görüldüğü gibi, bulunduğu kurumun üst düzey kademelerinde yöneticilik yapacak donanıma, bilgiye ve deneyime sahip çok sayıda kadın bulunmaktadır. Bunlara fırsat verilmesi durumunda şubelerinde gösterdikleri başarıyı genel müdürlük düzeyinde de göstermemeleri için hiçbir neden yoktur.

<sup>49</sup> S. G., Ankara, bankada Şube Müdürü, Mülakatı yapan Bahar Yağcı, 1 Temmuz, 2014.

<sup>50</sup> R. D., Ankara, bankada Şube Müdürü, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2014.

<sup>51</sup> B. S., Ankara, bankada Operasyonel İşler Şefi, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2014.

<sup>52</sup> B. S., İstanbul, bankada Şube Müdürü, İstanbul, Mülakatı yapan, Mehtap Öztürk, 16 Nisan, 2015.

**Tablo 13: Bankalarda Üst Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı**

	Şube müdürü	Şube müdür yardımcısı
Kadın	23,5	61,7
Erkek	76,5	38,3
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Konuya şube müdür yardımcılığı düzeyinde bakıldığında farklı bir tabloyla karşılaşılmaktadır. Şube müdür yardımcılarının büyük bir kısmı (yüzde 62) kadınlardan oluşmaktadır. Bu da şube müdür yardımcısı oranının bankalarda çalışan toplam kadın oranından daha yüksek olduğu anlamına gelmektedir. İlgili tablolara bakıldığında şube müdürlerinin oranı çalışanların oranından yüzde 8 düzeyinde daha fazla bulunmaktadır. İlgili verileri değerlendirdiğimizde kadınların yönetim kademesinde ön planda bulunmaktan çok arka planda kaldığı görülmektedir. Şube müdür yardımcılarının daha çok bankanın iç işleyişiyle ilgili olduğunu düşündüğümüzde aslında kadın yöneticilerin bu konuda başarılı oldukları sonucunu çıkarabiliriz. Bu hususu katılımcılardan birisi şu ifadelerle dile getirmiştir: “bir yöneticimiz kadınların yönettiği şubelerin daha başarılı olduğunu belirtti. Bu tür şubeler daha fazla müşteri çekiyor.”<sup>53</sup> Kadınlar daha başarılı olduğuna göre şube müdürlüğünde daha fazla oranlarda yer almaları beklenir. Ancak kadınlar şube müdürlüğünden çok müdür yardımcılığı görevinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu durumun nedenini bir katılımcı şu ifadelerle dile getirmiştir: “Kadınlar yükselmek için zorlayınca ona sus payı olarak yardımcılık pozisyonu veriyorlar. Yönetici pozisyonu için erkeklerden iki kat daha fazla çalışıp uğraşyoruz.”<sup>54</sup>

**Tablo 14: Bankalarda Orta Kademe Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı**

	Yönetmen	Müşteri temsalcisi
Kadın	60,9	60,8
Erkek	39,1	39,2
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Banka şubelerinde müşteriyle doğrudan temas edilen görevlerde kadınların daha fazla yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Şube müdürlüğü, müdür

<sup>53</sup> D. N., Antalya, bankada Şube Müdürü, mülakatı yapan Sevim Yüksel Çakmaçı, 23 Ağustos, 2014.

<sup>54</sup> B. S., Ankara, bankada Şube Müdürü, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

yardımcılığı veya yönetmen gibi pozisyonlar müşteriyle temasın doğrudan sağlandığı idari makamlardır. Bankalarda bu makamların büyük ölçüde kadınlar tarafından doldurulduğunu görüyoruz. Araştırmaya katılan 102 kurumda yönetmen olarak görev yapanların yüzde 61'i kadınlardan oluşmaktadır. Bu verilerden hareketle iki sonuca ulaşmak mümkündür: Bunlardan biri kadınların başarısına işaret etmektedir. Şube içinde yükselme süreci netice itibariyle performansla endeksli olduğu için kadınların buralarda yönetim kademesine gelişi onların başarısına işaret etmektedir. Diğeri ise kadınlar bankacılıkta başarılı olmalarına rağmen üst düzey yönetim kademesine çıkamamalarına yönelik bir gerçeğe işaret etmektedir. Bankalarda üst düzey yönetim kademesine çıkış, yukarıda ifade edildiği gibi sosyal ilişkilerin yanı sıra kolayca mekan değiştirebilme imkanına bağlıdır.

Benzer bir değerlendirmeyi müşteri temsilcisiyle ilgili olarak da yapmak mümkündür. Araştırmada yer alan 102 bankada çalışan müşteri temsilcilerinin yüzde 61'i kadınlardan oluşmaktadır. Kadınların müşteriyle ilişki biçiminin burada rol oynadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Katılımcılardan birisi, “erkekler müşteriye ‘buyurun’ diye hitap ederken, kadınlar ‘buyurun beyefendi’ diye hitap eder; kadının hitap tarzı müşterinin daha çok hoşuna gider,” diyerek bu düşüncüyü dile getirmiştir.<sup>55</sup> Kadınların müşteriyle kurduğu güler yüzlü ilişkinin bankacılıkta önemli rol oynadığını ve müşteri memnuniyetinde belirleyici olduğunu belirtmek gerekir. Aslında bu da kadınların bankacılık sektöründe müşteriyle doğrudan temas kurulan görevlerde kalmasına, böylece üst düzey yönetici pozisyonuna geçişine engel oluşturmaktadır. Katılımcılardan birisi bu düşüncüyü şu ifadelerle dile getirmiştir: “Banka aslında işi bizim yaptığımızı biliyor, ama kaymağını çalışan erkek arkadaşlar yemektir. Senin kişisel özelliklerini kullanıyor ama yükselmeye gelince orada dur diyor.”<sup>56</sup>

**Tablo 15: Şube müdürü (Sektörel dağılım)**

	<b>Kamu</b>	<b>Özel</b>
Kadın	17,6	29,4
Erkek	82,4	70,6
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Bankacılık sektöründe kadınların yönetim kademesine gelişinde özel sektörle kamu sektörü arasında bir fark var mıdır? Bu soruya Tablo 15’e yansıyan verilerden hareketle cevap bulabiliriz. İlgili tabloda görüldüğü gibi özel bankalarda kadınlar kamu bankalarına göre daha fazla yönetici konumuna gelebilmektedirler. İkisi arasındaki fark yaklaşık olarak yüzde 11 düzeyindedir.

<sup>55</sup> B. G., İzmir, bankada Şube Müdürü, mülakatı yapın Oğuzhan Altınkoz, 21 Ağustos, 2014.

<sup>56</sup> H. G., İstanbul, bankada Şube Müdürü, Mülakatı yapan, Merve Canpolat, 13 Haziran, 2014.

Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığını belirtmek gerekir ( $P=,165$ ). Yapılan varyans analizi, iki sektör arasında oransal olarak farklılık bulunmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunmadığını göstermektedir.

Kısaca, bu bölümde yer alan verilerden hareketle bir değerlendirme yapılacak olursa; kadınlar eğitim, sağlık ve finans sektöründe yoğun biçimde yer almalarına rağmen, yönetim kademelerine doğru gidildikçe bir filtreleme sorunuyla karşılaşmakta, dolayısıyla daha çok “çalışan” veya “orta düzey yönetici” pozisyonuyla sınırlı kalmaktadırlar. Yine bölümdeki analizlerde görüldüğü gibi kadınların yaşamakta olduğu cam tavan sendromu bakımından özel sektör ile kamu sektörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. İki sektörde de kadınlar eğitim, sağlık ve finansla ilgili kurumlarda (okul, hastane, banka) orta kademedен sonra birtakım engellerle karşılaşarak üst düzey yönetim kademesine çıkamamaktadırlar.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞAN KADIN PROFİLİ

Bu bölümden itibaren okul, hastane ve bankalarda çalışan tüm kadınlara uygulanan anketlerden hareketle iki tür analiz yapılacaktır: Birincisi anket çalışmasına dahil olan tüm katılımcılar üzerinden genel değerlendirmelere, ikincisi de kurumsal düzeyde karşılaştırma yapmak üzere analizlere yer verilecektir. Anketlerde ulaşılan bulguları daha iyi anlamak için yer yer mülakatlarda ve odak grup çalışmalarında dile getirilen görüşlere de müracaat edilecektir. Bu bölümde katılımcıların demografik bilgilerinin yanı sıra eğitim ve yabancı dil düzeyleri üzerinde durulacaktır.

#### I. Katılımcıların Demografik Özelliği ve Eğitim Düzeyi

İlgili tabloda görüldüğü gibi, üç kurumda (okul, hastane, banka) çalışan kadınların tümü üzerinden yapılan değerlendirmede katılımcıların büyük bir kısmı 26 ila 45 yaş aralığında yer almaktadırlar. Bu iki yaş aralığında yer alan katılımcıların toplam oranı yüzde 73 düzeyindedir. Araştırma katılımcıları arasında 56 yaşından büyük olanların oranı dikkate alınmayacak kadar düşük düzeydedir (yüzde 1.6). Bu verileri dikkate aldığımızda Türkiye'deki eğitim, sağlık ve finans sektöründe çalışan kadınların genel olarak genç ve dinamik bir yaş grubunda yoğunlaştığı sonucuna varılabilir. Bunun da Türkiye'deki demografik yapıyla paralellik arz ettiğini söyleyebiliriz.

**Tablo 1: Kaç yaşındasınız?**

	Sayı	Yüzde
18-25	279	13,7
26-35	845	41,4
36-45	644	31,6
46-55	239	11,7
56-65	31	1,5
66 ve üstü	2	0,1
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Önceki bölümlerde ifade edildiği gibi, üç kurumda değişik pozisyonlarda çalışanlara anket uygulanmıştır. Bu da her kurumda farklı eğitim düzeyinde kadınların çalıştığı anlamına gelmektedir. İlgili tabloda yer aldığı gibi üç kurumda çalışanların eğitim düzeyleri genel olarak liseden itibaren



başlamaktadır. Tüm katılımcıların yüzde 13'nün lise eğitimine, yüzde 85'nin ise üniversite eğitimine sahip olduğu görülmektedir. Lise eğitimine sahip olanlar okullarda memur veya sekreter; hastanelerde benzer biçimde memur, sekreter, hemşire veya operatör; bankalarda ise gişe memuru veya sekreter olarak görev yapmaktadırlar. Diğer pozisyonlarda çalışanlarınsa genel olarak üniversite eğitimine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Tüm katılımcılar içinde yüzde 15'lik bir kesimin yüksek lisans veya doktora derecesine sahip olması dikkat çekicidir.

**Tablo 2: Eğitim durumunuz nedir?**

	Sayı	Yüzde
Okur- yazar değil	3	0,1
İlkokul	15	0,7
Ortaokul	16	0,8
Lise	267	13,1
Üniversite/MYO	1.441	70,6
Yüksek lisans/doktora	298	14,6
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Üç kurum üzerinden katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında aralarında belirgin ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülür ( $P=,000$ ). İlgili tabloda görüldüğü gibi, okullarda görev yapanların yüzde 86'sı üniversite mezunu iken, yüzde 10'a yakın bir kesimi yüksek lisans veya doktora derecesine sahiptir. Benzer bir tabloya bankalarda da rastlanmaktadır. Bankalarda yüksek lisans veya doktora derecesine sahip olan katılımcıların oranı yüzde 9 düzeyindedir. Özellikle yüksek lisans veya doktora eğitimi söz konusu olduğunda hastaneler belirgin biçimde ön plana çıkmaktadırlar. Zira hastanelerde bu düzeyde eğitimi olanlar yüzde 20 civarında bir oran oluşturmaktadır. Hastanelerde uzmanlık eğitimi almış doktorların görev yapmakta olduğu gerçeğini dikkate aldığımızda bu sonucun doğal olduğu anlaşılır.

**Tablo 3: Eğitim durumunuz nedir? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
Okur yazar değil		0,3	
İlkokul	0,8	0,9	0,2
Ortaokul	0,5	1,3	
Lise	3,0	22,2	5,4
Üniversite/MYO	85,9	55,3	86,5
Yüksek lisans/doktora	9,9	20,1	7,8
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Üç kurumda çalışanların eğitim düzeyine bakıldığında şöyle bir değerlendirme yapmak mümkündür: Okullarda öğretmen, hastanelerde de doktor veya benzeri bir görevde bulunmak için doğal olarak üniversite eğitime sahip olmak gerekir. Yapılan incelemelere göre bu iki kurumda memur veya sekreter pozisyonunda çalışıp üniversite eğitime sahip olanlar da bulunmaktadır. Benzer bir durum bankalar için de söz konusudur. Eskiden bankalarda veznedere veya gişede görev yapmak için lise eğitimi yeterliydi. Ancak araştırma bulgularından anlaşıldığı kadarıyla artık bu pozisyonlarda da üniversite eğitime sahip olan katılımcılar çalışmaktadırlar. Kısaca, araştırma bulgularından anlaşıldığı kadarıyla eğitim, sağlık ve finans sektöründe çalışanların eğitim düzeyi giderek artmaktadır.

## II. Katılımcıların Yabancı Dil Bilgisi

Araştırma sorularından birisi de katılımcıların yabancı dil bilgilerine yönelik olmuştur. Buna ilişkin katılımcılara iki soru yöneltilmiştir. Bu sorular, “herhangi bir yabancı dil bilip bilmedikleri”, biliyorlarsa “hangi dili hangi düzeyde bildikleri” yönünde olmuştur. İlgili tabloya yansıyan bilgilerden anlaşıldığı kadarıyla araştırma katılımcılarının yüzde 62’si herhangi bir yabancı dil bilgisine sahip bulunmaktadır. Yukarıda görüldüğü gibi katılımcıların yüzde 86’sı üniversite mezunu idi. Normal şartlarda tüm üniversite mezunlarının başta İngilizce olmak üzere, herhangi bir yabancı dili şu ya da bu biçimde bilmesi beklenir. Oysa Tablo 4’deki verilerden anlaşıldığı kadarıyla yabancı dil bilenlerin oranı üniversite mezunu oranından yaklaşık yüzde 22 daha azdır. Üniversite mezunları arasında meslek yüksek okulu mezunları da yer almaktadırlar. Yabancı dil bilgisine sahip olmayan kitlenin meslek yüksek okulu mezunu öğrencileri arasında yoğunlaştığı tahmin edilebilir.

**Tablo 4: Bildiğiniz herhangi bir yabancı dil/diller var mı?**

	Sayı	Yüzde
Var	1.268	62,2
Yok	772	37,8
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Herhangi bir yabancı dil bilgisi olanların ekseri çoğunluğu İngilizce bilmektedir. Tablo 5’te görüldüğü gibi İngilizce bilenlerin oranı yüzde 87 kadar yüksek düzeydedir. İngilizceden sonra gelen diller Almanca, Fransızca, Arapça ve Bulgarca dilleri olmakla birlikte bunlar içinden en fazla bilinen Almancanın bilinirlik oranı yüzde 4’ün altında kalmaktadır. İngilizcenin bu denli yüksek oranda biliniyor olmasının temel nedeni bu dilin orta öğretim dahil olmak üzere eğitim kurumlarında okutulmasıdır. Üniversitelerde birçok bölümde İngilizce

dersleri zorunlu dersler arasında yer almaktadır. İngilizcenin bu kadar yüksek düzeyde bilinmesi buna bağlanabilir.

**Tablo 5: En iyi bildiğiniz yabancı dil hangisidir?**

	Sayı	Yüzde
İngilizce	1.099	86,7
Almanca	46	3,6
Fransızca	36	2,8
Arapça	29	2,3
Rusça	12	0,9
Bulgarca	7	0,6
Diğer	39	3,1
<b>Toplam</b>	<b>1.268</b>	<b>100</b>

Katılımcılar konuştukları dili hangi düzeyde bilmektedirler? Araştırma sorularından biri bu olmuştur. İlgili tabloya yansıyan verilerden anlaşıldığı gibi katılımcılar en fazla bildikleri İngilizceye orta düzeyde hakim durumdadırlar. İngilizceyi bilenlerin ancak dörtte biri bu dili ileri düzeyde bilmektedir. Almanca, Rusça ve Bulgarca dillerini bilenlerin çoğu bu dilleri ileri düzeyde bilmektedirler. Bu da katılımcıların bu dillerin konuşulduğu ülkelerde bulunmasıyla veya yaşamalarıyla açıklanabilir.

**Tablo 6: Bu dili hangi düzeyde biliyorsunuz?**

	Başlangıç	Orta	İleri	Diğer	Toplam
İngilizce	16,6	58,9	24,1	0,4	100
Almanca	11,4	36,4	52,3		100
Fransızca	12,1	45,5	36,4	6,1	100
Arapça	17,2	58,6	24,1		100
Rusça	33,3	16,7	41,7	8,3	100
Bulgarca	28,6		71,4		100

Yabancı dil bilgisi kurumlar düzeyinde analiz edildiğinde Tablo 7'ye yansıyan veriler ortaya çıkmaktadır. İlgili tabloya bakıldığında üç kurum arasında yabancı dil bilgisi olan personelin en fazla yer aldığı kurum okul olarak gözükmektedir. Okulu bankalar takip etmektedir. Hastanelerin en arka sırada kalmasının nedeni burada üniversite altı düzeyinde eğitimi olan personelin diğerlerine göre daha fazla oranda araştırmaya dahil edilmesi olabilir. Yabancı dil bilgisi bakımından kurumlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Başka bir deyişle, kurumlardaki yabancı dil bilgi düzeyi arasında oransal olarak büyük bir fark görülmemekle birlikte istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (P=,000).

**Tablo 7: Bildiğiniz herhangi bir yabancı dil/diller var mı? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
Var	69,4	55,7	67,6
Yok	30,6	44,3	32,4
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Bilinen yabancı dillerin kurumlar arasındaki dağılımı nasıldır? Buna ilişkin tabloya bakıldığında İngilizce dil bilgisinin en fazla bankalarda, en az düzeyde de okullarda yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Bankalarla okullar arasında bu bağlamda yüzde 13 düzeyinde bir farklılık bulunmaktadır. İngilizce bilenlerin hastanelerdeki oranı da okullardan dikkate değer düzeyde (yüzde 6) fazladır. Diğer dillere bakıldığında her kurumda diğerine yakın oranlarda dil bilgisinin var olduğu görülmektedir.

**Tablo 8: En iyi bildiğiniz yabancı dil hangisidir? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
İngilizce	81,0	87,4	93,8
Almanca	3,8	4,2	2,2
Fransızca	3,8	2,6	1,8
Arapça	3,6	1,9	1,1
Bulgarca	0,5	0,9	
Rusça	0,9	1,2	0,4
Diğer	6,4	1,8	0,7
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

En iyi bilinen yabancı dil üç kurumda da İngilizce'dir. Üç kurumda da İngilizce dilini şu ya da bu düzeyde bilenlerin oranı yüzde 80'nin üzerindedir. Okullarla İngilizce'den sonra Almanca üç kurumda da en fazla bilinen ikinci dil olarak gözükmemektedir.

Üç kurum arasında bilinen yabancı dil düzeyi bakımından nasıl bir farklılık vardır? Bu konuyla ilgili Tablo 9'daki verilere bakıldığında üç kurum arasında oransal olarak dikkate değer bir farklılığın olduğu ve bu oranın istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu ( $P=,037$ ) görülmektedir. Tablo 9'da görüldüğü gibi okullarda ileri düzeyde dil bilenlerle bankalarda ileri düzeyde dil bilenler arasındaki fark yüzde 9 kadardır. Hastanelerde ileri düzeyde dil bilenlerin oranı diğer iki kurumun ortasında bulunmaktadır (yüzde 26).

**Tablo 9: Bu dili hangi düzeyde biliyorsunuz? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
--	------	---------	-------

İleri düzey	32,1	26,1	22,6
Orta düzey	51,9	53,5	66,8
Başlangıç	16,0	20,4	10,6
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sonuç olarak araştırmada elde edilen bulgulardan hareket edildiğinde, araştırma kapsamına alınan üç sektörde (eğitim, sağlık ve finans) eğitim düzeyi ve yabancı dil bilgisi bakımından nitelikli bir personel kitlesinin çalışmakta olduğu söylenebilir. Araştırmada yer alan tüm katılımcıların yüzde 71'nin üniversite mezunu, yüzde 15'nin ise yüksek lisans veya doktora eğitimine sahip oluğu bu savımızı desteklemektedir. Yine katılımcıların yüzde 24'nün İngilizceyi, yüzde 52'sinin Almancayı, yüzde 36'sının ise Fransızcaı ileri düzeyde biliyor olması üç sektörde çalışanların dil düzeyindeki niteliğini ortaya koymaktadır.

## ALTINCI BÖLÜM

### KURUMLA İLİŞKİ DÜZEYİ

Bu bölümde araştırmaya katılanların kurumlarıyla ilişkileri, çalışma süreleri, çalıştıkları pozisyonlar ve buldukları pozisyondan memnuniyet düzeyleri incelenecektir. Araştırma katılımcıları nerede çalışıyor, ne zamandan beri ilgili kurumda çalışmaktadırlar, çalıştıkları kurumda hangi pozisyonda görev yapmaktadırlar, hak ettikleri yerde bulunuyorlar mı gibi sorulara bu bağlamda cevap aramaya çalışacağız. Bölümde ayrıca söz konusu sorular üzerinden okul, hastane ve bankaların karşılaştırmasına da yer vereceğiz. Bununla birlikte konuya özel ve kamu sektörü üzerinden de bakılarak bir karşılaştırma yapılacaktır.

#### I. Çalışılan Kurumla İlgili Bilgiler

Kurumla ilgili bilgiler kurumun bulunduğu yer ve statüsü üzerinden analiz edilmiştir. Birinci Bölüm’de anlatıldığı gibi araştırma her ilin kent merkeziyle ilgili iki ilçede gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Başlangıçta örneklemin üçte birlik kısmının ilçelerden oluşması planlanmıştı. Araştırma sürecinde bazı illerde amaçlanan oran yakalanırken, bazı illerde ise yakalanamamıştır. Yine benzer biçimde araştırmanın başında araştırmaya dahil edilecek olan kurumların yarısının kamu, yarısının da özel sektörden olması planlanmıştı. Ancak bu konuda da bazı illerde amaçlanan oran yakalanmasına rağmen bazı illerde bu orana ulaşamamıştır.

İlgili tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya dahil edilen kurumların üçte ikisinden fazlası il merkezlerinde yer almaktadır. İlçelerde yer alan kurumların oranı yüzde 27’de kalmıştır. Araştırma örnekleminin planlananın dışında bu oranlarda çıkması araştırmaya dahil edilen bazı kurumlara ilçelerde ulaşamaması neden olmuştur. Değişik nedenlerden dolayı (kurumun ilgili ilçede bulunmaması, ilgili kurum yönetiminin araştırmayı kabul etmemesi vs.) ilçede ulaşamayan kurumlara il merkezinde ulaşıldığı için il merkezinin araştırma örneklemindeki ağırlığı biraz daha fazla olmuştur.

**Tablo 1: Çalıştığımız kurumun bulunduğu yer neresidir?**

	Sayı	Yüzde
İl merkezi	1.489	73,0
İlçe	551	27,0

<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>
---------------	--------------	------------

Yukarıda ifade edildiği gibi araştırmaya yüzde 50'si kamu, yüzde 50'si de özel sektörden kurumların dahil edilmesi planlanmıştı. Planlanan bu oran yüzde 2'lik bir farkla yakalanabilmiştir. İlgili tabloda görüldüğü gibi, özel sektöre mensup okul, hastane veya banka oranı yüzde 2 oranında kamuya ait okul, hastane ve bankalardan daha fazla olmuştur. İki sektör arasındaki fark fazla olmamakla birlikte anket çalışmasının özel kurumlarda kamu kurumlarına göre daha rahat uygulandığını belirtmekte yarar vardır. Zira kamu kurumları belli bürokratik formalitelere bağlı buldukları için bu formaliteler yerine getirildikten sonra buralarda anket uygulaması mümkün olmuştur. Oysa özel sektörde böyle bir durum söz konusu olmamıştır. Özel sektördeki kurumlarda çalışmanın yapılması genelde yöneticilerin kişisel inisiyatifi sonucunda mümkün olmuştur. İki sektör arasındaki farkın, düşük olmakla birlikte bununla bağlantılı olduğunu belirtmekte yarar var.

**Tablo 2: Çalıştığınız kurumun statüsü nedir?**

	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Kamu	993	48,7
Özel	1.047	51,3
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Konuya kurumlar düzeyinde bakıldığında bazı farklılıkların olduğu görülmektedir. Kamu sektöründe okullar özel sektördeki okullardan daha fazla oranda araştırmada yer almıştır (yüzde 54'e yüzde 47). Ancak hastane ve bankalarda özel kurumlar belirgin biçimde kamu kurumlarından daha fazla orandadır. Özellikle bankalarda bu fark kendisini belirgin biçimde ortaya koymaktadır. Zira özel bankaların yüzde 56'sı araştırmada yer alırken kamu bankalarının yüzde 44'ü araştırmaya katılmıştır. Kamu okullarında araştırma yapmak için Ortaöğretim Genel Müdürlüğü'nden izin alınmıştır. Yine kamu hastanelerinde araştırma yapmak için Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği'nden izin almak kaçınılmaz olmuştur. Ne var ki kamu bankalarında anket uygulamak için herhangi bir yerden izin alınmamıştır. Bu da kamu bankalarının daha düşük oranda araştırmada yer almasıyla sonuçlanmıştır.

**Tablo 3: Çalıştığınız kurumun statüsü nedir? (Kurumsal dağılım)**

	<b>Okul</b>	<b>Hastane</b>	<b>Banka</b>
Kamu	53,5	47,9	43,6
Özel	46,5	52,1	56,4
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Buna karşın özel kurumların hiçbiri için herhangi bir üst kurumdan izin alma yoluna gidilmemiştir. Gerek okullarda, gerekse hastane ve banka şubelerinde anket çalışması kurumların başındaki yetkililerle görüşme yapılmak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Yukarıdan izin almaksızın özel okul, hastane ve bankalarda araştırma yapmak tümüyle kurumların başındaki yetkililerin inisiyatifine bağlı olmuştur. Bu da iki sektör arasındaki özel, kişisel ve kurumsal inisiyatifin hangi boyutlarda olduğunu göstermektedir. Kamu kurumlarında bu bağlamda kurum yöneticilerinin kendi başlarına inisiyatif kullanmaları her zaman kolay olmamaktadır. Oysa bu durum özel kurum yöneticileri için çok daha fazla mümkündür.

## II. Kurumda Çalışma Süresi ve Çalışılan Pozisyon

Araştırma sorularından biri, araştırmaya dahil edilenlerin kurumlarıyla ilişki sürelerine ve buldukları pozisyonlara ilişkin olmuştur. Bu bağlamda araştırmada yer alanlara, “kaç yıldan beri bu kurumda çalıştıkları” yönünde bir soru sorulmuştur. Bununla birlikte yine katılımcılara, “kurumdaki görevinin ne olduğu” yönünde ilave bir soru yöneltilmiştir. İlgili tablolarda görüleceği gibi araştırmaya dahil edilenlerin kurumlara göre görev dağılımları ayrıntılı biçimde analiz edilmiştir.

**Tablo 4: Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?**

	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	256	12,5
1 ile 5 yıl arası	890	43,6
6 ile 10 yıl arası	469	23,0
11 ile 20 yıl arası	345	16,9
21 yıldan fazla	66	3,2
6. Diğer	14	0,7
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların kaç yıldan beri kurumlarıyla bağlantılı olduklarına ilişkin tabloya bakıldığında çalışanların büyük bir kısmının 1 ile 5 yıl arasındaki süreden beri kurumlarıyla bağlantılı oldukları anlaşılmaktadır. Çalışma sürelerinin bu periyot içinde olduğunu belirtenlerin oranı yüzde 44 düzeyindedir. Öte yandan 21 yıldan daha fazla süre çalıştığını belirtenlerin oranı dikkate alınmayacak kadar düşüktür (yüzde 3,2). Tabloya yansıyan veriler katılımcıların önceki bölümde analiz edilen yaşlarıyla paralellik arz ediyor. Zira araştırmada yer alan katılımcıların genel olarak genç bir profile sahip olduğu görülmektedir.



Burada yer alan verileri dikkate aldığımızda, araştırma konusu edilen okul, banka ve hastanelerde çalışanların kurumlarıyla ilişkisinin genel olarak uzun bir süreye yayılmadığı söylenebilir.

Konuya kurumlar düzeyinde bakıldığında üç kurumda benzer bir eğilimin olduğu görülür. Hem okullarda, hem de hastane ve bankalarda çalışanların çalışma süreleri çoğunlukla 1 ila 5 yıl arasında değişmektedir. Araştırma bulgularına göre 21 yıldan daha fazla süre kurumuyla ilişkisi olanların en fazla yoğunlaştığı kurum okul (yüzde 5), en az yoğunlaştığı kurum ise bankadır (yüzde 1). Bu da bankalardaki personel mobilizasyonunun diğer kurumlara göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Üç kurum arasında çalışma süreleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mı diye bakıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülür (P=,000).

**Tablo 5: Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? (Kurumsal dağılım)**

	<b>Okul</b>	<b>Hastane</b>	<b>Banka</b>
1 yıldan az	14,5	13,3	7,8
1 ile 5 yıl arası	45,1	44,5	39,2
6 ile 10 yıl arası	22,0	21,7	27,7
11 ile 20 yıl arası	13,2	16,4	23,8
21 yıldan fazla	5,1	2,9	1,2
Diğer	0,2	1,2	0,2
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Önceki bölümlerde ifade edildiği gibi okul, hastane ve bankalardan 102'şer kurumda toplamda 2040 kişi üzerinde anket uygulanmıştır. Araştırmada yer alan tüm katılımcıların meslekleri üzerinden yapılan dağılıma bakıldığında en büyük sayının öğretmenlerden oluştuğu görülür. Öğretmenlerden sonra hemşireler, doktorlar ve teknisyenler gelmektedir. Öğretmenlerin diğer mesleklere göre daha fazla sayıda araştırmada yer almalarının temel nedeni okullardaki ekseri çoğunluğun öğretmenlerden oluşmasıdır. Her okulda 6 kişiye anket uygulanmıştır. Bu da her kurumda en az 4 öğretmene anket uygulandığı anlamına gelmiştir. Böyle olunca doğal olarak öğretmenler araştırma örnekleminin tümü içinde çoğunluğu oluşturdu. Hastanelerde de en fazla yekunu hemşirelerle doktorlar oluşturmuştur. Ortalama 10 anketin uygulandığı hastanelerde en fazla çalışan iki meslek grubunun hemşire ve doktor olduğunu unutmamak gerekir. Bankalardan toplam örneklem içinde yer alanlar diğer iki kuruma göre daha az olmuştur. Zira her bankadan 4'er kişi araştırmaya dahil edilmiştir. Bankalarda çalışanların mesleki varyasyonunun oldukça geniş olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda burada neden her mesleğe düşen anket sayısının diğerlerine göre daha az oranda olduğu kendiliğinden anlaşılır.

**Tablo 6: Kurumunuzdaki göreviniz nedir?**

	Sayı	Yüzde
Öğretmen	536	26,3
Hemşire	338	16,6
Doktor	312	15,3
Teknisyen/tekniker	294	14,4
Müşteri temsilcisi	134	6,6
Yönetici/yönetmen	132	6,5
Gişe yetkilisi/ banka memuru	83	4,1
Ebe/hasta bakıcı	36	1,8
Operatör	35	1,7
Memur/sekreter	32	1,6
Başhekim/başhekim yardımcısı	29	1,4
Müdür	28	1,4
Hizmetli/işçi	17	0,8
Servis görevlisi	16	0,8
Diğer	18	0,9
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların kurumlara göre analizi yapıldığında Tablo 7’deki veriler ortaya çıkmaktadır. Söz konusu tabloya bakıldığında hangi kurumda hangi mesleklerden araştırmaya katılanların oluşturduğu oranlar görünmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus her bir kurumdaki oran o kurumun toplam katılımcısı üzerinden alınmıştır. İlk bölümde açıklandığı gibi okullardan 608, hastanelerden 1024, bankalardan da 408 kadın araştırmada yer almıştır. Buradaki oranlar bu rakamlar üzerinden elde edilmiştir. Kurumlar düzeyinden incelendiğinde okullarda müdür ve yardımcısı, öğretmenler, memurlar, teknisyenler, sekreterler ve hizmetlilerin araştırmada yer aldığı görülür. Hastanelerde hastane müdürü, başhekim, başhekim yardımcısı, doktor, hemşire, tekniker, ebe/hasta bakıcı, işçi ve hizmetlilerden belli oranda araştırmaya katılanlar olmuştur. Bankalarda ise şube müdürü, müdür yardımcısı, yönetmen, müşteri temsilcisi, pazarlamacı, gişe yetkilisi, memur, operatör, asistan ve servis görevlilerinden belli oranda katılımcı araştırmada yer almıştır.

**Tablo 7: Kurumunuzdaki göreviniz nedir? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
Müdür/müdür yardımcısı	6,2		
Öğretmen	88,2		
Memur/teknisyen/sekreter	5,3		
Hizmetli/işçi	0,3		
Hastane müdürü/başhekim/başhekim yardımcısı		2,8	
Doktor		30,5	

Hemşire	33,0		
Tekniker	28,7		
Ebe/hasta bakıcı	3,5		
Hizmetli/işçi	1,5		
Şube müdürü/müdür yardımcısı		7,1	
Yönetmen/yönetici		22,8	
Müşteri temsilcisi/pazarlama		32,8	
Gişe yetkilisi/memur		20,3	
Operator/asistan		8,6	
Servis görevlisi		3,9	
Diğer		4,5	
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların idari görevlerinin bulunup bulunmadığı hususu da araştırılan konulardan biri olmuştur. İlgili tabloda görülen oranlar her kurumdaki tüm katılımcılar üzerinden elde edilmiştir. Buna göre yapılan hesaplamada okullarda 39, hastanelerde 137, bankalarda ise 101 yönetici araştırmada yer almıştır. Burada dikkat çeken husus bankalardaki yönetici katılımcı sayısındaki fazlalıktır. Bu fazlalık, bankalarda şube ve şube müdürü dışındaki pozisyonlarda da yönetici olarak çalışanların sayısının çok oluşundan kaynaklanmaktadır. Sözelimi yönetmen veya yönetici olarak görev yapanlar da kurumlarında idari bir göreve sahip bulunmaktadırlar. Benzer bir durum hastaneler için de söz konusudur. Hastanelerde de müdür, başhekim ve başhekim yardımcısı dışında çok sayıda orta kademe idari birim bulunmaktadır. Bunların en yaygın olanı tıbbi birim yöneticiliğidir. Yine başhemşire gibi pozisyonlarda çalışanlar da idari görevi olanlar olarak kabul edilmiştir. Bu düzeyde yüksek sayıda idari görevi olanların araştırmada yer alması bundan kaynaklanmıştır.

**Tablo 8: Kurumunuzda idari bir göreviniz var mı? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
Evet	6,4	13,4	24,8
Hayır	93,6	86,6	75,2
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Konuya okullar açısından bakıldığında farklı bir durumla karşılaşılmaktadır. Zira okullarda diğer iki kuruma göre daha az sayıda idari pozisyon bulunmaktadır. Bunlar da okul müdürü ile müdür yardımcılığı görevleridir. Araştırmada diğer iki kuruma göre daha az sayıda yöneticinin okullardaki katılımcılar arasında yer almasının nedeni budur. Birinci bölümde ifade edildiği gibi okullarda, hastanelerde ve bankalarda anket uygulanan kişiler “basit rastgele” yöntemine göre seçilmişlerdir. Dolayısıyla idari göreve ilişkin ortaya çıkan sonuç bu yöntemle göre oluşan dağılımın sonucunda meydana gelmiştir.

### III. Kurumda Hak Ettiği Pozisyona İlişkin Kanaatler

Araştırma sorularından birisi çalışanların hak ettikleri pozisyonda çalışıp çalışmama konusundaki kanaatleri olmuştur. Önceki bölümlerde vurgulandığı gibi gerek kamu, gerekse özel kurumlarda üst düzey idari görevlere gelmek performans odaklı olmaktan çok “ilişki” ve “yakınlık” durumuna göre belirlenmektedir. Genelde orta düzey idari pozisyonlarda kişisel yeterlilik ve performans işleyen kriterlerdir. Ancak yukarı doğru çıktıkça önceki bölümlerde ayrıntılı biçimde analiz edilen farklı faktörler devreye girmektedir. Bu hususu dikkate alarak katılımcılara “hak ettikleri pozisyonda çalışıp çalışmadığı” yolunda bir soru sorulmuş ve Tablo 9’a yansıyan veriler elde edilmiştir.

**Tablo 9: Siz hak ettiğiniz pozisyonda çalıştığınızı düşünüyor musunuz?**

	Sayı	Yüzde
Evet	1.497	73,4
Hayır	511	25,0
Diğer	32	1,6
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

İlgili tabloya bakıldığında katılımcıların yüzde 73’ü, hak ettiği pozisyonda çalıştığını, buna karşın yüzde 25’i ise hak ettiği pozisyonda çalışmadığını belirtmiştir. Bu da dört kişiden birinin çalıştığı pozisyondan memnun olmadığı anlamına gelmektedir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılanların yaklaşık yüzde 15’nin herhangi bir idari görevi bulunmaktadır. Çalıştığı pozisyonu beğenmeyenlerin oranının yüzde 10 düzeyinde daha fazla olduğunu dikkate aldığımızda memnuniyetsizliğin bir kısmının idari görev beklentisinin gerçekleşmemesiyle bağlantılı olabilir.

Memnuniyet düzeyine kurumlar üzerinden bakıldığında en büyük memnuniyetsizliğin bankalarda yoğunlaştığı görülmektedir. Bankalarda çalışanların yüzde 36’sı bulunduğu pozisyonu beğenmemektedir. Buna karşın en büyük memnuniyetin okullardan geldiği anlaşılmaktadır. Okullarda çalışanların yüzde 83’ü hak ettiği pozisyonda bulunduğunu belirtmiştir. Memnuniyetsizlik düzeyi hastanelerde de okullara göre yüksek sayılır. Zira hastanelerde çalışanların yüzde 26’sı hak ettiği pozisyonda çalışmadığını belirtmiştir. Varyans analizine bakıldığında üç kurum arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $P=,000$ ). Hastanelerle bankalardaki memnuniyetsizlik düzeyi bu iki kurumdaki ağır çalışma şartlarına ve yoğun iş temposuna bağlanabilir.

**Tablo 10: Siz hak ettiğiniz pozisyonda çalıştığınızı düşünüyor musunuz? (Kurumsal dağılım)**

	<b>Okul</b>	<b>Hastane</b>	<b>Banka</b>
Evet	82,7	72,2	62,5
Hayır	16,1	26,0	36,0
Diğer	1,2	1,9	1,5
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Bulunduğu pozisyondan memnun olma noktasında özel sektörle kamu sektörü arasında bir fark var mıdır? Konuyla ilgili bulgular Tablo 11’de görülmektedir. İlgili tabloya bakıldığında iki sektör arasındaki farkın tüm kurumlar için fazla olmadığı görülür. Başka bir deyişle hem okullarda, hem de hastane ve bankalarda hak ettiği pozisyonda çalışmadığı kanaatinde olanların oranı özel ve kamu sektörlerinde birbirine yakındır. Söz gelimi ikisi arasındaki fark okullarla hastanelerde yüzde 4, bankalarda ise yüzde 2 kadardır. Varyans analizi sonucuna bakıldığında üç kurumda da iki sektör arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Varyans analizinin sonucu okul için  $P=,678$ , hastane için  $P=,146$ , banka için ise  $P=,612$  olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 11: Siz hak ettiğiniz pozisyonda çalıştığınızı düşünüyor musunuz? (Sektörel dağılım)**

	<b>Okul</b>		<b>Hastane</b>		<b>Banka</b>	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Evet	81,5	84,1	70,0	74,2	61,2	63,5
Hayır	17,8	14,1	28,0	24,2	37,1	35,2
Diğer	0,6	1,8	2,0	1,7	1,7	1,3
<b>Toplum</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde genel olarak özel sektörde çalışma koşullarının daha ağır olduğuna ilişkin görüşler dile getirilmiştir. Gerek mesai ve çalışma şartları, gerekse yasal hakların kamu kurumlarında daha fazla avantaj sağladığına ilişkin genel bir kanı vardır. Araştırmamızın katılımcılarından birisi bu düşüncüyü şu ifadelerle dile getirmiştir: “Özel sektör kamudan çok farklıdır. Mesailerimiz bir kadına göre çok ağır. Kamuyla ilgili haberleri dinlerken çok şaşırıyoruz. Çocuklar için kreş, doğum izni v.s bunların hiçbirisi bizde yok. Kamuya yapılan iyileştirmeler özel sektörde yapılmamaktadır.”<sup>57</sup> Katılımcının burada dile getirdiği sorunlar daha çok çalışma şartlarıyla ilgili olmakla birlikte burada sorgulanan çalışma pozisyonunun memnuniyeti hakkında da ipucu

<sup>57</sup> Z. D. A., Ankara, okulda Müdür, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

verecek niteliktedir. Dolayısıyla memnuniyet düzeyinin özel sektörde kamu sektörüne göre daha düşük olduğu söylenebilir.

## YEDİNCİ BÖLÜM

### MESLEKİ YAŞAM

Bu bölümde kadınların mesleki yaşantılarında karşılaştıkları sorunlarla birlikte kadın yöneticilik konusundaki kanaatlere bakılacaktır. Meslek alanında kadınlara karşı herhangi bir ayrımcılık yapılıyor mu, kadınlar genel olarak ne tür sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadır, yöneticilik konusunda kadın mı daha avantajlı olarak görülüyor yoksa erkek mi, çalışan kadınlar başlarında kadın yönetici mi yoksa erkek yönetici mi görmek istiyorlar, kadınlara karşı herhangi bir ayrımcılık yapılıyor mu? Tüm bu soruların cevaplarını katılımcılara yöneltilen sorular üzerinden bulmaya çalışacağız. Sorularla ilgili analizler, anket çalışmasının yanı sıra mülakatlarda ve odak gruplarında ortaya çıkan görüşler üzerinden yapılacaktır.

#### I. Kadınların Meslek Alanında Karşılaştıkları Sorunlar

Kadınlar meslek alanında ne tür sorunlarla karşılaşmaktadırlar? Gerek anket çalışmasında, gerekse odak grup ve mülakatlarda katılımcılara yöneltilen sorulardan biri bu olmuştur. İlgili tabloda görüldüğü gibi kadınların meslek yaşamında karşılaştıkları en büyük sorun aile sorumluluklarının olmasıdır. Kurumdaki eşitsiz muamele ile toplumun önyargısı ikinci ve üçüncü planda gelen sorunlardır. Kadının aile sorumluluğu, kadınlar için iki tür engel oluşturmaktadır. Bir yandan kadınlar anne ve eş olarak yapmak zorunda kaldıkları yükümlülükleri mesleki yaşamlarıyla birlikte sürdürmek zorundadırlar, bir yandan da aile çevresi ve toplumun kendisi kadından bunu beklemektedir. Odak grup çalışmasına katılan kadın yöneticilerden birisi bu gerçeği şu ifadelerle dile getirmiştir: “Dışarıda ne kadar başarılı olursanız olun ev hayatında sizden beklenenleri yapmak zorundasınız, kimse sizi mazur görmüyor.”<sup>58</sup> Bir başka yönetici de daha mesleğe başladığında yaşadığı bir olayı şu ifadelerle anlatmıştır: “Mesleğe yeni başladığım sırada bankanın bayan müdürü beni yanına çağırıp evlilik ve çocuk yapmayı düşünüp düşünmediğimi sordu. Eğer bunları düşünürsen bankacılıkta iyi bir yere gelemezsin dedi.”<sup>59</sup>

**Tablo 1: Sizce meslek alanınızda çalışan kadınların karşılaştığı en önemli sorun nedir?**

	Sayı	Yüzde
Aile sorumluluklarının olması	1.205	59,1

<sup>58</sup> B. S. T., Ankara, bankada Operasyonel İşler Şefi, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

<sup>59</sup> A. P., İzmir, bankada Müdür, odak grup çalışması, 21 Ocak, 2015.

Toplumun önyargısı	333	16,3
Kurumdaki eşitsiz muamele	402	19,7
Diğer	100	4,9
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Kadınların meslek alanında karşılaştığı sorunlar konusunda kurumlar arasında bir farklılık var mıdır? Buna ilişkin verilere bakıldığında üç kurumda da (okul, hastane, banka) kadınların benzer durumlardan şikâyetçi oldukları anlaşılır. İlgili tabloya bakıldığında üç kurumda da aile sorumluluğu kadınların mesleki yaşantılarında karşılaştıkları en büyük sorun olarak ön plana çıkmaktadır. Ancak aile sorumlulukları konusunda üç kurum arasında oransal olarak farklılıklar bulunmaktadır. Söz gelimi okullarda çalışıp aile sorumluluğunu en önemli sorun olarak görenlerin oranı hastanede çalışanlara göre yüzde 12 düzeyinde daha fazladır. Kurumdaki eşitsiz muamele konusunda hastanelerde diğerlerine göre daha belirgin bir şikâyet söz konusudur. Eşitsiz muameleye vurgu yapanların oranı hastanelerde yüzde 23 düzeyinde iken bankalarda yüzde 15 düzeyinde görülmektedir. Yapılan istatistiksel analizlere göre kadınların mesleki yaşamla ilgili yaşadıkları sorunları konusunda kurumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (P=,000).

**Tablo 2: Sizce meslek alanınızda çalışan kadınların karşılaştığı en önemli sorun nedir? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
Aile sorumluluklarının olması	66,1	53,7	62,0
Toplumun önyargısı	12,3	18,8	16,2
Kurumdaki eşitsiz muamele	17,6	22,8	15,2
Diğer	3,9	4,8	6,6
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Meslek yaşamında karşılaşılan sorunlar konusunda özel sektörle kamu sektörü arasında farklılığın olup olmadığı Tablo 3'te görülmektedir. İlgili tabloya yansıyan verilere bakıldığında sadece okullarda özel sektörle kamu sektörü arasında dikkate değer bir farklılık göze çarpmaktadır. İki sektör arasında aile sorumluluğuna ilişkin verilerde yüzde 9 düzeyinde bir farklılık söz konusudur. Aile sorumluluğu konusunda hastanelerle bankalarda benzer bir eğilim görülmektedir. Öte yandan toplumun ön yargısı konusunda yine okullarda özel okullarla kamu okulları arasında yüzde beşlik bir farklılık göze çarpmaktadır. Varyans analizinin sonucuna göre kadınların yaşadıkları sorunlarla ilgili olarak kamu sektörü ile özel sektör arasında okullarda anlamlı bir farklılık bulunurken (P=,050), hastanelerle (P=,656) bankalarda (P=,936) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.



**Tablo 3: Sizce meslek alanınızda çalışan kadınların karşılaştığı en önemli sorun nedir? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Aile sorumluluklarının olması	70,2	61,5	53,7	53,7	62,4	61,7
Toplumun önyargısı	9,8	15,2	18,6	18,9	14,6	17,4
Kurumdaki eşitsiz muamele	17,2	18,0	21,8	23,6	16,9	13,9
Diğer	2,8	5,3	5,9	3,7	6,2	7,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanlara “sizce meslek alanınızda çalışan kadınların sorunlarını çözmek için ne yapılması gerektiği” şeklinde bir soru yöneltilmiş ve katılımcıların önüne Tablo 4’te görülen üç şık konmuştur. Bu şıklar içinde kadınlar, en fazla “pozitif hakları” vurgulayan ifadeyi işaretlemişlerdir. Bu konuda iyileştirme isteyen kadınların oranı yüzde 42 düzeyindedir. Buna yakın bir oranda kadın da yuva ve kreş sorununun çözülmesine işaret etmiştir. Bu veriler yukarıda ortaya çıkan tablodaki verilerle birlikte değerlendirildiğinde kadınların aile odaklı sorunlarının başat sorun olarak ön plana çıktığı ve sorunun çözümünün de buralarda yattığını söyleyebiliriz. Başka bir deyişle kadınların kendi mesleklerinde idari görevlere gelmeleri ve buralarda başarılı performans sergileyebilmeleri için kendilerini sınırlandıran aile sorumlulukları konusunda ellerinin rahatlatılması gerekir.

**Tablo 4: Sizce meslek alanınızda çalışan kadınların sorunlarını çözmek için öncelikle aşağıdakilerden hangisi yapılmalıdır?**

	Okul	Hastane	Banka	Genel ortalama
Yuva veya kreş sorunu çözülmelidir	40,0	40,2	41,9	40,5
Erkeklerle eşit muamele için şartlar oluşturulmalıdır	14,3	15,7	14,5	15,0
Kadınlara bir takım pozitif haklar verilmelidir	42,8	41,0	40,9	41,5
Diğer	3,0	3,0	2,7	2,9
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Kadınların meslek yaşamında karşılaştıkları sorunları çözmek için önerilen çözüm yolları konusunda üç kurum arasında bir farklılık var mıdır diye bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülür ( $P=,784$ ). Yuva ve kreş beklentisine ilişkin görüşler üç kurumda da birbirine aşağı yukarı benzer düzeydedir (yüzde 40 civarında). Yine kadınlara pozitif hakların verilmesi yönündeki talep de aşağı yukarı yüzde 40 düzeyinde üç kurumda benzer eğilimde görülmektedir. Öte yandan iş yerinde benzer muamele görme

konusuna, üç kurumdaki katılımcılar yaklaşık olarak benzer oranlarda vurgu yapmaktadırlar.

**Tablo 5: Sizce meslek alanınızda çalışan kadınların sorunlarını çözmek için öncelikle aşağıdakilerden hangisi yapılmalıdır? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Yuva veya kreş sorunu çözülmelidir	44,6	34,6	42,7	38,0	43,8	40,4
Erkeklerle eşit muamele için şartlar oluşturulmalıdır	12,9	15,9	17,3	14,2	16,9	12,6
Kadınlara bir takım pozitif haklar verilmelidir	39,7	46,3	37,1	44,6	37,1	43,9
Diğer	2,8	3,2	2,9	3,2	2,2	3,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Kadınların sorunlarının çözümüne ilişkin önerilerde özel sektörle kamu sektörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır? Konuyla ilgili varyans analizine bakıldığında okullarda ( $P=,027$ ) ve hastanelerde ( $P=,035$ ) kamu sektörü ile özel sektör arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göze çarpmaktadır. Oysa bankalarda ( $P=,222$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İlgili tabloya bakıldığında okullarda çalışıp yuva veya kreş sorununun çözümüne vurgu yapanların oranı kamu sektöründe özel sektörde çalışan kadınlardan yüzde 10 oranında daha fazladır. Hastanelerle bankalarda ikisi arasındaki fark yüzde 3 ila 4 arasında değişmektedir. Öte yandan kadınlara pozitif haklar talebinin yoğunlaştığı sektörün üç kurumda da özel sektör olduğu dikkat çekmektedir. Özel okullarda pozitif ayrımcılık isteyen katılımcıların oranı yüzde 46 iken, bu oran hastanelerle bankalarda sırasıyla yüzde 45 ve yüzde 44 olarak tespit edilmiştir. İş yerinde erkeklerle eşit düzeyde muamele görme noktasında da birbirine yakın eğilimlerin ortaya çıktığı söylenebilir.

## II. Kadın ve Erkek Yöneticiye Bakış

Araştırmaya katılanlara sorulan sorulardan biri de “kadınla erkekten hangisinin daha iyi yöneticilik yaptığı” konusundaki kanaatler hakkında olmuştur. Bu soruya gelen cevaplara bağlı olarak “kadının daha iyi yöneticilik yaptığını” düşünenlere “kadını avantajlı kılan hususların” neler olduğuna ilişkin ilave bir soru daha yöneltilmiştir. Benzer biçimde erkekleri daha avantajlı görenlere bu kez aynı soru erkekler açısından sorulmuştur.

İlgili tabloya yansıyan verilere bakıldığında araştırmaya katılan kadınların büyük bir kısmı kadınla erkeğin benzer biçimde yöneticilik yapabileceğini,

yöneticilik bakımından cinsiyetin öneminin olmadığını düşündüğü görülür. Bu şekilde düşünen katılımcılar yüzde 46 düzeyindedir. Buna karşın kadınların daha iyi yöneticilik yapabileceğini belirten yüzde 30 düzeyinde bir katılımcının olduğunu unutmamak lazım. Araştırmaya katılanların dörtte birine yakın bir kısmı erkeklerin daha iyi yöneticilik yapabileceğini belirtmiştir.

**Tablo 6: Sizce sizin meslekte kadın mı daha iyi yöneticilik yapar yoksa erkek mi?**

	Sayı	Yüzde
Erkek	495	24,3
Kadın	601	29,5
İkisi de benzer biçimde	944	46,3
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Gerek odak gruplarda yer alan kadın yöneticiler, gerekse mülakat veren kadın yöneticiler, kadınların erkeklere göre daha iyi yöneticilik yaptığını belirtmiştir. Odak grup çalışmasına katılan bir kadın yönetici bu düşüncüyü şu ifadelerle dile getirmiştir: “Erkekler görünen kısımların yapılmasını yeterli bulurken, kadınlar sebep-sonuç ilişkisine bakıyor ve sorunun köklerine kadar inebilmektedir.”<sup>60</sup> Başka bir kadın yönetici kadınların erkeklere göre daha insancıl ve yapıcı davrandığını, dolayısıyla elemanlarını kazanma yönünde hareket ettiğini kendi deneyiminden hareketle şu ifadelerle anlatmıştır:

Ben kadınların daha iyi yöneticilik yaptığını düşünüyorum. Çünkü çalışanların sıkıntılarını daha iyi görebiliyorlar. Ben örneğin, madde bağımlısı olan asistanımı fark ettim. Ona yapıcı yoldan yaklaştım ve durumunu iyileştirdim. Şayet bir erkek yönetici olsaydı prosedürü işletir ve o kişinin hayatını tamamen negatif yönde etkileyebilirdi. Kadınlar daha detaycı, yapıcı ve gözlemcidir.<sup>61</sup>

Yapılan mülakatlarda kadın yöneticiler kendilerinin erkeklere göre daha detaya indiklerini, çalışanlara karşı daha kuşatıcı ve kazanmaya dönük bir yaklaşım sergilediklerini belirtmişlerdir. Bir kadın yönetici bu düşüncüyü “erkekler, ben yaptım olacak gibi yönetiyorlar; kadınlarsa kucaklayıcı olabiliyor. Bu onun doğasından kaynaklanıyor. Bir işi yaparken herkese sorumluluk vererek onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlıyorum. Böylece onlarda kuruma ait olma duygusu ortaya çıkmaktadır.”<sup>62</sup>

<sup>60</sup> A. L., İstanbul, hastanede Müdür, odak grup çalışması, 14 Şubat, 2015.

<sup>61</sup> H. Ş. K., Ankara, hastanede Başhekim Yardımcısı, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

<sup>62</sup> G. E., Ankara, okulda Müdür, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

**Tablo 7: Sizce sizin meslekte kadın mı daha iyi yöneticilik yapar yoksa erkek mi? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
Erkek	25,2	23,1	25,7
Kadın	24,7	32,9	27,9
İkisi de benzer biçimde	50,2	43,9	46,3
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Kadınla erkekten hangisinin daha iyi yöneticilik yaptığına ilişkin kanaatlerde kurumlar arasında bir farklılık var mıdır? İlgili tabloya yansıyan verilere bakıldığında dikkate değer bir farklılığın olmadığı görülür. Başka bir deyişle, üç kurumda da katılımcılar birbirine yakın oranlarda benzer düşünceye sahiptirler. Yapılan varyans analizine göre üç kurum arasında bu bağlamda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $P=,554$ ).

**Tablo 8: Sizce sizin meslekte kadın mı daha iyi yöneticilik yapar yoksa erkek mi? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Kadın	24,6	25,8	24,9	21,5	28,7	23,5
Erkek	18,2	32,2	31,4	34,3	25,8	29,6
İkisi de benzer	57,2	42,0	43,7	44,2	45,5	47,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Hangi cinsin daha iyi yöneticilik yaptığına ilişkin kanaatlerde özel sektörle kamu sektörü arasında bir farklılık var mıdır? İlgili tabloya bakıldığında okullarda dikkate değer bir farklılık göze çarpar. Okullarda erkeklerin daha iyi yöneticilik yaptığını belirtenler belirgin biçimde özel sektörde kamu sektöründeki katılımcılara göre daha fazladır (yüzde 32'ye yüzde 18). Yine okullarda ikisinin benzer biçimde yöneticilik yaptığını belirtenlerin oranı kamu sektöründe özel sektöre göre yüzde 15 düzeyinde daha fazladır. Üç kurum üzerinden yapılan varyans analizine göre okullarda ( $P=,015$ ) özel sektörle kamu sektörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Aynı analize göre hastanelerde ( $P=,434$ ) ve bankalarda ( $P=,422$ ) özel sektörle kamu sektörü arasında bu bağlamda anlamlı bir farklılık yoktur.

Kadınla erkekten hangisinin daha iyi yöneticilik yapabileceğine yönelik soruya “erkekler” şeklinde cevap verenlere “erkekleri avantajlı kılan şey nedir?” şeklinde ilave bir soru daha yöneltilerek katılımcıların bu konudaki kanaati öğrenilmeye çalışılmıştır. İlgili tabloda görüldüğü gibi, erkekleri yöneticilikte avantajlı görenler, genel olarak erkeğin kadına göre aile sorumluluğu daha az olduğu için rahat hareket edebildiğine, mesai konusunda daha esnek

davranabildiğine, her yere kadına göre daha rahat gidebildiğine, sosyal ortamlara kadınlara göre daha kolayca girebildiğine işaret etmişlerdir. Katılımcıların beşte biri, erkekleri her yere rahatça gidebildikleri, beşte biri aile sorumlulukları olmadığı, beşte biri de saat sınırlarının kadınlara göre esnek olduğuna işaret etmiştir.

**Tablo 9: Erkekleri daha avantajlı kılan şey nedir? (Erkek diyenler)**

	Okul	Hastane	Banka	Genel ortalama
Aile sorumluluklarının olmaması	22,2	21,0	18,5	20,9
Her yere rahatlıkla gidebilmeleri	18,8	20,0	28,1	21,3
Saat sınırlarının kadınlara göre esnek olması	21,8	17,9	22,5	20,1
Doğum izni için çalışmaya ara vermelerinin gerekmemesi	9,4	9,7	5,1	8,6
Kadına göre daha güçlü ve dayanıklı olmaları	16,2	17,2	15,2	16,4
Herkesle iyi geçinmeleri	5,3	8,7	7,9	7,4
Diğer	6,4	5,4	2,8	5,2
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Kısaca, katılımcılara göre erkeği yöneticilikte daha avantajlı hale getiren şey erkeklerin daha iyi yöneticilik yapabilme kabiliyeti değil, onların kadına göre aile sorumluluklarının daha sınırlı oluşu ve toplumsal normlardan dolayı kadınlara göre daha özgür oluşlarıdır. Katılımcılar içinde erkek yöneticinin kadına göre daha esnek ve yumuşak olduğuna, bundan dolayı da çalışanlar tarafından daha fazla tercih edildiğine işaret edenler de vardır. Söz gelimi Diyarbakır'dan odak grup çalışmasına katılan bir katılımcı bu konuda şu düşünceleri dile getirmiştir: “Biz kadınlar daha disiplinli daha mükemmeliyetçiyiz. Ben birçok konuda affetmiyorum. Oysa erkek yönetici daha hoşgörülü olabiliyor. Bu bakımdan da çalışanlar genelde erkek yöneticiyi tercih ederler.”<sup>63</sup>

Kurumlar düzeyinde bakıldığında okul ile hastaneye ilişkin bulgularda benzer bir eğilim göze çarpmaktadır. Bankalardan katılımcılar bazı konularda diğer katılımcılarla benzer görüşe sahip olmakla birlikte bazı konularda farklı bir düşünceye sahiptirler. Sözgelimi erkeklerin kadınlara göre her yere rahat gidebilmeleri şikkını işaretleyenlerin oranı bankalarda yüzde 28 düzeyinde iken okullarda bu şikkı işaretleyenler yüzde 19 düzeyindedir. Bu da her yere gidebilmenin bankacılık sektörü açısından önemli bir avantaj olduğunu göstermektedir. Gerek mülakatlarda gerekse odak grup çalışmalarında banka yöneticisi katılımcıların dikkat çektiği hususlardan biri kendi sektörlerinde mobil bir hayatın bulunuyor olması olmuştur. Bankalarda çalışanlar okul ve

<sup>63</sup> A. E., Diyarbakır, okulda Müdür, odak grup çalışması, 10 Ocak, 2015.

hastanelerde çalışanlara göre daha fazla yer değiştirmektedirler. Bu da erkekleri bu noktada kadınlara göre daha avantajlı konuma getirmektedir.

**Tablo 10: Erkekleri daha avantajlı kılan şey nedir? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>Özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Aile sorumluluklarının olmaması	26,5	18,1	24,7	18,0	18,9	16,7
Her yere rahatlıkla gidebilmeleri	18,7	23,0	22,1	23,8	31,1	31,9
Saat sınırlarının kadınlara göre esnek olması	17,8	23,6	15,9	24,9	24,3	22,5
Doğum izni için çalışmaya ara vermelerinin gerekmemesi	9,1	13,2	10,9	11,2	8,8	8,0
Kadına göre daha güçlü ve dayanıklı olmaları	16,1	16,5	14,9	15,2	11,5	9,4
Herkesle iyi geçinmeleri	5,2	3,3	6,9	4,6	5,4	6,5
Diğer	6,5	2,3	4,6	2,4	0,1	5,1
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sektörler düzeyinde konuya bakıldığında üç kurumda da kamu sektörü ile özel sektör arasında bazı farklılıkların olduğu dikkat çekmektedir. Okullar düzeyinde bakıldığında özel sektörde görev yapan yöneticilerin kamuda çalışanlara göre erkeklerin mesai ve hareket edebilme bakımından sahip olduğu avantaja daha fazla dikkat çekmektedir. Oysa kamuda çalışanlar çoğunlukla erkeklerin aile sorumluluklarının kadınlara göre daha az oluşuna vurgu yapmaktadırlar. Benzer bir eğilimi hastanelerde görev yapanlarda da görmekteyiz. Burada da okullara benzer biçimde erkeklerin mesai ve rahat hareket etme noktasında kadınlara göre daha avantajlı olduğuna vurgu yapılmaktadır. Oysa bankacılık sektöründe kamuda çalışanlarla özel sektörde çalışanlar arasında belirgin bir farklılık göze çarpmamaktadır. Her iki sektörde de erkeğin mesai ve yer değiştirme konusunda kadınlara göre daha avantajlı olduğuna ilişkin baskın bir görüş vardır.

**Tablo 11: Kadınları daha avantajlı kılan şey nedir? (Kadın diyenler)**

	Okul	Hastane	Banka	Genel ortalama
Daha anlayışlı ve sabırlı olmaları	32,8	30,2	34,6	29,7
Kadın bakış açısına ve hassasiyetine sahip olmaları	33,2	30,5	35,0	32,0
Çalışanlarla empati kurabilmeleri	22,4	21,0	24,0	21,2
Bağışlayıcı ve merhametli olmaları	7,2	11,8	13,5	10,6
Herkesle iyi geçinmeleri	4,0	4,1	4,6	4,6
Diğer	0,4	2,5	2,8	1,9

<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
---------------	------------	------------	------------	------------

“Kadınları avantajlı kılan şey nedir?” diye sorulduğunda Tablo 11’e yansıyan verilerle karşılaşırız. Buna göre kadınların avantajlı görüldüğü dört husus belirgin biçimde ön plana çıkıyor: Kadın bakış açısına ve hassasiyetine sahip olmaları, sabırlı olmaları, erkeğe göre daha anlayışlı olmaları ve çalışanlarla empati kurabilme becerileri. Kadın yöneticilerle yapılan mülakatlarda ve odak grup çalışmalarında da genel olarak bu hususlar kadın yöneticiyi avantajlı kılan hususlar olarak dile getirilmiştir. Odak grup çalışmasına katılan bir kadın yönetici bu konudaki görüşlerini kendi deneyiminden hareketle şu ifadelerle dile getirmiştir:

Herkese değer veriyorum, bunun karşılığını fazlasıyla alıyorum. “Ben şöyle düşünüyorum” demiyorum; “siz neler düşünüyorsunuz?” diye soruyorum. Gerekirse tek tek, gerekirse grup halinde her şey için fikir alıyor ve sorumluluk veriyorum. Katılıma büyük önem veriyorum. Despotluk yapmıyorum. Benim telefon numaramı bütün öğrencilerim bilir. Sorunu olan rahatlıkla arar. Öğrencinin tüm derdini dinleyerek onu çözmeye gayret ederim.<sup>64</sup>

Kadın yöneticinin daha detaycı olduğu, disipline daha fazla önem verdiği, daha titiz olduğu, ancak insanlara hükmetme yoluna gitmediği görüşü genel olarak dile getirilen görüşlerdir. Katılımcı kadın yöneticilerden biri, “kadınlar ben karşı tarafa iş yaptıracağım diye düşünmüyor, severek ve benimseterek yapmalarını sağlama yoluna gidiyor” diyerek bu düşünceyi dile getirmiştir.<sup>65</sup>

**Tablo 12: Kadınları daha avantajlı kılan şey nedir? (Sektörel dağılım)**

	<b>Okul</b>		<b>Hastane</b>		<b>Banka</b>	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Daha anlayışlı ve sabırlı olmaları	23,6	32,0	26,7	29,8	22,5	28,4
Kadın bakış açısı, hassasiyeti	37,9	31,5	32,3	30,9	37,2	33,8
Çalışanlarla empati kurabilmeleri	22,5	22,4	21,4	19,2	21,8	18,7
Bağışlayıcı ve merhametli olmaları	11,5	7,6	13,4	12,4	12,2	10,3
Herkesle iyi geçinmeleri	3,3	5,7	4,6	6,3		6,6
Diğer	1,0	0,2	1,6	1,4		2,2
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<sup>64</sup> G. E., Ankara, okulda Müdür, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

<sup>65</sup> B. İ., Van, okulda Müdür, mülakat Sevim Yüksek Çakmak, 29 Ağustos, 2014.



Konuya kurumlar düzeyinde bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülür. Başka bir deyişle, üç kurumda da katılımcılar kadınları benzer noktalarda avantajlı olarak değerlendirmektedirler. Sektörler bağlamında bakıldığında özel sektörle kamu sektörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte kurumdan kuruma değişen oranlar görülmektedir. Söz gelimi okullarda, özel okullarda çalışanlar kadınları kamu kurumunda çalışanlara göre yüzde 8 daha fazla anlayışlı ve sabırlı olarak değerlendirmektedir. Hastanelerle bankalarda düşük oranda olmakla birlikte benzer bir eğilim vardır. Kadın bakış açısını ve hassasiyetini kadınlar için avantaj olarak değerlendirenler kamu kurumlarında daha fazladır. Empati kurma, bağışlayıcı ve merhametli olma, herkesle iyi geçinme gibi düşünceler kamu kurumlarıyla özel sektör kurumları arasında aşağı yukarı benzer düzeydedir.

Ankete katılanlara aynı zamanda “yöneticinizin erkek mi yoksa kadın mı olmasını istersiniz?” şeklinde bir soru yöneltmiş ve aşağıdaki tabloda görülen veriler elde edilmiştir. Buna göre araştırmada yer alan kadınların büyük bir kısmı (%53) yöneticilikte cinsiyetin fark etmeyeceğini belirtmiştir. Ancak kadınla erkek arasındaki tercihte erkeklerden yana bir tablo ortaya çıkmaktadır. Araştırma bulgularına göre ankete katılan kadınların yüzde 27’si yönetici olarak erkeği tercih ederken yüzde 19’u ise kadınları yönetici olarak tercih etmiştir. Kadınları yönetici olarak tercih edenler, kadınların duygusal olmalarından dolayı erkeklere göre daha affedici ve hoşgörülü olduklarını düşünmektedirler.<sup>66</sup>

**Tablo 13: Yöneticinizin erkek mi yoksa kadın mı olmasını tercih edersiniz?**

	Okul	Hastane	Banka	Genel ortalama
Erkek	28,5	25,5	30,6	27,4
Kadın	16,0	22,8	15,2	19,2
Fark etmez	55,6	51,8	54,2	53,4
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan bazı kadınlar böyle düşünmesine rağmen, Tablo 13’te görüldüğü gibi, araştırmada yer alan kadınların dörtte birinden fazlası erkek yöneticiyi tercih etmektedir. Kadınların erkek yöneticiyi neden tercih ettiğinin cevabını bazı kadın yöneticilerle yapılan mülakatlarda bulabiliriz. Kendisiyle mülakat yapılan Ankara’dan bir okul yöneticisi, eğitim sektöründe kadın yöneticilerin daha geçimsiz ve sert olduklarına vurgu yapmıştır.<sup>67</sup> Söz konusu kişi düşüncelerini şu ifadelerle dile getirmiştir:

<sup>66</sup> F. E., Antalya, hastanede Başhekim, mülakat Sevim Yüksel Çakmak, 19 Ağustos, 2014.

<sup>67</sup> E. B. K., Ankara, okulda Müdür Yardımcısı, mülakat Bahar Yağcı, 26 Haziran, 2014.



Kadınların yöneticilik pozisyonlarında ve iş yaşantılarında daha kaprisli olduklarını düşünüyorum. Daha önce çalıştığım yeri örnek verecek olursam bizim kadın yöneticimiz daha kaprisliydi, tolerans göstermezdi. Tüm bayan yöneticiler olmasa da bir kısmı erkeklere göre daha kaprisli oluyor.

Bu görüşü dile getiren başka yöneticilerin olduğunu da belirtmek gerekir. Kendileriyle mülakat yapılan bazı erkek yöneticiler de benzer görüşleri dile getirmişlerdir. Sözelimi araştırmada mülakat vererek yer alan E.C adlı erkek yönetici, “bayan yöneticiler kendi hemcinslerine göre daha sert olabiliyorlar” diyerek bu düşünceyi dile getirmiştir.<sup>68</sup> Kadınların daha sert oluşunun toplumdaki ön yargılardan kaynaklandığını belirtmekte yarar vardır. Gerçekten bazı durumlarda kadın yöneticiler kişisel özellikleriyle bu yargıyı kırabiliyorlar. Mesela Ankara’da odak grup çalışmalarına katılan bir kadın yönetici bu hususu kendi deneyiminden hareketle şöyle dile getirmiştir: “Kadın yöneticinin daha zor ve katı olduğunu düşünen bir kesim var. Gittiğim her yerde önce böyle bir tavırla karşılaşıyorum, ama zaman içerisinde memnuniyet bildiren geri dönüşler alıyorum. Kadın yöneticiye karşı çok ciddi ön yargılar var”.<sup>69</sup>

Yöneticinin kadın veya erkek olması konusunda kurumlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Bu soruya varyans analizinden hareketle cevap arandığında üç kurum arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı anlaşılır (P=,798). İlgili tabloda görüldüğü gibi, üç kurumda da ankette yer alanlar yüzde 50’nin üzerindeki bir oranla yöneticilerinin kadın veya erkek olmasının kendileri açısından fark etmediğini belirtmektedirler. Yine üç kurumda da araştırmada yer alanlar kadınlara erkek yönetici tercihi konusunda erkek yöneticiye işaret etmektedirler. Erkek yönetici tercih etme eğiliminin fazla olduğu kurum bankadır. Banka ile diğer iki kurum arasındaki oran yüzde 3 gibi düşük düzeyde olmakla birlikte, kadın yöneticilerin burada daha az tercih edildiği anlaşılmaktadır. Nitekim araştırma bulgularına göre yöneticinin erkek olmasını isteyenlerin oranı bankalarda kadın olmasını isteyenlere göre iki kat daha fazladır (yüzde 31’e yüzde 15).

**Tablo 14: Yöneticinizin erkek mi yoksa kadın mı olmasını istersiniz? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Erkek	26,8	30,4	26,7	24,3	31,5	30,0
Kadın	11,1	21,6	23,1	22,5	12,9	17,0
Fark etmez	62,2	48,1	50,2	53,2	55,6	53,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<sup>68</sup> E. C., Ankara, okulda Müdür Yardımcısı, mülakat Bahar Yağcı, 19 Haziran, 2014.

<sup>69</sup> E. D. A., Ankara, bankada Şube Müdürü, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

Yöneticinin cinsiyeti konusunda kamu sektörü ile özel sektör arasında bir farklılık var mıdır? Kadın yöneticinin tercih edilmesi noktasında en fazla istekli olan kesimin kamu hastanelerinde görüldüğü anlaşılmaktadır. Araştırma bulgularına göre, araştırmada yer alan kadınlar içinde yöneticilerinin kadın olmasını en fazla isteyenler, yüzde 23'lük bir oranla kamu hastanelerinde yoğunlaşmaktadır. Buna karşın kadın yöneticiyi en az oranda görenler ise yüzde 11'lik oran ile kamu okullarında yoğunlaşmaktadır. Kadınla erkek yönetici arasında ayırım yapmayanların en fazla yoğunlaştığı sektörün de yüzde 62 oranında kamu okulları olduğu görülmektedir.

Kısaca, araştırma bulgularına göre araştırmada yer alan kadınların büyük bir kısmı yöneticilerinin kadın veya erkek olmasını sorun olarak görmemektedir. Ancak tüm kurumlarda gerek özel, gerekse kamu sektöründe erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha fazla tercih edildiğini de belirtmekte yarar vardır.

### **III. Meslek Yaşamında Kadınlara Karşı Ayrımcılık Yapılıyor mu?**

Bu araştırmanın ele aldığı konulardan biri kadınlara karşı meslek yaşamında bir ayrımcılığın yapılıp yapılmadığı konusu olmuştur. Ayrımcılığın farklı yüzleri söz konusu olabilir. Eşitsiz muameleden dışlamaya, aşağılamadan bazı haklardan mahrum edilmeye kadar genişleyen bir süreç içinde çalışanlar ayrımcılığa maruz kalabilirler. Araştırmada ayrımcılık veya mobingle ilgili herhangi bir açıklayıcı bilgi sunulmadan, kadınların çalıştıkları kurumlarda ayrımcılığa maruz kalıp kalmadıkları yönünde kendilerine bir soru yöneltilmiştir. Bu soruya gelen cevaplar Tablo 15'e yansımıştır.

Buna göre kadınların üçte ikilik kısmı çalıştıkları kurumda herhangi bir ayrımcılığa maruz kalmadığını belirtmektedir. Bu şekilde düşünenlerin oranı yüzde 66 düzeyinde çıkmıştır. Türkiye'de çalışma şartlarının kadınlarla erkekler açısından eşit hukuksal temellere dayandığını varsaydığımızda kadınların büyük bir kısmının bu şekilde düşünmesi anlaşılır bir durumdur. Ancak araştırmada yer alan kadınların yüzde 33'lük bir kısmının ayrımcılığa maruz kaldıklarını belirtmeleri önemli bir bulgu olarak kaydedilmelidir. Bu, üç kadından birinin ayrımcılık yaşadığı duygusuna sahip olduğu anlamına gelir ki bu tablo kadınlar aleyhine ciddiye alınması gereken bir tablodur. Ayrımcılık duygusu, kadınların iş yaşamındaki doyumunu engelleyebildiği gibi performansına olumsuz yönde yansıtarak kurumsal başarılarını da olumsuz yönde etkiler. Bunun aynı zamanda kadınların çalıştığı kurumlar açısından da olumsuz bir manzara ortaya koyduğunu unutmamak gerekir.

**Tablo 15: Meslek alanınızda kadınlara karşı ayrımcılık/mobing yapıldığını düşünüyor musunuz?**

	Sayı	Yüzde
--	------	-------

Evet	676	33,1
Hayır	1.341	65,7
Fikri yok	23	1,1
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Odak grup çalışmalarında yer alan kadın yöneticilerden biri yaşadığı bir olaydan hareketle kadınların cinsiyetlerinden dolayı dışlanmaya veya cezalandırılmaya maruz kaldığını anlatmıştır. Söz konusu kişi başından geçen bir olayı şu ifadelerle dile getirmiştir:

Bir erkek şefimiz vardı, bayan görünce ağzının suyu akardı. Bir gün bir olay yaşandı. Bir bayan arkadaşımız o şeften şikâyetçi oldu. Bunun üzerine tek tek çağırıp sordular, bu adam böyle bir şey yapar mı diye. Herkes bir bahane ile olayı görmezden geldi. Bana sorulduğunda, “bana neden soruyorsunuz bu adamın ne yaptığını yediden yetmişe herkes biliyor dedim”. Bunun üzerine kurumda lanetlenmiş insan seçildim ve kimse bana selam dahi vermez oldu. Bir müddet sonra da kurumdan şefi değil, sorun yaşayan kadını gönderdiler.<sup>70</sup>

Bu olayın cinsel tacizle olduğunu tahmin etmek mümkündür. Ancak ilginç olan şey cinsel tacize maruz kalmasına rağmen sorun yaşayan tarafın cezalandırılmış olmasıdır. İşyerinde kadınların cinsel taciz konusunu dile getirmeyi değişik nedenlerden dolayı göze alamadıkları bir gerçektir. Araştırma boyunca kadın yöneticilerle yapılan mülakatlarda veya odak grup çalışmalarında bu tür şikâyetler örtük ifadelerle dile getirilmiştir.

**Tablo 16: Meslek alanınızda kadınlara karşı ayrımcılık/mobing yapıldığını düşünüyor musunuz?**

	Okul	Hastane	Banka	Genel ortalama
Evet	34,9	33,8	28,9	33,1
Hayır	63,7	65,2	70,1	65,7
Fikri yok	1,5	1,0	1,0	1,1
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Kadınlara karşı ayrımcılık veya mobing konusunda kurumlar arasında bir fark var mıdır? Bu soruya Tablo 16’ya yansıyan verilerden ve istatistiksel analizlerden hareketle cevap aradığımızda, kurumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülür (P=,168). İstatistiksel olarak kurumlar arasında anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte Tablo 16’da görüldüğü gibi kadınların ayrımcılığa tabi olduklarına dair inancın en yüksek olduğu kurum

<sup>70</sup> M. O. U., İzmir, Hastanede Başhekim, odak grup çalışması, 21 Ocak, 2015.

okuldur. Okullarda çalışan kadınların yüzde 35'i kurumlarında ayrımcılığa maruz kaldıkları düşüncesine sahiptirler. Oysa bu oran bankalarda yüzde 29'da kalmaktadır. İki kurum arasındaki yüzde 6'lık fark istatistiksel olarak anlamlı olmasa bile dikkate değer bir bulgudur. Gerek mülakatlarda, gerekse odak grup çalışmalarında yer alan kadınlar, bankalarda diğer kurumlara göre performans kriterinin daha ön planda olduğuna ilişkin düşüncelerini dile getirmişlerdir.

**Tablo 17: Meslek alanınızda kadınlara karşı ayrımcılık yapıldığını düşünüyor musunuz? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Evet	36,0	33,6	38,4	29,6	24,2	32,6
Hayır	62,8	64,7	60,8	69,3	75,3	66,1
Diğer	1,2	1,8	0,8	1,1	0,6	1,3
<b>Toplum</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Kadınlara karşı ayrımcılığın yapıp yapılmadığı kanaati konusunda özel sektörde kamu sektörü arasında bir farkın olup olmadığına bakıldığında, hastanelerde kamu sektöründe özel sektöre göre daha fazla ayrımcılık yaşandığına ilişkin bir kanaat söz konusudur. Kamu okullarında ayrımcılığa maruz kaldığını belirten kadınların oranı yüzde 36 iken, özel okuldaki kadınların yüzde 34'ü ayrımcılık yaşadığını belirtmiştir. Yine kamu hastanelerindeki kadınların yüzde 38'i ayrımcılık yaşadığını belirtirken, bu oran özel hastanelerde yüzde 30 düzeyindedir. Bankalarda bunun tersi bir durum göze çarpmaktadır. Bankalarda çalışan kadınların yüzde 33'ü ayrımcılık yaşadığını belirtirken, kamu bankalarındaki yüzde 24'lük kesim bu tür bir muameleye tabi olduğunu dile getirmiştir. Bu farklılık, bankalardaki performans odaklı değerlendirmeden kaynaklanabilir. Bankalarda performans yalnızca iş yerinde sergilenen mesleki performansla değil, aynı zamanda kurum dışındaki sosyal paylaşım ve sosyal bağlarla da değerlendirilen bir şeydir. Bu konuda erkekler doğal olarak kadınların önüne geçmekte, dolayısıyla kadınlara göre daha fazla pozitif muameleye maruz kalmaktadırlar.

## SEKİZİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE ÇALIŞMA YAŞAMI VE KADIN

Bu bölümde kadınların Türkiye'deki çalışma yaşamına ve yükselme sürecine, araştırmaya katılanların gözüyle bakmaya çalışacağız. Türkiye'de çalışma şartları kadınlar için giderek kolaylaşıyor mu, kadınlar çalışma şartları bakımından erkeklerle aynı imkân ve fırsatlara sahipler mi, yükselme sürecinde kadınlarla erkekler arasında eşitlik var mı gibi sorulara araştırmaya katılan kadınların merceğinden bakacağız. Yönetici pozisyonuna gelen kadınların diğer kadınlara göre daha sertleştiğine, erkeksi tavırlar sergilediğine ilişkin kanaatlerin ne derece doğru olduğu konusu yine kadınların gözünden masaya yatırılacaktır. Bu bölümde aynı zamanda araştırma katılımcılarının kadınlar için öngördüğü ideal yaşam biçiminin ne olduğu konusu da test edilecektir. Araştırmada yer alan kadınlar, kadın için en ideal meslek olarak ev kadınlığı ve anneliği mi öngörüyor yoksa herhangi bir meslek ve kariyer sahibi olmayı mı? Tüm bu sorulara anket çalışmasının yanı sıra yöneticilerle yapılan mülakat ve kadın yöneticilerle gerçekleştirilen odak grup çalışmaları üzerinden cevap aramaya çalışacağız.

#### I. Yükselme Sürecinde Kadın-Erkek Eşitliği

Kadınlar çalışma yaşamında yönetici konumuna yükselme konusunda erkeklerle aynı imkân ve fırsatlara sahip midirler? Bu soruya araştırmaya katılan kadınların gözüyle bakıldığında iki tür görüşle karşılaşmaktadır. Kadınların yüzde 51'i kadınların yükselme sürecinde erkeklerle eşit olduklarına inanırken, yüzde 47'si ise eşit olmadıklarını düşünmektedirler. Yükselme sürecinde erkeklerle eşit olunmadığına ilişkin kanaatlerin bu denli yüksek olması, üzerinde durulması gereken bir husustur. Önceki bölümlerde analiz edildiği gibi, yöneticilik konumunda bulunma noktasında kadınlarla erkekler arasında belirgin bir farklılık bulunmaktadır. Gerek okullarda, gerekse hastane ve bankalarda kadınların aleyhine görülen belirgin bir cam tavan sendromu söz konusuydu. Bu sendromun oluşmasının temelinde, kadınların yükselme sürecinde erkeklerle eşit imkân ve fırsatlara sahip olmaması yer almaktadır.

**Tablo 1: Sizce çalışan kadınlar işlerinde erkeklerle eşit derecede yükseliyorlar mı?**

	Sayı	Yüzde
Evet	1.034	50,7
Hayır	954	46,8
Fikri yok	52	2,5
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Kadınların erkeklerle eşitsizliğini oluşturan çok sayıda neden söz konusudur. Sosyalleşme sürecinden alınan eğitime, çalışma yaşamında karşılaşılan muameleden sahip olunan imkân ve fırsatlara kadar kadınlar birçok alanda erkeklerle eşitliğe sahip olamayabiliyorlar. Bu hususa dikkat çeken bir kadın yönetici bu durumu şu ifadelerle dile getirmiştir:

Türkiye'de iki üç yıl öncesine kadar kadınlar kendi aralarında bile eşit değildi. Şahsen ben o eşitsizliği çok şiddetli yaşamış biri olarak kariyer ya da bir makamda yükselmeyi düşünmeden önce çok daha farklı problemlerle uğraşmak zorunda kaldım. Kendimizi bu yüzden tamamlamakta sıkıntı yaşıyoruz. Engeller konulduğu için belli bir yaşa gelindiğinde özgüven problemi yaşayarak başkaları tarafından ötekileştirmeniz birçok problem doğurmaktadır. Bu defa herkes eşit olduğunda siz kendinizle mücadele ediyorsunuz.<sup>71</sup>

Kadınların erkeklerle eşit şartlarda yükselme imkânına sahip olup olmadığı konusunda kurumlar arasında bir farklılık var mıdır? Bu soruya varyans analizi üzerinden bakıldığında üç kurumdaki kadınların konuya yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülür (P=,000). İlgili tabloya yansıyan verilere göre kadınların çalışma yaşamında erkeklerle eşit derecede yükselme şansına sahip olmadıklarına inananların en fazla yoğunlaştığı kurum okullardır. Okullarda çalışan kadınların yüzde 55'i erkeklerle eşit derecede yükselme şanslarının olmadığını düşünmektedirler. Buna karşın bankalarda bu oran yüzde 39'a kadar gerilemektedir. Bankalarda çalışanların yüzde 60'ı erkeklerle yükselme konusunda aynı şansa sahip olduğunu düşünmektedir. Hastanelerde çalışanlar içinde erkeklerle eşit şartlarda yükseldiğine inananların oranı inanmayanlardan daha yüksektir (yüzde 52'ye yüzde 45).

**Tablo 2: Sizce çalışan kadınlar işlerinde erkeklerle eşit derecede yükseliyorlar mı? (Kurumsal dağılım)**

	<b>Okul</b>	<b>Hastane</b>	<b>Banka</b>
Evet	42,6	51,9	59,8
Hayır	54,6	45,1	39,2
Fikri yok	2,8	3,0	1,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Bankalarda performans odaklı yükselme süreci söz konusu olduğundan kadınların da erkekler gibi yükselme imkânları bulunmaktadır. Bu durumu Ankara'dan odak grup çalışmalarına katılan bir banka yöneticisi şu ifadelerle dile getirmiştir: “Bankacılık sektöründe kadın erkek diye bir şey yoktur. Sadece

<sup>71</sup> S. K. T., Ankara, hastanede Başhekim Yardımcısı, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.



performans sistemi var. Herkesin yapmak istediği şey bellidir. Bayan yöneticiler daha ince ayrıntıya girip, erkeklerin görmediği şeyleri görüp daha başarılı olabiliyorlar. Ancak işler ve sorumluluklar aynıdır”.<sup>72</sup> Önceki bölümlerde tartışıldığı gibi, bankacılık sisteminde performans temel kriter olarak kabul edilir. Özellikle özel bankalarda bu daha fazla böyledir. Ne var ki, yine önceki bölümlerde tartışıldığı gibi bankacılık sisteminde erkekleri kadınlara göre avantajlı kılan bir takım hususlar vardır. Erkeklerin kadınlara göre daha fazla mobil olabilmesi, müşterileriyle kurum dışında da ilişki kurabilmeleri, sosyal ağlara daha fazla girebilmeleri gibi hususlar erkekleri kadınlara göre avantajlı kılan hususlardır. Bu durumu Ankara’dan odak grup çalışmasına katılan bir kadın şu ifadelerle dile getirmiştir:

Şehir dışı seyahat varsa veya toplantılardan sonra akşam vakti sosyal aktivite varsa siz ister istemez kadın olarak erken ayrılıyorsunuz. Üst grup başka yerlere gidebiliyor. İş bağlantıları daha çok o yerlerde sağlanıyor. Yükselme o grubun içinde oluyor. Orta kademedeki yüksek kademeye geçişlerde sosyal ağlar etkilidir.<sup>73</sup>

Katılımcının bu ifadelerinden de anlaşıldığı gibi banka gibi kurumlarda üst düzey yöneticilik pozisyonuna çıkışlar çoğunlukla kurum ve mesai dışı sosyal ağlar üzerinden gerçekleşmektedir. Bu da Türkiye’de baskın olan aile bağları ve geleneksel değerlerden dolayı kadınların sürecin dışında kalmasıyla sonuçlanmasına yol açmaktadır. Ankara’dan odak grup çalışmasına katılan başka bir katılımcı bu hususu şöyle dile getirmiştir: “Bir toplantı yapıyorsunuz gece 11’lere kadar sürüyor. Toplantı sonrası erkekler başka mekânlara geçerek işin asıl konuşmalarını o zaman yapıyorlar. Sizin dahil olamayacağınız noktalarda buluşup konuşuyorlar iş kararlarını”.<sup>74</sup>

**Tablo 3: Sizce çalışan kadınlar işlerinde erkeklerle eşit derecede yükseliyorlar mı? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Evet	41,2	44,2	48,2	55,2	57,3	61,7
Hayır	55,4	53,7	47,6	42,9	41,6	37,4
Fikri yok	3,4	2,1	4,3	1,9	1,1	0,9
<b>Toplum</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Burada elde edilen bulgulara göre özel sektörde çalışan kadınların kamu sektöründe çalışanlara göre daha iyimser olduğu söylenebilir. Üç kurumda da

<sup>72</sup> B. Y., Ankara, bankada Şube Müdürü, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

<sup>73</sup> R. D., Ankara, bankada Şube Müdür, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

<sup>74</sup> B. S. T., Ankara, bankada Şef, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

özel sektörde çalışanlar kamuda çalışanlara göre kadınların erkeklerle eşit olduğuna daha fazla oranda inanmaktadırlar. Kamu okullarında kadınların erkeklerle eşit yükselme şansına sahip olduğuna inananların oranı yüzde 41 iken, özel okullarda yüzde 44'tür. Hastanelerde bu oran yüzde 48'e yüzde 55, bankalarda ise yüzde 57'ye yüzde 62'dir. Ancak frekans dağılımındaki bu farklılığa rağmen yukarıda ifade edildiği gibi okullarla bankalarda iki sektör arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Bu verileri dikkate alarak bir değerlendirme yaptığımızda özel sektörde performansın kamu sektörüne göre daha fazla belirleyici olduğunu söyleyebiliriz. Kamu sektöründe değişik yakınlıkları içeren patronaj ilişkiler yükselme sürecinde özel sektöre göre daha fazla rol oynamaktadır. Bu gerçeği Diyarbakır'da odak grup çalışmasında yer alan bir kadın yönetici şu ifadelerle dile getirmiştir: "Özel sektör daha çok yetenek ve başarıya bakar. Özel sektör vasıflı eleman arayışı içinde. Tacize zemin hazırlayan evrak getir götür işleri burada pek olmaz. Kamuda ise liyakate bakılmıyor. Liyakate bakılmadığı için erkekler daha çok ön plana çıkıyor."<sup>75</sup>

## II. Kadınların Çalışma Yaşamında Yükselmesini Engelleyen Nedenler

Kadınların erkeklerle eşit derece yükselme şansına sahip olmadığını düşünenlere ilave bir soru daha sorularak kadınları dezavantajlı kılan hususların neler olduğu sorulmuştur. Bu soruyla ilgili anket çalışmasına katılanların önüne beş şık konmuş ve bunların her birinin kadının erkek gibi yükselememesinde hangi düzeyde rol oynadığı sorulmuştur. Bu şıklar şunlardır: Aile sorumluluğu, toplumun kadına bakışı, kurum yöneticilerinin kadına bakışı, erkek meslektaşların kadına bakışı ve kadının bilgi eksikliği/yetersizliği.

İlgili tabloya yansıyan verilerden anlaşıldığı kadarıyla aile sorumluluğunun kadınların yükselmesinde olumsuz yönde rol oynadığını belirtenlerin oranı yüzde 82 gibi yüksek düzeydedir. Başka bir deyişle, kadınların erkekler gibi yükselmesinde olumsuz rol oynayan en önemli etken kadınların aile sorumluluğu olarak ortaya çıkmıştır. Aile sorumluluğunu sırasıyla toplumun kadına bakışı, kurum yöneticilerinin kadına bakışı ve erkek meslektaşların kadına bakışı takip etmektedir. Kadınların bilgi eksikliğinden veya yetersizliğinden dolayı yükselemediğine inananların oranı dikkate alınmayacak kadar azdır (yüzde 22).

**Tablo 4: Sizce kadınların çalışma hayatında erkekler gibi yükselememesinde aşağıdakiler hangi düzeyde etkilidir? (Hayır diyenler)**

<sup>75</sup> P. D. A., Diyarbakır, banka Bölge Müdürü, odak grup çalışması, 14 Ocak, 2015.



	Hiç değil	Fazla değil	Fikri yok	Biraz etkili	Çok etkili	Toplam
Aile sorumluluğu	7,3	9,5	1,6	27,7	53,9	100
Toplumun kadına karşı tutumu	6,4	11,4	4,2	33,2	44,8	100
Kurum yöneticilerinin kadına karşı tutumu	8,3	10,4	7	33,2	41,1	100
Erkek meslektaşların kadına karşı tutumu	13,3	14,5	8,3	30,4	33,5	100
Kadının bilgi eksikliği ve yetersizliği	57,5	16,1	4,1	10,2	12,1	100

Araştırmaya odak gruplarda katılan veya mülakat vererek katkıda bulunan kadın yöneticiler, erkeklerle benzer biçimde yükselme sürecini yaşamamalarının en önemli nedeni olarak sahip oldukları çifte rolü göstermişlerdir. Kadınların çifte rolü kendilerine bir yandan aile sorumluluğunu yüklerken bir yandan kamusal alandaki mesleki sorumluluk yüklemektedir. Bu hususu Ankara’da odak grup çalışmalarına katılan bir kadın yönetici şu ifadelerle dile getirmiştir: “Kadınlara ve erkeklere yüklenen belli roller var. Ancak kadınlar bu rollerini daha fazla sahipleniyor. Kadınlar evliyse ve çocuk sahibiyse ancak eşinin desteğiyle yükselebiliyor. Ama evde bir ket vurulmuşsa ben bununla yetinirim, yükselmem diyor”.<sup>76</sup> Benzer düşünceleri dile getiren başka bir katılımcı duruma şu ifadelerle dikkat çekmiştir: “Bence kadınlar ful time işçidir. İşimizi iyi yapıyoruz, çocuklarımız iyi yetişsin, evde iyi yemek pişsin istiyoruz, temizlik olsun diyoruz.”<sup>77</sup>

**Tablo 5: Size göre kadınların çalışma hayatında erkekler gibi yükselmemesinde aşağıdakiler hangi düzeyde etkilidir? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>etkili</i>	<i>etkisiz</i>	<i>etkili</i>	<i>etkisiz</i>	<i>etkili</i>	<i>etkisiz</i>
Aile sorumluluğu	82,8	15,7	79,2	19	85,6	13,1
Toplumun kadına karşı tutumu	77,7	19,9	79	16,2	75,6	18,1
Kurum yöneticilerinin kadına karşı tutumu	72,6	21,7	76,4	16,9	71,9	17,5
Erkek meslektaşların kadına karşı tutumu	64,2	28	65,4	27,1	11,3	29,4
Kadının bilgi eksikliği ve yetersizliği	17,8	79,8	24,9	69,9	23,8	71,9

<sup>76</sup> G. E., Ankara, okulda Müdür, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

<sup>77</sup> F. E., Ankara, okulda Müdür, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

Kadınların erkekler gibi yükselme şansı bulamaması konusunda farklı kurumlarda çalışanların düşünceleri arasında bir farklılık var mıdır? İlgili tablodaki verilere bakıldığında her bir yargıyla ilgili farklı bir tablonun ortaya çıktığı görülür. Aile sorumluluğunun kadınların yükselmesini engelleyici oluşuyla ilgili kanaatin en yüksek olduğu kesimin bankalarda çalışanlar olduğu anlaşılmaktadır. Aile sorumluluğunu kadının yükselmesinde engel olarak görenlerin oranı bankalarda çalışanlar arasında yüzde 86 gibi yüksek düzeydedir. Bu oran hastanelerde yüzde 79'a kadar gerilemektedir. Toplumun kadına bakışıyla kurum yöneticilerinin kadına bakışı konusunda üç kurum arasında anlamlı bir farklılık göze çarpmamaktadır.

Ancak erkek meslektaşların kadına karşı tutumu konusunda bankalarda çalışanlarla okullarda ve hastanelerde çalışanların tutumu arasında belirgin bir farklılık göze çarpmaktadır. Okullarda ve hastanelerde çalışanların yüzde 65 düzeyindeki bir kesimi kadınların yükselememesinden erkek meslektaşlarını sorumlu tutarken bu oran bankalarda yüzde 11 gibi düşük düzeyde seyretmektedir. Bu durum da bankalarda baskın olan performans endeksli değerlendirme anlayışından kaynaklanmaktadır. Hastanede başhekim yardımcısı olarak çalışan bir kadın yönetici erkek meslektaşlarının kendilerine engel oluşturduğuna işaret etmek üzere şunları söylemiştir: “Kadınların yükselememesinin en büyük nedenlerinden birisi erkekler tarafından konulan engellerdir. Çünkü kadınlara karşı önyargıları var. Önemli kararlar verileceği zaman kadınlar genel olarak erkek meslektaşları tarafından dışarıda tutulmaktadır”.<sup>78</sup>

**Tablo 6: Sizce kadınlar için ideal yaşam biçimi nedir?**

	Sayı	Yüzde
İyi bir ev kadını ve anne olmak	156	7,6
İyi bir meslekte maaşlı çalışmak	213	10,4
Başarılı bir iş kadını/Girişimci olmak	471	23,1
Ev kadınlığıyla çalışma yaşamını birlikte yürütmek	1.160	56,9
Diğer	40	2,0
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Araştırmada konu edilen hususlardan biri de kadınların kendileri için öngördükleri ideal yaşam biçiminin ne olduğu hususu olmuştur. Kadınlara yüklenen ideal rolün ne olduğu konusu sosyolojik arka plana sahip olup kültürel kalıplar tarafından belirlenir. Genel olarak geleneksel değerlerin ve kalıpların baskın olduğu toplumlarda kadınlar için ev kadınlığı ve annelik ideal bir yaşam biçimi olarak öngörülür. Ancak bizim gibi değişim sürecinden geçen

<sup>78</sup> H. Ş. K., Ankara, hastanede Başhekim Yardımcısı, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

toplumlarda bu geleneksel kalıpların yanı sıra kadınların kamusal alanda çalışmasını ideal olarak gören önemli bir kesimin varlığı da bir gerçektir. Araştırmaya dahil edilen kadınların gözüyle meseleye bakıldığında benzer bir durumun ortaya çıktığı görülmektedir.

Araştırmada yer alan kadınlar içinden ancak yüzde 8 gibi düşük sayılır orandaki bir kesim ev kadınlığını ve annelikle sınırlı bir yaşam biçimini ideal yaşam biçimi olarak kabul etmektedir. İlgili tabloya yansıyan verilerde görüldüğü gibi kadınların büyük bir kısmı (yüzde 57) ideal yaşam biçimi olarak ev kadınlığıyla çalışma yaşamını birlikte götürmeyi öngörmektedir. Bu da Türk toplumunun geleneksel değerlerle modern değerleri birlikte götürmekte oluşunun bir resmini ortaya koymaktadır. Kadınlar geleneksel rollerinin bir gereği olarak ev kadınlığını tercih ederken, modern rollerinin bir gereği olarak da kamusal alanda yer alarak bir meslek ve kariyer sahibi olmayı kabul etmektedirler.

**Tablo 7: Sizce kadınlar için ideal yaşam biçimi nedir? (Kurumsal dağılım)**

	<b>Okul</b>	<b>Hastane</b>	<b>Banka</b>
İyi bir ev kadını ve anne olmak	7,1	9,0	5,1
İyi bir meslekte maaşlı çalışmak	9,9	11,2	9,3
Başarılı bir işkadını/girişimci olmak	19,6	24,0	26,0
Ev kadınlığıyla çalışma yaşamını birlikte yürütmek	61,2	54,1	57,4
Diğer	2,3	1,7	2,2
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

İdeal yaşam biçiminin ne olduğuyla ilgili olarak üç kurumda çalışan kadınların tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır? İstatistiksel testler üzerinden bu konuya bakıldığında üç kurumda çalışan kadınların tutumları arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğu anlaşılır ( $P=,006$ ). Üç kurumda çalışan kadınların bu konudaki tutumları arasında istatistiksel farklılığın yanı sıra frekans dağılımı bakımından da farklılıklar göze çarpmaktadır.

### **III. Kadın Yöneticiye İlişkin Tutum ve Kanaatler**

Araştırmaya katılanlara kadın ve erkek yöneticiyi karşılaştıran çok sayıda ifade sunularak bunlara hangi ölçüde katıldıkları sorgulanmıştır. İlgili tablodaki ifadelere gelen cevaplar yukarıda geçen analizleri doğrulayıcı niteliktedir. Tabloda sunulan, “erkekler yöneticilik konusunda kadınlardan daha başarılıdır” ifadesine kadınların çoğunluğu katılmamaktadır. İlgili tabloya yansıyan verilere göre kadınların yüzde 37’si bu ifadeyi doğru bulurken yüzde 57’si ifadeye katılmadığını belirtmiştir. Eşit fırsat verilmesi durumunda kadınların da erkekler gibi başarılı olacağına inanan katılımcıların oranı yüzde

85 gibi yüksek düzeydedir. Yine “kadın yöneticiler genel olarak erkekler kadar başarılı değildirler” ifadesini kadınların yüzde 70’i yanlış bulmaktadır. Bu ifadeye, araştırmaya katılanların sadece yüzde 22’si katıldığını belirtmiştir. Bu verileri esas aldığımızda araştırmaya katılan kadınların, eşit imkân ve fırsatlara sahip olmaları durumunda kadınların erkek yöneticiler kadar başarılı olabileceği sonucunu çıkarabiliriz.

**Tablo 8: Aşağıdaki ifadelere hangi ölçüde katılıyorsunuz?**

	Hiç katılmıyor	Fazla katılmıyor	Fikri yok	Biraz katılıyor	Çok katılıyor	Toplam
Erkekler yöneticilik konusunda kadınlardan daha başarılıdır	34	23,4	6	22,9	13,7	100
Eşit fırsat verilirse kadın da erkek gibi yöneticilikte başarılı olabilir	2,9	7	5,2	27,4	57,5	100
Aile yaşamı bir kadının işte başarılı olması için engel değildir	13,2	21,8	5,9	31,7	27,5	100
Türkiye’de çalışma koşulları kadınlar için giderek zorlaşıyor	12	17,4	8,6	33,5	28,6	100
Üst düzey kadın yöneticiler kadın olma özelliklerini yitiriyorlar	28,3	17,5	15,7	25,4	13	100
Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler	36,5	23,6	9,5	23,2	7,2	100
Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat veriliyor	10,2	11,9	9,2	31,8	37	100
Kadınlar yükselme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmak zorundadırlar	14,5	17,1	9	32,4	27	100
Kadın yöneticiler genel olarak erkekler kadar başarılı değildirler	48,6	20,9	8,8	16,5	5,2	100
Kadınlar is dünyasının güçlüklerine erkekler kadar Direnç gösteremiyorlar	31,6	20,6	9,2	29,2	9,5	100
Kadınlar uzun mesailere ya da şehir dışı seyahatlere katılmadıkları için işlerinde yükselemiyorlar	16,1	16,6	13,2	39,7	14,4	100
Kadın yönetici çalışanlara karşı daha hoşgörülü ve dostça davranır	14,8	18,8	12,5	32,3	21,6	100
Erkekler terfi konusunda kadınlara göre daha çok tercih ediliyor	9,9	10,9	11,5	33,3	34,5	100
Kadınlar yönetici olsa dahi kararlar erkekler tarafından alınmaktadır	32,3	19,8	15,4	21,1	11,5	100
Kadınlar erkekler kadar kurum dışı ilişki geliştiremediği için yükselemiyor	32,7	18,8	15,1	23,3	10	100

Kadınların büyük bir kısmı (yüzde 69) üst düzey yöneticilik konusunda erkeklere kadınlardan daha fazla fırsat verildiğine inanmaktadır. Erkeklerin yükselmeleri tümüyle onların performansına ve başarısına bağlı olmayıp bazı durumlarda erkek oluşlarıyla bağlantılıdır. Yukarıda ifade edildiği gibi erkeklerin sosyal ağlara girmeleri, kadınlara göre daha mobil olmaları, aile sorumluluğuna sahip olmamaları, mesai saatleriyle sınırlı kalmamaları gibi imkânlarla sahip olmaları onlar için yükselmede önemli bir avantaj sağlamaktadır. Katılımcıların yüzde 68'i erkeklerin terfi konusunda kadınlara göre daha çok tercih edildiğine inanmaktadır. Bu da yukarıda ifade edildiği gibi erkeklerin kadınlara göre daha başarılı oluşuyla değil, onların kadınlara göre daha fazla sahip oldukları imkân ve fırsatlarla bağlantılıdır.

Araştırmaya katılanların yarısından fazlası (yüzde 52) kadınların erkekler kadar kurum dışı ilişki geliştiremediği için yükselmediğine inanmaktadır. Benzer biçimde katılımcıların yüzde 54'ü kadınların uzun mesailere ya da şehir dışı seyahatlere katılmadıkları için işlerinde yükselmediğine inanmaktadır. Kadınların yükselme konusunda erkeklere göre daha fazla çalışmak ve kendisini ispat etmek zorunda olduğuna ilişkin katılımcılarda baskın bir kanaat vardır. Nitekim “kadınlar yükselme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmak zorundadırlar” diye düşünenlerin oranı yüzde 59 düzeyindedir. Katılımcılar, kadın yöneticilerin çalışanlarına karşı daha hoşgörülü ve dostça davrandıklarına inanmaktadırlar. Araştırma bulgularına göre bu düşüncede olanların oranı yüzde 54 düzeyindedir. Üst düzey yönetici kadınların “kadın” olma özelliklerini yitirdiklerine ilişkin genel bir kanı bulunmaktadır. Ancak araştırmaya katılan kadınların yüzde 46'sı bu yargıya katılmazken, yüzde 38'i katılmaktadır.

Yukarıda ifade edildiği gibi yönetici kadınların genel olarak erkekleştiğine veya erkek gibi davrandığına ilişkin toplumda yaygın bir kanaat bulunmaktadır. Ankara'dan odak grup çalışmasına katılan bir banka yöneticisi, “ben yıllarca sanayi bölgesinde çalıştım. Bankaya gelen müşteri bana çoğu zaman müdür bey diye hitap eder. Çünkü o makamda ancak bir erkek olabilir diye düşünmektedir”.<sup>79</sup> Bu kanaatin bir karşılığının olduğu araştırmaya katılanların beyanatlarından anlaşılmaktadır. Yine Ankara'dan araştırmaya katılan kadın yöneticilerden birisi bu gerçeğe işaret etmek üzere şu ifadeleri dile getirmiştir: “Biz zamanla erkekleri eğitmek yerine erkekleşen kadın grubu oluyoruz. Daha küfürlü konuşuyor ve dikte etmeye çalışıyoruz. Kadınsı özelliklerimizi bırakıp katılaşıyoruz. Kötü bir erkek taklidi oluyoruz”.<sup>80</sup>

Kadınların erkekleştiğine ilişkin kanaat sadece belli mesleklerle veya bölgelerle sınırlı olmayıp farklı bölgelerde ve şehirlerde benzer şekilde görülmektedir. Diyarbakır'dan odak grup çalışmalarına katılan bir yönetici kadın bu gerçeğe şu ifadelerle işaret etmiştir: “Biz erkek kimliğine giriyoruz. Böyle yaparak

<sup>79</sup> B. Y., Ankara, okulda Müdür, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

<sup>80</sup> E. D. A., Ankara, bankada Şube Müdürü, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

toplumda bir yere geliyoruz. Size bayan gözüyle bakmıyorlar”.<sup>81</sup> İzmir’den araştırmaya katılan bir kadın yöneticinin tespitleri de bundan farklı değildir: “İzmir’de kadın yönetici alışagelmış bir şey. Ben zorlukla karşılaşmadım. Ama bazen de müdür bey dedikleri oluyor bana. Müdür illa erkek olacakmış gibi bir algı var”.<sup>82</sup>

**Tablo 9: Aşağıdakilere katılıyor musunuz? (Kurumsal dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	1	2	1	2	1	2
Erkekler yöneticilik konusunda kadınlardan daha başarılıdır	38	57,9	37,3	55,8	32,8	60,8
Eşit fırsat verilirse kadın da erkek gibi yöneticilikte başarılı olabilir	87	9,2	82,6	10,9	87,5	8,3
Aile yaşamı bir kadının işte başarılı olması için engel değildir	59,9	35,9	60,5	32,2	54,4	40,7
Türkiye’de çalışma koşulları kadınlar için giderek zorlaşıyor	64,8	27,5	61,7	28,9	58,8	33,1
Üst düzey kadın yöneticiler kadın olma özelliklerini yitiriyorlar	40,1	45,7	38,1	44	37	50,5
Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler	38,3	52,1	29,7	60,2	20,3	72,1
Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat veriliyor	74,8	19,1	68,3	20,9	60,8	29,7
Kadınlar yükselme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmak zorundadırlar	62,3	30,4	58,5	30,4	57,4	36,3
Kadın yöneticiler genel olarak erkekler kadar başarılı değildirlere	20,6	70,2	21,7	68	23,3	72,3
Kadınlar is dünyasının güçlüklerine erkekler kadar Direnç gösteremiyorlar	39,5	51,2	38,9	51	37	56,6
Kadınlar uzun mesailere yada şehir dışı seyahatlere katılamadıkları için işlerinde yükselemiyorlar	55,8	32,7	54,4	30,9	51	37,3
Kadın yönetici çalışanlara karşı daha hoşgörülü ve dostça davranır	53,6	34,2	55,2	32,1	51	36,5
Erkekler terfi konusunda kadınlara göre daha çok tercih ediliyor	71,9	17,8	66	20,6	66,2	25,5
Kadınlar yönetici olsa dahi kararlar erkekler tarafından alınmaktadır	37	46,5	34,3	50,5	21,6	64,2
Kadınlar erkekler kadar kurum dışı ilişki geliştiremediği için yükselemiyor	36,3	50,3	32,3	50,2	31,1	56,9

1. Katılıyor; 2. Katılmıyor

<sup>81</sup> A. Ş., Diyarbakır, bankada Şube Müdürü, odak grup çalışması, 14 Ocak, 2015.

<sup>82</sup> A. P., İzmir, bankada Şube Müdürü, odak grup çalışması, 21 Ocak, 2015.

Kadın yönetici ile erkek yöneticiye bakış konusunda okul, hastane ve bankalarda çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Araştırmaya katılanlara sunulan ifadelere gelen cevaplar üzerinden bakıldığında üç kurum arasında iki yargının dışında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu yargılardan biri, “kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler” şeklindeki yargıdır. Bu yargıya okullarda çalışanların yüzde 38’i katılırken, hastanelerde çalışanların yüzde 30’u, bankalarda çalışanlarınsa yüzde 20’si katıldığını belirtmiştir. Burada özellikle okulda çalışanlarla bankada çalışanlar arasında dikkate değer bir farklılık bulunmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerle yapılan mülakatlara göre kadınlar okullarda yönetici olma konusunda fazla istekli davranmamaktadırlar. Çünkü annelik ve ev kadınlığı rollerini de meslekleriyle birlikte yürüttükleri için bir an önce derslerini bitirip eve gitme eğilimindedirler. Oysa bankalarda durum böyle değildir. Zira yönetici de ortalama çalışan da benzer mesai şartlarında çalıştığı için burada yükselme konusunda kadınların okullara göre daha istekli olduğu söylenebilir. Üç kurum arasında farklılığın olduğu diğer bir yargı da “kadınlar yönetici olsa dahi kararlar erkekler tarafından alınmaktadır” ifadesidir. Bu ifadeye katılanların oranı okullarda yüzde 37 iken hastanelerde yüzde 34, bankalarda ise yüzde 22 düzeyindedir. Bu verileri esas alırsak bankalarda çalışan kadınların diğerlerine göre daha fazla kendi başlarına hareket edip karar aldıkları sonucuna varabiliriz.

#### **IV. Türkiye’de Çalışma Şartları ve Sendikacılık**

Türkiye’de çalışma şartları kadınların lehine mi yoksa aleyhine mi geliyor? Odak grup çalışmasına katılan kadın yöneticilere yöneltilen sorulardan birisi bu olmuştur. Kadın yöneticiler genel olarak çalışma şartlarının Türkiye’de kadınların lehine iyileştiği konusunda ortak düşünceye sahiptirler. Bir yandan kadınların çalışma şartlarıyla ilgili hazırlanan yasal değişiklikler, bir yandan da toplumsal değişime paralel olarak çalışan ve yöneten kadına ilişkin normlardaki değişim kadının yükselmesinin önünü önceki dönemlere göre daha fazla açmaktadır. Bu durumun özellikle bankacılık sektöründe geçerli olduğu söylenebilir. Diyarbakır’dan odak grup çalışmasına katılan bir yönetici kadın bu değişimi şu ifadelerle dile getirmiştir:

Çalışan kadınlar için yükselme kolaylaştı. Yöneticilik eskiye göre daha objektif değerlere dayalı olmaktadır. Biz bir zamanlar H. hanımla yükselme sınavlarına girecekken engellendik. Hakkımız olmasına rağmen bayan olmamız bir engeldi. Ancak yükselmede kolaylaşma

olurken Şu anda nitelikli insan sayısı arttığından seçilme iŐlemi zorlaŐmaktadır. Özel sektörde bŧyledir, ancak kamuda bŧyle değildir.<sup>83</sup>

Özellikle alıŐma saatleri ve doğum izinleriyle ilgili yapılan dŧzenlemeler çalışan kadınlar açısından önemli bir rahatlama sađlamıŐtır. Ne var ki bu rahatlama işveren açısından bir maliyet getirdiği için pratikte kadınların çalışma alanını daraltmayla sonuçlanabilmektedir. Bu durumu bankada yöneticilik yapan bir kadın Şu ifadelerle dile getirmiştir:

“alıŐma Şartları kadınlar için kolaylaştı. Eskiden saat on bir on ikilere kadar çalıŐırdık. Ancak Őimdi saat altıda işler bitmek zorunda, yedide de çıkmak zorundayız. Bu bizim için artı avantaj oldu. Annelerin hakları daha geniş ve daha esnektir. Ama işveren açısından zorlaŐtı. Ben zel sektörde işveren olsam bayan almam. Bŧtŧn haklar verildi. Altı ay doğum izni, sŧt izni, iki yıl ŧcretsiz izin gibi dŧzenlemeler bayanların işten uzaklaŐmasına neden olmaktadır. Bunlar alıŐan kadınlar için avantaj olduğu kadar dezavantaj da içeriyor.<sup>84</sup>

Kadınların alıŐma Şartlarıyla ilgili yapılan dŧzenlemelerin maliyeti iŐverene yŧklendiđinde işveren bu maliyetten kaçınmak için doğal olarak istihdam konusunda tercihini erkek çalıŐandan yana kullanabilmektedir. Bu da kadın istihdamıyla ilgili olumsuz bir tabloya yol açmaktadır. Bu bakımdan kadınların lehine yapılan dŧzenlemelerin maliyetini devletin ŧstlenmesi bŧyŧk önem taşımaktadır. Ortaya çıkan maliyeti devletin ŧstlenmesi durumunda kadınların alıŐma Şartlarının iyileştirilmesi sŧreklilik kazanıp sŧrdŧrŧlebilir hale gelir. Bu durumun kamu sektrŧ için geçerli olmadığını belirtmekte yarar vardır. Özellikle kamu okullarında ve hastanelerinde kadınların lehine yapılan dŧzenlemeler pratikte karşılığını bulabiliyor. İzmirdede bir devlet okulunda yöneticilik yapan bir kadın bu durumu Şu ifadelerle dile getirmiştir: “Ben yirmi iki yıldır bu sektördeyim. Çalışma Şartlarının kadınlar lehine her gecen gŧn kolaylaŐtıđını grŧyorum”.<sup>85</sup>

“Araştırmada ele alınan konulardan biri de çalışan kadınların sendika ŧyeliđi ve sendikal yaşama bakışıyla ilgili olmuştur. Odak grup çalışmasında yer alan kadınlar içinde sendikaya ŧye olanlar olmakla birlikte kadınların çoğunun herhangi bir sendikaya ŧye olmadıkları anlaşılmaktadır. 6356 Sayılı Sendika Kanunu’na göre “sendikaya ŧye olmak serbesttir. Hiç kimse sendikaya ŧye olmaya veya olmamaya zorlanamaz.”<sup>86</sup> Ancak söz konusu yasanın 62/1 maddesinde bankalar, grev ve lokavtın yasaklandığı kurumlar arasına alınmıştır. Lokavt ve grevin bankalarda yasaklanması buraya yönelik çalışan sendikaların

<sup>83</sup> P. D. A., Diyarbakır, banka Bölge Mŧdŧrŧ, odak grup alıŐması, 14 Ocak, 2015.

<sup>84</sup> R. K., Diyarbakır, bankada Şube Mŧdŧrŧ, odak grup alıŐması, 14 Ocak, 2015.

<sup>85</sup> D. A. T., İzmirdede Mŧdŧr, odak grup alıŐması, 21 Ocak, 2015.

<sup>86</sup> 6356 Sayılı Sendika Kanununun 17/3 Maddesi.



elini zayıflattığı gibi işverenin, çalışanların sendikalaşmasına izin vermemesine bir gerekçe de oluşturmaktadır. Dört ilde yaptığımız odak grup çalışmasına katılan kadınlar içinden sadece birkaç kadın yönetici Finans Sendikası'na üye olduğunu belirtmiştir.”

Kadınlar arasında sendika üyeliği daha çok eğitim kurumlarında yoğunlaşmaktadır. Ancak odak grup tartışmalarında ortaya çıkan tabloya göre kadın yöneticiler sendika üyeliğine iki noktadan dolayı sıcak bakmamaktadırlar. Bunlardan biri sendikaların okullarda gruplaşmaya yol açtığı yolundaki düşüncedir. Bu durumu dile getiren bir yönetici kadın şunları söylemiştir:

Sendikacılığın en yoğun yaşandığı sektörlerden birisi bizim eğitim sektörüdür. Sendikaların siyasal olarak işlediğini düşünmekteyim. Şimdiye kadar hiçbir sendikaya üye olmadım, bir sendikaya veya birileriyle bir yerlere gelmek istemiyorum. Ben sendikaların bir şey yapmadığına inanıyorum. Ayrıca sendikalarda erkek ağırlıklı bir durum söz konusudur. Lüks otellerde şu toplantı yapıldı bu toplantı yapılıyor ancak eğitim adına herhangi bir olumlu çalışma yapıldığını düşünmüyorum. Sendikaların bir araya gelip de öğretmenlerin yararı için bir şey yaptıklarını görmedim. Sendikalar yüzünden okullarda gruplaşmalar olmaktadır. Bu gruplaşmalarda öğretmenler odasında değişik öbekler oluşmakta tartışmalar çıkabilmekte, okulların iklimleri bozulmaktadır.<sup>87</sup>

Kadın yöneticilerin sendikalara karşı mesafeli duruşuna yol açan hususlardan biri de sendika yönetimindeki erkek ağırlığından yana olan şikayettir. Diyarbakır'dan odak grup çalışmasında yer alan bir hastane yöneticisi sendikaya üye olduğunu ancak sendikalarda kadınların yönetime gelmesinin çok zor olduğunu şu ifadelerle dile getirmiştir:

Kendim sendikalıyım, ancak sendikalar iktidarın aynası olmuş kurumlar gibidirler. Sizin konuşamayacağınız yerde konuşan bir birlik olması gerekirken artık sendikacılık bu şekilde yürümektedir. Sendikada kadınların bulunması ve yönetici pozisyonuna gelmesi çok zordur. Çünkü bir sendikaya girdiğinizde oranın kahvehaneye benzediğini, ortamın uygun olmadığını söyleyebiliriz. İşlerden kaçalım, işleri bırakalım gibi bir zihniyet var. Orada hizmet üretilmesi gerekirken hizmetler bırakılmaktadır. Amacına uygun kuruluşlar değildir, çok nadir gereken çalışmayı yapmaktadırlar.<sup>88</sup>

Sendika yönetiminde çoğunlukla erkeklerin yer aldığına ilişkin şikayetler odak grup çalışmasında yer alan başka kadınlar tarafından da dile getirilmiştir. Eğitim kurumunda görevli bir yönetici kadın “kadınlar okul temsilcisi olarak bulunuyor,

<sup>87</sup> G. E., Ankara, okulda Müdür, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

<sup>88</sup> Ç. Ç., Diyarbakır, hastanede Şef, odak grup çalışması, 14 Ocak, 2015.

ancak yönetimde yer alamıyorlar” ifadesiyle dncelerini dile getirmiştir.<sup>89</sup> Aynı yönetici, “sendikalarda zaten tulum adam çıkar, Şu kadar yönetici Őuraya, Şu kadar yönetici Őuraya diye bir liste olmaktadır. İlerinden Şimdiye kadar bayan görmedim” diyerek sendikaların büyük ölçüde erkeklerin egemenliği altında olduğuna vurgu yapmıştır.<sup>90</sup>

Kısaca, araştırmada yer alan kadın yöneticiler içinden sendikalarda ye veya temsilci olanlar bulunmasına rağmen sendikaların kadınların lehine etkin biçimde çalıŐmadıęına ilişkin baskın bir kanaat söz konusudur. Kadın yöneticiler bu nedenle sendikalara karşı olumsuz bir tutuma sahiptirler.

---

<sup>89</sup> G. E., Ankara, okulda Müdür, odak grup alıŐması, 31 Ocak, 2015.

<sup>90</sup> Aynı kişi.

## DOKUZUNCU BÖLÜM

### ÇALIŞAN KADINLARDA ANNELİK VE ÇOCUK BAKIMI

Bu bölümde çalışan annelerin durumunu masaya yatıracağız. Çalışan kadınların içinde anne olanlar çocuklarının bakımını nasıl yapıyorlar, çocuklarına aileden bakan biri var mı, doğum öncesi ve sonrası yasal izinlerini kullanabiliyorlar mı, işveren kadınların çocuk doğurmasına nasıl yaklaşmaktadır gibi sorunların cevaplarını araştırmaya katılan kadınların gözünden bulmaya çalışacağız. Son zamanlarda doğum izni ve çocuk bakımıyla ilgili çalışan kadınların lehine bir takım düzenlemeler yapıldı. Belli sayıdaki çocuklar için devlet teşvikinin verilmesi, doğum öncesi ve sonrası izinlerin arttırılması, çalışan kadınların çocuklarını emzirme hakkı gibi bir takım düzenlemeler bu bağlamda önemli. Ancak bunların pratikte ne kadar hayata geçebildiği tartışma konusudur. Gerek kamu, gerekse özel sektörde çalışan kadınların bu haklarını kullanabilmeleri için belli bir alt yapının bulunması gerekir. Söz gelimi çalışan annenin gün içinde çocuğunu emzirebilmesi için kreş, bakım evi, yakın mekan ve taşıma alt yapısı gibi imkanların bulunması gerekir.

#### I. Çalışan Kadınların Medeni Durumu

Çalışan kadınların çocuk sahibi olmasını tespit etmek için kendilerine öncelikle evli olup olmadıkları sorusu yöneltmiştir. İlgili tabloya yansıyan verilerden anlaşıldığı gibi araştırmada yer alan kadınların büyük bir kısmının (yüzde 73) şu ya da bu biçimde evlilikle ilgili bir deneyimi olmuştur. Araştırmada yer alan kadınların sadece yüzde 26'sı bekar olup diğerleri halen evli veya yaşamının bir aşamasında evlilik deneyimi yaşamıştır. Halen evli olanların oranı yüzde 66 düzeyinde iken katılımcıların yüzde 7'si ya eşini kaybetmiş veya değişik nedenlerden dolayı eşinden ayrı yaşıyor.

**Tablo 1: Medeni durumunuz nedir?**

	Sayı	Yüzde
Bekâr	533	26,1
Evli	1.354	66,4
Eşi ölmüş	31	1,5
Eşinden boşanmış	104	5,1
Eşinden ayrı yaşıyor	7	0,3
Diğer	11	0,5
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Medeni durum konusunda okul, hastane ve bankalarda çalışanların oranı arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Bu soruya bir yandan istatistiksel testler, bir yandan da frekans dağılımı üzerinden cevap arayabiliriz. İlgili tabloya yansıyan frekans dağılımı üzerinden konuya bakınca üç kurum arasında dikkate değer oranlarda farklılığın olduğu görülür. Bekar kadınların en fazla yoğunlaştığı kurumun bankalar olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan evli kadınların en fazla yoğunlaştığı kurum ise okuldur. Bankalarda çalışan kadınların yüzde 36'sı bekar iken bu oran okullarda çalışanlarda yüzde 21'e kadar düşük düzeyde seyretmektedir.

Bu durum iki hususla açıklanabilir: Birincisi bankalarda çalışan kadınların okuldakilere göre genç yaşta olmaları; ikincisi ise bankadaki çalışma şartlarının okula göre kadınların aile yaşantısı açısından daha zor olması. Gerek yapılan mülakatlarda, gerekse odak grup çalışmalarında elde edilen bilgilere göre bankadaki çalışma şartları okullara göre daha ağırdır. Okullarda çalışan kadın öğretmenler derslerini tamamladıktan sonra evlerine gidebilmektedirler. Bu da en geç saat 17'de olmaktadır. Oysa bankada çalışan kadınlar daha fazla mesai yapmak mecburiyetindedirler. Medeni durum bakımından üç kurum arasındaki varyans analizine bakıldığında kurumlar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $P=,002$ ).

**Tablo 2: Medeni durumunuz nedir? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
Bekar	21,1	25,4	35,5
Evli	71,4	66,7	58,1
Eşi ölmüş	1,5	1,8	1,0
Eşinden boşanmış	5,1	5,2	4,9
Eşinden ayrı yaşıyor	0,5	0,4	
Diğer	0,5	0,6	0,5
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Çalışan kadınların medeni durumu sektöre göre değişiklik gösteriyor mu? İlgili tabloya bakıldığında üç kurumda da özel sektörle kamu sektörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır (Okul:  $P=,285$ ; Hastane:  $P=,510$ ; Banka:  $P=,838$ ). Üç kurumda da evli kadınlar daha çok kamu sektöründe yoğunlaşmaktadır. Devlet okullarında bekar kadınların oranı özel okullarda çalışan bekar kadınların oranından yaklaşık yüzde 5 oranında daha düşüktür. Bu da kamu okullarında evli kadınların oranının özel okullara göre daha fazla olduğu anlamına gelir. Benzer bir durumu hastanelerde de görmekteyiz. Özel hastanelerde çalışıp bekar olan kadınların oranı kamu hastanelerinde çalışıp bekar olan kadınların oranından yüzde 8 düzeyinde daha fazladır. Ancak yukarıda ifade edildiği gibi bu farklılık üç kurumda da istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmamaktadır.

İki sektör arasındaki makasın en düşük olduğu kurum bankalardır. Bankalarda kamu sektöründeki bekar kadınlarla özel sektördeki kadınların oranı arasında yüzde 2 gibi düşük bir fark bulunmaktadır. Bu da yukarıda ifade edildiği gibi bekar kadınların diğer kurumlardan daha çok bankalarda yoğunlaşmasından kaynaklanmaktadır. Zira özel bankalarda kadınlar istihdam edilirken evli ve çocuklu olup olmadığına bakılmaktadır. Bu durumu odak grup çalışmalarında yer alan bir kadın yönetici şu ifadelerle dile getirmiştir: “Kadın çalışanlara iş başvurusunda ilk önce evli misin, evli değilse düşündüğün biri var mı; evli ve çocuksuzsa ne kadar zaman içerisinde çocuk düşünüyorsun diye soruluyor”.<sup>91</sup> Başka bir yönetici kadın da “işe ilk başladığımda bana evli misin, çocuk yapmayı düşünüyor musun sorusu soruldu” demiştir.<sup>92</sup> Dolayısıyla bekar kadınların daha çok bankalarda yoğunlaşması bu hususa bağlanabilir.

**Tablo 3: Medeni durumunuz nedir? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Bekar	18,8	23,7	21,0	29,4	34,3	36,5
Evli	76,0	66,1	73,9	60,1	59,6	57,0
Eşi ölmüş	0,6	2,5	1,0	2,4	1,1	0,9
Eşinden boşanmış	4,6	5,7	3,7	6,6	4,5	5,2
Eşinden ayrı yaşıyor		1,1	0,4	0,4	0,6	0,4
Diğer		1,1		1,1		
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Önceki bölümlerde ifade edildiği gibi özel sektör çalıştırdığı personelden maksimum düzeyde verim elde etmeye çalışmaktadır. Kadınlar, hamilelik süreci, doğum öncesi ve sonrası izinler gibi nedenlerden dolayı bu konuda erkeklere göre dezavantajlı konumda bulunmaktadırlar. Kadınların bu dezavantajının özel sektöre yüklenmesi durumunda bu süreç kadınların aleyhine sonuçlanan bir tablo ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, kadınlar bu durumdan dolayı mağduriyet yaşamaktadırlar. Gerek yapılan mülakatlarda, gerekse odak grup çalışmalarında özel sektörde işveren kadınların evli ve çocuklu oluşuna çok da sıcak yaklaşmamaktadır.

## II. Çalışan Kadınların Çocuk Sahipliği

Evli kadınları çalışma yaşamında dezavantajlı duruma getiren hususların başında çocuk doğurması, dolayısıyla anne olması gelmektedir. Çocuk, kadını hem psikolojik açıdan hem de zaman bakımından meşgul eder. Bu da kadınların

<sup>91</sup> P. D. A., Diyarbakır, banka Bölge Müdürü, odak grup çalışması, 14 Ocak, 2015.

<sup>92</sup> R. C., İzmir, banka Bölge Müdürü, odak grup çalışması, 21 Ocak, 2015

çalışma yaşamına ve yükselme sürecine olumsuz olarak yansır. Araştırmada yer alan bir kadın yönetici, “çocuklar küçükken pek bir yere gitmedim; yurtdışı gezilerine çocuklarım liseye geçince başladım,” diyerek çocukların bir kadının çalışmasını nasıl etkilediğini vurgulamıştır.<sup>93</sup> Bu durumdan dolayı çocuk doğurduktan sonra işini bırakan kadınların olduğu bilinmektedir.

Çocuk doğurmak kadınların istihdam sürecinde de olumsuz rol oynamaktadır. Bir çok kurum çocuk doğuracağı için bir kadını işe almakta tereddüt geçirmektedir. Kadın yöneticilerden biri işe alım sürecinde kadınları ikinci planda tercih ettiğini şu ifadelerle dile getirmiştir:

Ben birimime bir eleman isterken başkanıma kadın eleman istemiyorum diyorum. Bu bir ironi aslında. Genellikle kadın elemanın çok mazereti oluyor. Çocuğu için izin alıyor, başka nedenleri oluyor. Aslında yönetici olarak kurumda empati kurmamız gerekiyor ama maalesef bir kurum işlettiğinizde işlerin bu şekilde yürümediğini açıkça görüyorsunuz. Çocuk doğduktan sonra kadın adaptasyon sorunu yaşayabiliyor.<sup>94</sup>

İlgili tabloya yansıyan verilere göre evli kadınların büyük bir kısmının bir veya daha fazla çocuğu bulunmaktadır. Çocuğu olan kadınların toplamdaki oranı yüzde 59 düzeyindedir. Buna karşın çocuğu olmayanların oranı yüzde 41 kadardır. Burada dikkat edilmesi gereken husus değerlendirmenin araştırmada yer alan bekar veya evlenmiş tüm kadınlar üzerinden yapılmış olmasıdır. Dolayısıyla çocuğu olmayan 844 kadından 533'ünün (yüzde 63) bekar olduğunu hatırlamakta yarar vardır.

**Tablo 4: Çocuğunu var mı? Varsa kaç çocuğunuz var?**

	Sayı	Yüzde
1 çocuk	566	27,7
2 çocuk	516	25,3
3 çocuk	100	4,9
4 çocuk	13	0,6
5 çocuk	1	0,0
Çocuğu yok	844	41,4
<b>Toplam</b>	<b>2040</b>	<b>100</b>

Çocuğu olan kadınların çocuk sayısına bakıldığında büyük bir kısmının bir veya iki tane çocuğu bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu da çocuğu olan 1196 kadın üzerinden yüzde 91 gibi yüksek bir orana denk gelmektedir. İki den fazla çocuğu olan kadınların oranı dikkate alınmayacak kadar düşük düzeydedir (yüzde 5,5). Genel olarak kadınların çalışmasıyla fazla sayıda çocuğa sahip olma eğilimi

<sup>93</sup> F. E., Ankara, okulda Müdür, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

<sup>94</sup> R. C., İzmir, banka Bölge Müdürü, odak grup çalışması, 21 Ocak, 2015.

arasında negatif bir ilişkinin olduğu bilinmektedir. Kadınların çalışmasına bağlı olarak çocuk yapma eğilimleri düşmektedir. Özellikle yönetici pozisyonundaki kadınların çocuk yapma eğilimi belirgin biçimde düşmektedir. Zira çocuk, kadınların yükselme sürecinde ciddi bir engel olarak beliriyor. Bu durumu odak grup çalışmasında yer alan kadın yöneticilerden biri şu ifadelerle dile getirmiştir: “Tek çocuk bilinçli bir tercihtir. Çünkü yöneticilikte sık seyahat çocuğa ilgiyi alakayı azaltmaktadır. Hamilelikten iki ay önceden performans düşüyor. Doktora gidip gelmeler çoğalıyor. İkinci çocuğum olsaydı bu kadar yükseleceğime emin değilim”.<sup>95</sup>

Araştırmada yer alan kadınların büyük bir kısmının bir veya iki olmakla birlikte çocuk sahibi olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularına göre evli olan veya evlenmiş olup şu ya da bu nedenden dolayı ayrı yaşayan kadınların sayısı 2040 üzerinden 1507 kişidir. Bunların içinden 1196 kişinin bir veya daha fazla sayıda çocuğu bulunmaktadır. Bu da evlilik deneyimine sahip olan kadınların yüzde 80'ninin çocuklu olduğu anlamına gelmektedir. Kısaca, buradaki verilerden hareketle Türk toplumunda evlenen çiftlerin genel olarak çocuk yapma eğiliminde olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

**Tablo 5: Kaç çocuğunuz var? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
1 çocuk	39,1	47,1	65,1
2 çocuk	47,7	45,0	27,4
3 çocuk	12,2	6,6	6,5
4 çocuk	1,0	1,1	1,1
5 çocuk		0,2	
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Çocuk sayısı bakımından kurumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunuyor mu? Bu soruya istatistiksel testler yardımıyla bakıldığında üç kurum arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğu anlaşılmaktadır (P=,000). İlgili tabloya yansıyan frekans dağılımına bakıldığında tek çocuklu annelerin en fazla bankalarda yoğunlaştığı görülür. Nitekim ilgili verilere göre bankalarda çalışanların yüzde 65'nin tek çocuğu bulunmaktadır. Okullarda çalışıp tek çocuğu olan kadınların oranı yüzde 39, hastanelerde ise yüzde 47'dir. Yukarıdaki verilerle birlikte değerlendirildiğinde, bankalarda çalışan kadınların çocuk yapma konusunda diğer iki kuruma göre daha dezavantajlı konumda oldukları söylenebilir. Zira buradaki çalışma şartlarının ağırlığı kadınların ya uzun süre çocuk yapmayı ertelemelerine neden olmaktadır veya tek çocukla yetinmelerine.

**Tablo 6: Kaç çocuğunuz var? (Sektörel dağılım)**

<sup>95</sup> P. D. A., Diyarbakır, banka Bölge Müdürü, odak grup çalışması, 14 Ocak, 2015.

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
1 çocuk	32,0	49,4	45,4	49,0	64,3	65,7
2 çocuk	54,4	38,0	46,0	44,0	28,6	26,5
3 çocuk	13,2	10,8	7,1	6,0	6,0	6,9
4 çocuk	0,4	1,9	1,2	1,0	1,2	1,0
5 çocuk			0,3			
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Benzer bir tablo sektörler bakımından da ortaya çıkmaktadır. Yapılan varyans analizine göre kamu sektörüyle özel sektör arasında istatistiksel olarak dikkate alınması gereken düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Özel sektörde çalışan kadınların tek çocuklu olma eğilimi kamuda çalışan kadınlara göre çok daha fazladır. Söz gelimi, özel okullarda çalışan kadınların yüzde 49'u tek çocuklu iken, bu oran kamu okullarında yüzde 32'ye kadar gerileyebilmektedir. Benzer bir durum hastanelerde de görülmektedir. Özel hastanelerle kamu hastaneleri arasında tek çocuğa sahip olma konusunda yüzde 5'lik bir fark vardır. Bu fark özel hastanelerin lehine seyretmektedir. Bankalara bakıldığında iki kurum arasındaki fark yüzde 3 kadardır. Yukarıdaki verilerle birlikte değerlendirildiğinde özel bankalarla kamu bankaları arasında çocuk sahibi olma bakımından belirgin bir farklılık söz konusu değildir. Zira iki kurumda da kadınların çalışma temposu birbirine yakındır. Çünkü kamu bankaları da özel bankalar gibi piyasa şartlarına göre hareket etmekte ve kar elde etmeye önem vermektedir. Böyle olunca kamu bankalarında çalışan kadınların çalışma şartları özel bankalardakinden çok da farklı olamamaktadır.

### III. Çalışan Kadınların Çocuk Bakımı

Çocuğu olan kadınlarla ilgili en önemli sorun çocukların bakım sorunudur. Ne yazık ki, ülkemizde çalışan kadınlar için kreş imkanları çok yaygın değildir. Böyle olunca doğal olarak çocukların bakımı daha çok aile içinde evlerde gerçekleşmektedir. Araştırmaya dahil olan kadınların çocuklarının bakımıyla ilgili soruya gelen cevaplara bakıldığında çocuğuna daha çok aileden birinin baktığı anlaşılmaktadır. İlgili tabloya yansıyan verilerde görüldüğü gibi, çocuk bakımını yardımcı bir kadın tarafından gerçekleştirenlerin oranı yüzde 14, kreşte bakımlarını sağlayanların oranı ise yüzde 11 düzeyindedir. Öte yandan aileden biri tarafından çocuk bakımını sağlayanların oranı yüzde 33 düzeyindedir.

**Tablo 7: Çocuklarınıza kim bakıyor/baktı? (Çocuğu olanlar)**

	Sayı	Yüzde
Bakım yaşını aştılar	435	36,4



Yardımcı kadın	163	13,6
Ailemden biri	397	33,2
Kreşte bakılıyor	127	10,6
Diğer	74	6,2
<b>Toplam</b>	<b>1.196</b>	<b>100</b>

Çocuğun kimin tarafından bakıldığıyla ilgili üç kurum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır? Konuya varyans analiziyle frekans dağılımı üzerinden bakıldığında dikkate değer bir farklılığın olduğu görülür. İlgili tabloda görüldüğü gibi, çocuğa aileden biri tarafından bakımın en yüksek olduğu kurum bankadır. Bankalarda çalışan kadınların yüzde 45'nin çocuğuna aileden biri bakmaktadır. Bu oran okullarda yüzde 24, hastanelerde ise yüzde 35 düzeyindedir. Bu durum, okullarda çalışan kadınların tayin ve mecburi hizmetten dolayı ailelerinden uzakta yaşamak zorunda oluşuna bağlanabilir. Bankalarda, okul veya hastanelerde olduğu gibi tayin veya mecburi hizmet durumu söz konusu olmadığı için kadınlar istedikleri yerde çalışma seçeneğine sahiptirler. Bu bakımdan bankalarda çalışanların çocuklarına aileden birinin bakmasını sağlamak imkanı daha fazladır. Yapılan odak grup çalışmalarında da bu husus katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

**Tablo 8: Çocuğunuza kim bakıyor/baktı? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
Bakım yaşını aştılar	47,7	32,4	26,3
Yardımcı kadın	9,3	16,3	13,4
Ailemden biri	24,1	35,4	44,6
Kreşte bakılıyor	8,8	11,4	11,8
Diğer	10,1	4,5	3,8
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Konuya varyans analizi üzerinden bakıldığında üç kurum arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $P=,002$ ). Buna göre okul, hastane ve bankada çalışan kadınların çocuklarına bakım konusunda ortaya çıkan farklılık istatistiksel olarak dikkate değer anlamlı bir farklılıktır.

Benzer bir durum sektörel dağılım konusunda da kendisini göstermektedir. İki sektör karşılaştırması yapıldığında aileden biri tarafından bakılan çocukların daha çok özel sektörde çalışan kadınlar arasında yoğunlaştığı görülür. Ancak iki sektör arasındaki dağılımın istatistiksel dağılımı üç kurumda aynı değildir. Varyans analizine göre hastanelerin altındaki özel ve kamu sektörü arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlam taşımaktadır ( $P=,004$ ). Ancak diğer iki kurumda anlam taşımamaktadır (Okul:  $P=,058$ ; Banka:  $P=,851$ ).

**Tablo 9: Çocuklarınıza kim bakıyor/baktı? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Bakım yaşını aştılar	49,1	45,6	33,7	30,9	28,6	24,5
Yardımcı kadın	8,8	10,1	16,9	15,8	14,3	12,7
Ailemden biri	23,7	24,7	31,3	39,9	41,7	47,1
Kreşte bakılıyor	8,8	8,9	12,3	10,4	9,5	13,7
Diğer	9,6	10,8	5,8	3,0	6,0	2,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

İlgili tabloya yansıyan verilere göre kamu sektöründe çalışan kadınların çocukları özel sektörde yaşayanlara göre daha fazla oranda bakım yaşını aşmış durumdadırlar. Bu da kamu sektöründe çalışan kadınların özel sektöre göre daha yaşlı olduğu sonucunu ortaya koyar. Öte yandan çocuk bakımı konusunda aileden birinden destek alan kadınların oranı kamu sektörüne oranla özel sektörde daha fazladır. Söz gelimi çocuğunu aileden birine teslim eden kadınların oranı özel okullarda kamu okullarına göre yüzde 1 oranında daha fazla iken bu oran hastane ve bankalarda sırasıyla yüzde 9 ve 5 düzeyindedir. Benzer bir değerlendirme yardımcı kadın konusunda yapılabilir. Zira bu konuda okullarla hastanelerde özel sektör, bankalarda ise kamu sektörü daha fazla ön plana çıkmaktadır.

#### IV. Çocuk Yapma Konusunda İşverenin Tutumu

Çocuk yapma kararı konusunda işveren, çalışan kadınlara karşı nasıl bir tutum sergilemektedir? Araştırma konusu edilen hususlardan biri de bu olmuştur. Burada dikkat edilmesi gereken husus araştırılan kurumların kurumlaşmış olmaları hususudur. Kurumlaşarak işverenin kişisel inisiyatifi altında olmayan kurumlarda doğal olarak işverenin çalışanlara müdahil olması beklenemez. Ancak kurumlaşmayıp işverenin kişisel inisiyatifine bağlı kurumlarda durum bundan farklıdır. Bu tür kurumlarda işverenin daha fazla müdahalesi beklenen bir durumdur. Yine de burada sorgulanan işverenin, kurum yöneticilerine de işaret ettiğini göz önünde bulundurmakta yarar vardır.

**Tablo 10: İşvereninizden çocuk yapma kararınızla ilgili bir baskı/engelleme gördünüz mü?**

	Sayı	Yüzde
Evet	82	6,9
Hayır	1.004	83,9
Cevap yok	110	9,2

<b>Toplam</b>	<b>1.196</b>	<b>100</b>
---------------	--------------	------------

Katılımcılardan gelen cevaplara bakıldığında, çalışan kadınların büyük bir kısmının, işverenin çocuk yapma konusunda herhangi bir müdahalesiyle karşılaşmadığı anlaşılmaktadır. İlgili tabloya yansıyan verilerden anlaşıldığı gibi katılımcıların yüzde 84’ü işverenin kendilerine çocuk yapma konusunda herhangi bir müdahalede bulunmamıştır. Ancak katılımcıların yüzde 7’si işverenlerin kendilerine çocuk yapımı konusunda müdahil olduklarını belirtmişlerdir. Bu oran toplam içinde düşük düzeyde olmakla birlikte dikkate alınması gereken önemli bir orandır. Zira işverenin yasal olarak çocuk yapımı konusunda çalışanlarına müdahil olma hakkı yoktur. Bu konu yasal düzeyde tanınmış bir hak olarak çalışanların inisiyatifine bağlıdır. Araştırmaya katılanların yüzde 9’nunun bu soruya cevap vermemiş olması anlamlı bir bulgu olarak kaydedilmelidir. Zira bu sorunun cevapsız kalmasının nedeni çalışanların “işvereni ihbar etme durumuna düşmeme” isteğinden kaynaklanabilir.

**Tablo 11: İşvereninizden çocuk yapma kararınızla ilgili bir baskı/engelleme gördünüz mü? (Kurumsal analiz)**

	<b>Okul</b>	<b>Hastane</b>	<b>Banka</b>
Evet	5,2	5,9	13,4
Hayır	82,6	86,1	79,6
Cevap yok	12,2	8,0	7,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

İşverenin çocuk yapma konusunda çalışan kadınlara müdahil olması bakımından okul, hastane ve bankalar arasında bir farklılık var mıdır? Konuyla ilgili istatistiksel testlere bakıldığında anlamlı bir farklılığın bulunduğu anlaşılır ( $P=,000$ ). İlgili tabloya bakıldığında bankaların çalışan kadınların çocuk yapma konusunda okullarda ve hastanelerde çalışan kadınlara göre daha fazla işveren müdahalesine maruz kaldıkları anlaşılır. Nitekim Tablo 11’deki verilere göre bankada çalışan kadınların yüzde 13’ü işverenlerinin kendilerine çocuk yapma konusuyla ilgili müdahil olduğunu belirtmişlerdir. Oysa bu oran okullarda ve hastanelerde sırasıyla yüzde 5 ve 6 düzeyindedir. Bu veriyi esas aldığımızda çalışan kadınların bankalarda daha fazla müdahaleye açık olduğu sonucuna varabiliriz.

**Tablo 12: İşvereninizden çocuk yapma kararınızla ilgili bir baskı/engelleme gördünüz mü? (Sektörel dağılım)**

	<b>Okul</b>		<b>Hastane</b>		<b>Banka</b>	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Evet	5,7	4,4	6,7	5,0	9,5	16,7

Hayır	85,5	78,5	85,6	86,6	81,0	78,4
Cevap yok	8,8	17,1	7,7	8,4	9,5	4,9
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Konuyla ilgili sektörler arasında bir farklılık var mıdır? Konuya, frekans dağılımından hareketle bakıldığı zaman dikkate değer bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır. Çocuk yapma konusunda özel bankalarda çalışan kadınlar daha fazla baskıya maruz kalırken; okul ve hastanelerde ise kamuda çalışanlar özel sektörde çalışanlara göre biraz daha fazla oranda baskıya maruz kalmışlardır. Araştırmada yer alan kadın yöneticilere göre özel sektör, kadınların çocuk doğurması konusunda kamuya göre daha hassastır. Bir kadın yönetici bu görüşü şu ifadelerle dile getirmiştir:

Özel sektör kamudan çok farklıdır. Çocuk olayı bizim çalışmamızı etkiliyor. Benim bir çocuğum var. İkinci bir çocuk benim kurumdan ayrılmam demektir. Bizim kurum çocukluyu barındırmaz. Kurum, doğumu hemen yapıp başlamamıza olumlu bakmıyor. Bizim en büyük sorunumuz kamuya verilen hakların bize verilmemesi. Biz haberleri dinlerken çok şaşırıyoruz. Çocuklar için kreş, doğum izni vs. bunların hiçbirisi bizde yok. Sıradan bir okulda öğretmen olmak bizim özel okulda idareci olmaktan daha iyidir. Kamuya yapılan iyileştirmeler özel sektörde yapılmamaktadır. Özel sektör gerçekten dezavantajlı.<sup>96</sup>

İlgili tabloya yansıyan frekans dağılımında görüldüğü gibi okullarla hastanelerde sektörel farklılık çok büyük değildir. İki sektör arasındaki fark okullarla hastanelerde yüzde 1 ila 2 arasında değişmektedir. Ancak bankalarda bu fark dikkat çekecek kadar fazladır. Özel bankalarda çocuk yapma kararı konusunda işverenin veya yöneticinin müdahalesine maruz kalan kadınların oranı yüzde 17 düzeyinde iken bu oran kamu bankalarında yüzde 10 düzeyindedir. Aslında özel bankalar özel okullara ve hastanelere göre daha kurumlaşmış kuruluşlardır. Zira özel banka şubelerinin tümü bir zincirin farklı illere ve ilçelere dağılmış şubeleridir. Oysa özel okulların büyük bir kısmı böyle değildir. İl ve ilçelerin çoğunda müstakil okul veya hastaneyle karşılaşılabilir. Buna rağmen çocuk yapma konusunda özel bankaların işveren müdahalesine daha fazla açık olması, üzerinde durulması gereken bir husustur.

Sağlık sektöründe çocuklu kadın, çocuk bakımı, süt izni vb gibi nedenlerden dolayı çocuğuna zaman ayırdığında ondan doğan boşluğu kurumdaki başka kadınlar doldurmaktadır. Bu da sosyal ilişkilere olumsuz yansımaktadır. Bu duruma işaret etmek üzere bir kadın yönetici şu ifadeleri kullanmıştır: “Doğuran hemşire süt iznine ayrıldığında doğurganlığı bitmiş yada bekar hemşirelere daha fazla yük binmektedir. Bu da sosyal ilişkilere yansıdığı için kadın daha fazla

<sup>96</sup> Z. D. A., Ankara, okulda Müdür, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015

baskı altında kalmaktadır”.<sup>97</sup> Başka bir yönetici de, “hastanedeki hemşirelerin yarısı hamile veya süt izninde olduğu zaman işler yürümüyor. Bu bakımdan erkek hemşirelerin de alınması lazım” demiştir.<sup>98</sup>

## V. Çalışan Kadınların Doğum İzni Kullanım Süreleri

Çalışan kadınların doğum öncesi ve sonrasında ne kadar izin kullandıkları araştırmada ele alınan konulardan birini oluşturmuştur. Doğum öncesi ve sonrasında ilgili ayrı ayrı sorular sorularak araştırmaya katılan katılımcılardan bilgi alınmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken husus şudur: Gerek doğum öncesi, gerekse doğum sonrası izinler konusunda katılımcılara yöneltilen sorular “ücretli” izinlerle sınırlı olmayıp ücretli veya ücretsiz tüm izinlere yöneliktir.

İlgili tabloya yansıyan bilgilere göre kadınların büyük bir kısmı doğum öncesinde 2 ila 4 hafta arasında doğum izni kullanmıştır. Bu süre içinde doğum iznini kullanan kadınların oranı yüzde 43 düzeyindedir. İlgili tabloda görüldüğü gibi, 2 ila 4 ay arasında doğum izni kullanan kadınların oranı da dikkate alınacak kadar fazladır. Başka bir deyişle, yaklaşık beş kadından biri bu süreler arasında doğum izni kullanabilmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken husus araştırmaya katılanların bir kısmının yasal izin kullanım sürelerinden daha fazla izin kullanmış olmalarıdır. Odak grup çalışmalarında katılımcıların verdikleri bilgilere göre sağlık sorunları, tayin, kişisel veya ailevi nedenlerden dolayı bazı kadınların yasal izin sürelerinden daha fazla izin kullanmaktadırlar. Bunların bir kısmı geçici olarak işine ara verirken, bir kısmı sağlık raporu alarak doğum öncesinde yasal izin sürelerinin üzerinde izin kullanmaktadırlar.

**Tablo 13: Son gebeliğinizde ne kadar doğum öncesi izin kullandınız?**

	Sayı	Yüzde
1-2 hafta arası (1 günden itibaren 2 haftanın sonu dahil)	164	13,7
2-4 hafta arası (2 haftanın bitiminden 4 haftanın sonu dahil)	517	43,2
1-2 ay arası (1 ayın bitiminden itibaren 2 ayın sonu dahil)	161	13,5
2-4 ay arası (2 ayın bitiminden itibaren 4 ayın sonu dahil)	229	19,1
4-8 ay arası (4 ayın bitiminden itibaren 8 ayın sonu dahil)	63	5,3
8-12 ay arası (8 ayın bitiminden itibaren 12 ayın sonu dahil)	35	2,9
1-2 yıl arası (1 yılın bitiminden 2 yılın sonu dahil)	1	0,1
Diğer	26	2,2
<b>Toplam</b>	<b>1.196</b>	<b>100</b>

<sup>97</sup> S. K. Y., Ankara, hastanede Başhekim Yardımcısı, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015

<sup>98</sup> F. E., Ankara, okulda Müdür, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015

Doğum öncesi kullanılan izin süresiyle ilgili olarak kurumlar arasında bir farklılık var mıdır? Ya da var olan farklılık istatistiksel olarak anlamlı mıdır? Varyans analizinden hareketle bir analiz yapıldığında kurumlar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılır (P=000). İlgili tabloda görüldüğü gibi, okullarda çalışan kadınlar arasında 2 ila 4 hafta arasında izin kullananların oranı yüzde 41 düzeyindedir. Bu oran hastanelerde yüzde 42 iken bankalarda yüzde 52 düzeyinde seyretmektedir. Bu da bankalarda çalışan kadınların bu süre aralığında izin kullanma konusunda diğer kurumlarda çalışan kadınlara göre daha fazla bir orana sahip olduğu anlamına gelir. Doğum öncesi iznini yasal sınırların dışında kullanan belli sayıda bir kadın çalışanın olduğu da araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. Elde edilen bulgulara göre okullarda çalışan kadınların yüzde 4'ü, hastanelerde çalışanların yüzde 3'ü, bankalarda çalışanların ise yüzde 2'si 8 ila 12 ay arasında doğum öncesi izin kullanmıştır. Yukarıda ifade edildiği gibi bu husus istisnai bir takım nedenlerden kaynaklandığı gibi ücretsiz izinleri de kapsayabilmektedir.

**Tablo 14: Son gebeliğinizde ne kadar doğum öncesi izin kullandınız? (Kurumsal analiz)**

	Okul	Hastane	Banka
1-2 hafta arası (1 günden itibaren 2 haftanın sonu dahil)	16,6	13,9	7,0
2-4 hafta arası (2 haftanın bitiminden 4 haftanın sonu dahil)	40,9	42,0	52,2
1-2 ay arası (1 ayın bitiminden itibaren 2 ayın sonu dahil)	13,0	13,3	15,1
2-4 ay arası (2 ayın bitiminden itibaren 4 ayın sonu dahil)	19,2	19,2	18,8
4-8 ay arası (4 ayın bitiminden itibaren 8 ayın sonu dahil)	4,4	6,3	3,8
8-12 ay arası (8 ayın bitiminden itibaren 12 ayın sonu dahil)	3,9	2,7	1,6
1-2 yıl arası (1 yılın bitiminden 2 yılın sonu dahil)		0,2	
Diğer	2,1	2,4	1,6
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Özel sektörle kamu sektörü arasında doğum öncesi izin kullanımını konusunda istatistiksel olarak dikkate değer oranda farklılık var mıdır? İlgili tabloya yansıyan veriler üzerinden varyans analizi yapıldığında üç kurumda da özel sektörle kamu sektörü arasında istatistiksel olarak dikkate alınacak oranda bir farklılığın görülmediği anlaşılmaktadır. Varyans analizinin sonucu okullarda P=,160, hastanelerde P=,940, bankalarda ise P=,704 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 15: Son gebeliğinizde ne kadar doğum öncesi izin kullandınız? (Sektörel dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
--	------	---------	-------

	kamu	özel	kamu	özel	kamu	özel
1-2 hafta arası (1 günden itibaren 2 haftanın sonu dahil)	18,4	13,9	16,6	11,1	6,0	7,8
2-4 hafta arası (2 haftanın bitiminden 4 haftanın sonu dahil)	39,5	43,0	42,9	40,9	60,7	45,1
1-2 ay arası (1 ayın bitiminden itibaren 2 ayın sonu dahil)	14,5	10,8	13,5	13,1	11,9	17,6
2-4 ay arası (2 ayın bitiminden itibaren 4 ayın sonu dahil)	19,7	18,4	18,4	20,1	16,7	20,6
4-8 ay arası (4 ayın bitiminden itibaren 8 ayın sonu dahil)	4,4	4,4	6,4	6,0	1,2	5,9
8-12 ay arası (8 ayın bitiminden itibaren 12 ayın sonuna kadar)	2,6	5,7	2,1	3,4	2,4	1,0
1-2 yıl arası (1 yılın bitiminden itibaren 2 yılın sonu dahil)	0,9	3,8		0,3	1,2	2,0
Diğer				5,0		
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Araştırmada benzer bir sorgulama da doğum sonrası izinler için yapılmıştır. Bilindiği gibi çalışan kadınlar, toplam doğum izninin bir kısmını sağlık durumuna bağlı olarak doğum öncesinde, bir kısmını da doğum sonrasında kullanmaktadırlar. Doğum öncesinde karşılaştırıldığında kadınların çoğunun doğum sonrası iznini daha uzun süre kullandığı anlaşılmaktadır. İlgili tabloda görüldüğü gibi, doğum öncesinde 1 ila 2 ay arasında izin kullanan kadınların oranı yüzde 14, 2 ila 4 ay arasında izin kullanan kadınların oranı ise yüzde 19 düzeyinde idi. Oysa doğum sonrasında bu oranlar sırasıyla yüzde 37 ile yüzde 27 düzeyindedir. Araştırma bulgularına göre doğum öncesinde bir aydan fazla izin kullanan kadınların oranı yüzde 41 kadardır. Oysa doğum sonrasında bu oran yüzde 80'e çıkmaktadır. Bu da kadınların yasal doğum izin haklarını çoğunlukla doğum sonrasında kullandıkları anlamına gelir.

**Tablo 16: Son gebeliğinizde doğum sonrasında ne kadar izin kullandınız?**

	Sayı	Yüzde
1-2 hafta arası (1 günden itibaren 2 haftanın sonu dahil)	117	9,8
2-4 hafta arası (2 haftanın bitiminden itibaren 4 haftanın sonu dahil)	114	9,5
1-2 ay arası (1 ayın bitiminden itibaren 2 ayın sonu dahil)	437	36,5
2-4 ay arası (2 ayın bitiminden itibaren 4 ayın sonu dahil)	320	26,8
4-8 ay arası (4 ayın bitiminden itibaren 8 ayın sonu dahil)	104	8,7
8-12 ay arası (8 ayın bitiminden itibaren 12 ayın sonu dahil)	90	7,5
1-2 yıl arası (1 yılın bitiminden itibaren 2 yılın sonu dahil)	1	0,1
Diğer	13	1,1
<b>Toplam</b>	<b>1.196</b>	<b>100</b>

Doğum sonrasında kullanılan izin süresiyle ilgili olarak kurumlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? İlgili tabloya bakıldığında bazı sürelerde dikkate değer oranlarda kurumlar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Söz gelimi 1 ila 2 hafta arasında izin kullanan kadınların oranı okullarda yüzde 12, hastanelerde



yüzde 10, bankalarda ise yüzde 3 düzeyindedir. Öte yandan 1 ila 2 ay arasında doğum sonrası izin kullanımı konusunda bankalardaki oran diğer iki kurumdan daha yüksektir. Bu oran bankalarda yüzde 43 iken okullarda yüzde 36, hastanelerde ise yüzde 35 düzeyindedir. Benzer bir farklılık yine 8 ila 12 ay arasında izin kullanımı konusunda kendini göstermektedir. Bu konuda da bankalardaki oranı diğer iki kurumdan daha fazladır. Bankalardaki oran yüzde 12 düzeyinde iken okullarla hastanelerde yüzde 7 düzeyindedir. Kısaca üç kurum arasındaki farklılığı oluşturan daha çok bankalardır. Üç kurum arasındaki farklılıklara varyans analizi üzerinden bakıldığında bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (P=000).

**Tablo 17: Son gebeliğinizde doğum sonrasında ne kadar izin kullandınız? (Kurumsal analiz)**

	<b>Okul</b>	<b>Hastane</b>	<b>Banka</b>
1-2 hafta arası (1 günden itibaren 2 haftanın sonu dahil)	12,4	10,3	2,7
2-4 hafta arası (2 haftanın bitiminden itibaren 4 haftanın sonu dahil)	13,2	7,5	8,6
1-2 ay arası (1 ayın bitiminden itibaren 2 ayın sonu dahil)	36,0	35,1	42,5
2-4 ay arası (2 ayın bitiminden itibaren 4 ayın sonu dahil)	20,2	30,9	26,3
4-8 arası (4 ayın bitiminden itibaren 8 ayın sonu dahil)	9,8	8,2	8,1
8-12 ay arası (8 ayın bitiminden itibaren 12 ayın sonu dahil)	6,5	6,9	11,8
1-2 yıl arası (1 yılın bitiminden itibaren 2 yılın sonu dahil)		0,2	
Diğer	1,8	1,0	
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Doğum sonrası izin kullanımı konusunda özel sektörle kamu sektörü arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? İlgili tabloya yansıyan verilere bakıldığında iki sektör arasında bazı farklılıklar göze çarpmaktadır. Genel olarak kamu sektöründe daha fazla uzun süreli izinlerin kullanıldığı görülmektedir. Özellikle bankalarda 1 ila 2 ay arasında izin kullanımı konusunda kamu bankalarında çalışan kadınların özel bankalara göre daha avantajlı olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim Tablo 18’de görüldüğü gibi kamu bankalarında iki aya kadar doğum izni kullanan kadınların oranı yüzde 52 düzeyinde iken, özel bankalarda bu oran yüzde 34 düzeyindedir. Kısaca, tablodaki verilerden hareketle doğum sonrası izin kullanımı konusunda kamu sektörünün daha avantajlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 18: Son gebeliğinizde doğum sonrasında ne kadar izin kullandınız? (Sektörel dağılım)**

	<b>Okul</b>		<b>Hastane</b>		<b>Banka</b>	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>



1-2 hafta arası (1 günden itibaren 2 haftanın sonu dahil)	10,5	15,2	9,8	10,7	3,6	2,0
2-4 hafta arası (2 haftanın bitiminden itibaren 4 haftanın sonu dahil)	11,8	15,2	5,5	9,7	8,3	8,8
1-2 ay arası (1 ayın bitiminden itibaren 2 ayın sonu dahil)	37,3	34,2	33,1	37,2	52,4	34,3
2-4 ay arası (2 ayın bitiminden itibaren 4 ayın sonu dahil)	22,8	16,5	32,2	29,5	17,9	33,3
4-8 arası (4 ayın bitiminden itibaren 8 ayın sonu dahil)	10,1	9,5	10,1	6,0	10,7	5,9
8-12 ay arası (8 ayın bitiminden itibaren 12 ayın sonu dahil)	6,1	7,0	9,2	4,4	7,1	15,7
1-2 yıl arası (1 yılın bitiminden itibaren 2 yılın sonu dahil)	1,3	2,5		0,3		
Diğer				2,0		
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan kadınlara yöneltilen sorulardan biri de doğum sonrasında ücretsiz izin kullanıp kullanmadıkları yönünde olmuştur. Yukarıdaki sorular, çalışan kadınların kullandıkları her tür izinlerle ilgiliydi. Buradaki soru ise ücretsiz izinle ilgili olmuştur. Araştırma bulgularına göre kadınların yüzde 35'i doğum sonrasında ücretli izin kullanmıştır. Buna karşın yüzde 63'ü ise ücretli izin kullanmamıştır. Ücretli izin kullanım çalışanların yanı sıra kurumların izin verip vermemesine bağlı bir durumdur. Yapılan analizlere göre kurumlar arasında bu bağlamda anlamlı bir farklılık bulunmadığı için kurumlar üzerinden ayrıca analiz yapılmaya gerek görülmemiştir. Bunun yerine ücretsiz izin kullandığını belirtenlere ne kadar süreyle ücretsiz izin kullanıldığı sorgulanmıştır.

**Tablo 19: Doğumdan sonra ücretsiz izin kullandınız mı?**

	Sayı	Yüzde
Evet	419	35,0
Hayır	749	62,6
Diğer	28	2,3
<b>Toplam</b>	<b>1.196</b>	<b>100</b>

Bu araştırmada doğum sonrasında ücretli izin kullandığını belirten kadınlara ne kadar süre ücretli izin kullandıkları yönünde kendilerine bir soru daha yöneltilmiştir. Buna göre ücretsiz izin kullananların çoğu 2 ila 4 ay arasında ücretsiz izin kullanmıştır. Bu süre içinde ücretsiz izin kullanan katılımcıların oranı yüzde 29 düzeyindedir. Bunu yüzde yaklaşık 29 oran ile 4 ila 8 ay arası süre takip etmektedir. Başka bir deyişle, ücretsiz izin kullanan kadınların yüzde 60'a yakın bir kısmı 2 ila 8 aylık süreler arasında ücretsiz izin kullanmışlardır.

Kadınların ücretsiz doğum izinleri yükselme süreçlerinde olumsuz rol oynamaktadır. Özellikle bankalarda yükselme süreci çalışma deneyimine ve süresine bağlıdır. Kadınların doğum izni terfi sürelerinden düştüğü için bu da pratikte onların aleyhine sonuçlanmaktadır.<sup>99</sup> Bir kadın yönetici bu durumu şu

<sup>99</sup> B. A., Ankara, bankada Şube Müdürü, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015

ifadelerle dile getirmiştir: “Erkeklerin askerlikleri sayılıyor. Bizim ise doğum izinlerimiz kesiliyor. Askerlikte borçlanma yapılabiliyor. Ancak kadınlara verilen doğum sonrası izinlere bu hak tanınmıyor. Ücretsiz izin dönemleri borçlandırılabilir”.<sup>100</sup> Ücretsiz izin süreci kadınların terfisinde olumsuz rol oynadığı için yönetici olmak isteyen kadınların bir kısmı tarafından çok tercih edilmemektedir. Kadınların aleyhine seyreden bu durumun son yıllarda yapılan düzenlemeyle giderildiğini, çalışan kadınların bundan sonra kullanacakları ücretsiz izinlerin terfide dikkate alınacağını belirtmekte yarar vardır.<sup>101</sup>

**Tablo 20: Ne kadar ücretsiz izin kullandınız? (İzin kullananlar)**

	Sayı	Yüzde
1-30 gün arası (30 gün dahil)	28	6,7
1-2 ay arası (1 ayın bitiminden itibaren 2 ayın sonu dahil)	72	17,1
2-4 ay arası (2 ayın bitiminden itibaren 4 ayın sonu dahil)	122	29,0
4-8 ay arası (4 ayın bitiminden itibaren 8 ayın sonu dahil)	120	28,5
8-12 ay arası (8 ayın bitiminden itibaren 12 ayın sonu dahil)	69	16,4
1-2 yıl arası (1 yılın bitiminden itibaren 2 yılın sonu dahil)	8	2,4
<b>Toplam</b>	<b>419</b>	<b>100</b>

Çalışan kadınlar tarafından ücretsiz izin kullanımı bir aydan iki yıla kadar yayılabilmektedir. İlgili tabloya yansıyan bilgilere göre kadınların yüzde 7’si otuz güne, yüzde 17’si iki aya kadar, yüzde 16’sı 8 ila 12 aya kadar, yüzde 2’si ise bir ila 2 yıl arasında ücretsiz izin kullanmıştır. Araştırma bulgularından anlaşıldığı kadarıyla iki yıldan fazla ücretsiz izin kullanan kadın yoktur. Bu durum da kadınların uzun süreli ücretsiz izin sonrasında tekrar işlerine dönme imkânlarından yoksun oluşlarından kaynaklanıyor olabilir. Nitekim mülakatlarda ve odak grup çalışmalarında elde edilen bulgulara göre başta bankalar olmak üzere, özel kuruluşlar kadınların bu tür izinlerine sıcak bakmamaktadırlar.

Sonuç olarak, çalışan kadınlar, kadın olarak karşılaştıkları çok yönlü dezavantajlara ilave olarak anneliğin getirdiği zorlukları göğüslemek zorundadırlar. Çocuk sahibi olma durumu, çalışan kadınları normal çalışmanın yanı sıra, yükselme sürecinde de uğraştıran önemli bir sorundur.

<sup>100</sup> F. E., Ankara, okulda Müdür, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015

<sup>101</sup> 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 108. Maddesi doğum yapan kadınlara ve eşlerine 24 aya kadar ücretsiz izin kullanma hakkını vermektedir. Yine 4857 Sayılı İş Kanunu doğumdan sonra çalışan kadınlara altı ay ücretsiz izin kullanma hakkını öngörmektedir. Emekliliği düzenleyen 5434 sayılı yasanın ek 72. Maddesinde yapılan düzenlemeyle bu izinlerin emekliliğe sayılmasına imkan sağlanmıştır.

## ONUNCU BÖLÜM

### ÇALIŞAN KADINLARDA İŞ YAŞAMI VE AİLE

Bu bölümde, çalışan kadınların aile yükümlülüğüyle iş sorumluluğunu bir arada tutmayı nasıl başardığına ilişkin analizler yer alacaktır. Çalışan kadınların mesleki yaşamları aile yaşamlarını nasıl etkiliyor, iş yaşamları aile yapılarını olumsuz yönde etkiliyor mu, çalışan kadınlar aile içindeki sorumluluklarını eşleriyle hangi düzeyde paylaşıyor, evlerinde bir yardımcı bulunduruyorlar mı gibi sorulara bu bağlamda cevap aranacaktır. Önceki bölümlerde ifade edildiği gibi, geleneksel değerlerin baskın olduğu toplumlarda ev işleri kadınların ana görevi olarak kabul edilir. Erkekler bir yandan bu geleneksel rollerden, bir yandan da sosyalleşme tarzından dolayı aile içindeki yükümlülükleri eşleriyle paylaşmaya fazla yanaşmamaktadırlar. Bu bölümde araştırmaya katılan kadınların gözüyle bu konuya ayrıntılı biçimde bakmaya çalışacağız.

#### I. Çalışma Yaşamı Kadınların Aile Yaşamını Nasıl Etkiliyor?

İş yaşamının aile yaşamını olumlu ya da olumsuz olarak değişik yollardan etkileme durumu söz konusudur. Kadınların ekonomik yönden güçlenmesi, kendilerini gerçekleştirmeleri, sosyal kişilik olarak güçlenmeleri, aile bütçesine destek gibi faktörler aile yaşamını olumlu yönde etkileyen hususlardır. Öte yandan ev işlerinin ve çocuk bakımının aksaması gibi hususlar ise aileye olumsuz yönde etki eden faktörlerdir.

Bu araştırmada iş yaşamının aileyi hangi yönde etkilediğine ilişkin herhangi bir bilgi vermeksizin araştırmaya katılanlara, “işinizin aile yaşantınızı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. İlgili tabloya yansıyan bilgilere göre kadınların yüzde 63’ü çalışma yaşamlarının aile yaşantılarını olumlu yönde etkilediğini düşünmektedirler. Aile yaşantılarının çalışmalarından dolayı olumsuz yönde etkilediğini düşünenlerin oranı yüzde 27 düzeyindedir. Yukarıda ifade edildiği gibi, aileye olumsuz yönde yansıyan şeylerin neler olduğuna ilişkin herhangi bir şey sorulmamıştır. Katılımcılar hangi yönde olumsuzluk görüyorlarsa onu düşünerek soruya cevap vermişlerdir.

**Tablo 1: İşinizin aile yaşantınızı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?**

	Sayı	Yüzde
Genel olarak olumlu yönde	1.275	62,5
Genel olarak olumsuz yönde	547	26,8
Diğer	218	10,7
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

İşin aile yaşantısı üzerindeki etkisi konusunda okul, hastane ve banka arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır? İlgili tabloya yansıyan frekans dağılımıyla istatistiksel testler üzerinden bu soruya bakıldığında üç kurum arasında dikkate değer farklılığın olduğu görülür. Tabloya yansıyan bilgilere göre işinin aile yaşantısına olumlu yönde yansıdığını düşünen kadınların büyük bir kısmı okullarda çalışanlar arasında yer almaktadır. Okullarda çalışanların yüzde 77'si işinin aile yaşantısına olumlu yansıdığını düşünmektedir. Olumsuz yansıdığını düşünenlerin oranı sadece yüzde 16 kadardır. Oysa bankalara bakıldığında çok farklı bir tablo ortaya çıkmaktadır. Bankada çalışan kadınların yarısından azı (yüzde 49) işlerinin aile yaşantılarına olumlu yansıdığını düşünmektedir. Bankalarda çalışan kadınların yüzde 36'sı çalışma yaşamlarının aile yaşantılarına olumsuz etki ettiğini düşünmektedir. Benzer bir tablo hastanelerde de göze çarpmaktadır. Hastanelerde, bankalarda olduğu kadar yüksek olmamakla birlikte burada da kadınların dikkate değer bir kesimi (yüzde 30) aile yaşantılarının çalışma yaşamlarından olumsuz yönde etkilendiğini düşünmektedir. Üç kurum arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (P=,000).

**Tablo 2: İşinizin aile yaşantınızı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
Genel olarak olumlu yönde	76,5	59,6	49,0
Genel olarak olumsuz yönde	15,5	30,1	35,5
Diğer	8,1	10,4	15,4
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Çalışma yaşamının aile yaşantısına etkisi konusunda özel sektörle kamu sektörü arasında bir farklılık göze çarpıyor mu? Bu konuda okulda görülen tablo hastane ve bankalardan farklıdır. Okullarda kamu sektöründe çalışanlar, özel sektörde çalışanlara göre işlerinin aile yaşantılarını olumlu yönde etkilediğini daha fazla oranda düşünmektedirler. İki sektör arasındaki fark yüzde 5 kadardır. Oysa bu oran bankalarda aşağı yukarı aynıdır. Başka bir deyişle, kamu bankalarında çalışan kadınlarla özel bankalarda çalışan kadınlar işlerinin aile yaşantılarına olumlu etkisi konusunda benzer eğilimdedirler. Bankalarda çalışan kadınlar içinde işlerinin aile yaşantılarına olumsuz yönde yansıdığını düşünenler daha çok kamu sektöründe yoğunlaşmaktadır. Bu durum bankalardaki çalışma şartlarına göre hak edilen maaşın alınmaması düşüncesiyle bağlantılı olabilir.

Benzer bir durum hastanelerde de dikkat çekiyor. Özel hastanelerde çalışan kadınlar, işlerinin aile yaşantısına olumlu etkisi konusunda daha iyimserdirler. Olumsuz düşünenler daha çok kamu hastanelerinde yoğunlaşmaktadır. Burada da bankalarda olduğu gibi elde edilen gelirle gösterilen performans arasındaki

denksizlik düşüncesi rol oynayabilir. Bu arada kamu sektörüyle özel sektör arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlam ifade edip etmediğine bakıldığında iki sektör arasındaki farklılığın okullarla ( $P=,313$ ), bankalarda ( $P=,125$ ) istatistiksel olarak anlam ifade etmediği, ancak hastanelerde ( $P=,001$ ) anlam ifade ettiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 3: İşinizin aile yaşantınızı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Olumlu yönde	78,8	73,9	53,7	65	49,4	48,7
Olumsuz yönde	13,2	18	34,3	26,2	41	31,3
Diğer	8	8,1	12	8,8	9,6	20
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Çalışma yaşamının aile üzerindeki etkisini ölçmek üzere araştırmaya katılanlara ayrıca “işinizi eve getirdiğiniz oluyor mu?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. İlgili tabloya yansıyan verilere göre araştırmaya katılanların yaklaşık yüzde 36’sı eve bazen veya sık sık işini taşımaktadır. Buna karşın katılımcıların yüzde 65’i eve herhangi bir iş getirmemektedir. Araştırmaya katılanların yaklaşık üçte birinin evine işini taşıması dikkate değer bir bulgudur. Zira işin aile yaşantısı üzerindeki etkilerinden biri bu noktada ortaya çıkıyor olabilir. Eve işin taşınması kadınları evde fiziksel olarak meşgul etmenin yanında, psikolojik olarak da meşgul etmektedir. Dolayısıyla evine işini taşıyan çalışan kadın, ailesine, çocuklarına ve eşine doğal olarak daha az zaman ayırmak durumunda kalacaktır. Bu da anlaşılabilir gibi aile yaşantısına olumsuz yönde yansımaya sahiptir.

**Tablo 4: İşinizi eve getirdiğiniz oluyor mu?**

	Sayı	Yüzde
Eve hiç iş getirmem	930	45,6
Eve pek iş getirmem	347	17,0
Eve bazen iş getiririm	533	26,1
Eve sık sık iş getiririm	195	9,6
Diğer	35	1,7
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Eve iş taşınması sorunu en fazla hangi kurumda yoğunlaşmaktadır? İlgili tabloya bakıldığında bunun belirgin biçimde okullarda yoğunlaştığı görülür. Okullarda çalışan kadınların yaklaşık yüzde 70’i işini evine taşımaktadır. Bunun, okullarda çalışan kadın öğretmenlerden kaynaklandığı söylenebilir. Zira derse hazırlık, sınavların okunması, değerlendirilmesi ve notların sisteme girilmesi gibi işler

evde yapılmaktadır. Öğretmenler için ev okulun bir uzantısı olarak işlev görür. Oysa bu durum hastane veya bankalarda böyle değildir. Nitekim bu iki kurumda çalışan kadınların büyük bir kısmı eve herhangi bir iş taşımadığını belirtmektedirler. Bu oran hastanelerde yüzde 77, bankalarda ise yüzde 76 düzeyindedir. Üç kurum arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlam ifade ediyor mu? Konuyla ilgili olarak varyans analizine bakıldığında üç kurum arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülür (P=,000).

**Tablo 5: İşinizi eve getirdiğiniz oluyor mu? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
Eve hiç iş getirmem	16,3	61,3	49,8
Eve fazla iş getirmem	13,7	15,2	26,5
Eve bazen iş getiririm	44,7	17,7	19,6
Eve sık sık iş getiririm	24,8	3,4	2,2
Diğer	0,5	2,3	2,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Konuya sektörel bazda bakıldığında ortaya nasıl bir tablo çıkar? Başka bir deyişle, kamu sektörü ile özel sektör arasında bu bağlamda anlamlı bir farklılık var mıdır? Kadınlar hangi sektörde işlerini evlerine daha fazla taşımaktadırlar? Tablo 5'e yansıyan verilere göre üç kurumda da daha çok kamu sektöründe çalışan kadınlar işlerini evlerine taşımaktadırlar. Araştırma bulgularına göre kamu okullarıyla özel okullar arasındaki fark yaklaşık yüzde 3 kamu sektörü yönünde seyretmektedir. Bu oran hastanelerde yüzde 8 düzeyindedir. Bankalarda ise iki sektör arasındaki fark yüzde 6 kadardır. Gerek hastanelerde, gerekse bankalarda okullarda olduğu gibi kamu sektöründe çalışan kadınlar evlerine işlerini özel sektörde çalışanlara göre daha fazla taşımaktadır.

**Tablo 6: İşinizi eve getirdiğiniz oluyor mu? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Eve hiç iş getirmem	14,8	18,0	56,9	65,4	48,9	50,4
Eve fazla iş getirmem	11,7	15,9	14,5	15,9	24,7	27,8
Eve bazen iş getiririm	44,9	44,5	20,8	14,8	23,6	16,5
Eve sık sık iş getiririm	28,0	21,2	4,3	2,6	1,7	2,6
Diğer	0,6	0,4	3,5	1,3	1,1	2,6
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

İşin eve taşınması konusunda özel sektörle kamu sektörü arasında anlamlı bir farklılık var mıdır diye bakıldığında kurumdan kuruma değişim bir tabloyla karşılaşmaktayız. İşini eve getirme konusunda okullarla (P=,028) hastanelerde

(P=,000) iki sektör arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Oysa bankalarda iki sektör arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (P=,808). Buna göre bankalarda işin eve taşınması konusunda özel bankalarla kamu bankaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı anlamına gelir.

## II. Aile Sorumluluğunun Eşlerle Paylaşımı

Eşler, aile içindeki görevlerle ilgili yükümlülükleri çalışan kadınlarla hangi ölçüde paylaşmaktadırlar? Toplumumuzda erkeklerin sosyalleşmesi genelde kamusal alanda yer alan işlere yönelik olmaktadır. Kadınlarsa aile içindeki işleri üstlenmek üzere sosyalleşirler. Erkeklerin evlilik süreçlerinde aile sorumluluğunu üstlenmemelerinin altında yatan temel faktörün bu olduğu, gerek mülakat vermek, gerekse odak grup çalışmalarına katılmak suretiyle araştırmada yer alan kadınlar tarafından dile getirilmiştir. Konuyla ilgili bir kadın yönetici şunları söylemiştir:

Eşim bana iş konusunda çok destek oluyor. Ancak ev işleri konusunda becerikli değil. Yetiştirilme tarzından dolayı bu konuya elverişli değil. Kendisi çok rahat büyüyen, sürekli hizmet edilmeye alışılmış birisi. Bu yüzden eşimin bana ev işleri ve çocuk konusunda yardımcı dokunmuyor.<sup>102</sup>

Katılımcıların verdiği bilgilere göre, sosyalleşme sürecinde evde iş yaparak büyüyen erkekler aile içinde eşlerine yardımcı olma konusunda daha duyarlıdırlar. Odak grup çalışmalarında yer alan bir kadın yönetici eşiyle ilgili şu değerlendirmede bulunarak bu tezi doğrulamaktadır: “İlk evlendiğimizde eşim bana yardım ederdi. Fakat zamanla yardımcı konumdan sorumluluk sahibi olan bir eşim oldu. Çünkü benim kayınvalidem çocuklarına hep iş yaptırmış. Benim oğlum da ev işi yapar, kendisini çekip çevirir, demiştir”.<sup>103</sup> Araştırmaya katılan başka bir yönetici de “eşim emekli olduktan sonra işi olmasına rağmen çocuklar için işini bırakıp evin sorumluluğunu aldı; bu da benim kariyerime devam etmemi sağladı”.<sup>104</sup>

Aile içindeki yükümlülükler bu araştırmada beş görev üzerinden sorgulanmıştır. Bu görevler Tablo 7’de görüldüğü gibi çocukların bakımı, çocukların dersi, yemek ve mutfak işleri, ev temizliği, alışveriş ve ütü yapma konulardır. Burada şu hususu hatırlamak gerekir ki kadınların bir kısmı eşlerinin bu konudaki desteğini kendilerine yardım olarak kabul etmektedirler. Ancak kadın sorunları konusunda duyarlı ve bilinçli olan kadın yöneticiler, eşlerinin üstlendikleri bu

<sup>102</sup> R. D., Ankara, bankada Şube Müdürü, odak grup çalışması, 31 Ocak, 2015.

<sup>103</sup> İ. U., İzmir, okulda Müdür, odak grup çalışması, 21 Ocak, 2015.

<sup>104</sup> F. K., İzmir, okulda Müdür, odak grup çalışması, 21 Ocak, 2015.



alandaki görevleri “yardım” olarak değil, “yükümlülüklerin paylaşımı” olarak kabul etmektedirler. Bir yönetici kadın bu konudaki düşüncelerini şu ifadelerle dile getirmiştir:

Sanki bu işler benim sorumluluğumda o da bana yardımcı oluyor gibi anlaşılıyor. Halbuki ev işleri onun da sorumluluğunda. Bu kariyerde bir insan olarak “ben niye evlendim, işlerimi daha çok artırmak için mi?”, dedim eşime. Eşlerin ev hayatı konusunda sorumluluk almalarını sağlamalıyız. Erkeklerin yetiştirilme tarzlarını değiştirmeliyiz.<sup>105</sup>

Araştırma bulgularına göre ütü ve ev temizliği dışındaki konularda erkekler eşleriyle aile içi görevleri paylaşmaktadırlar. Ancak toplumumuzda ütü, ev temizliği, çamaşır yıkama gibi görevler genel olarak kadının görevi gibi algılanmaktadır. Araştırmaya katılan kadın yöneticiler bu hususun altını çizmişlerdir. Bir yönetici kadın bu konuyu, “eşim evdeki işlere yardım ederken asla balkona çamaşır asmamıştır. Çünkü o geri plandaki görünmeyen işleri yapmaktadır” ifadesiyle dile getirmiştir.<sup>106</sup> Bu ifadeden anlaşıldığı gibi, erkekler evdeki işlerin bir kısmını kendilerine yakıştıramadıkları için yapmaktan veya yapar görünmekten çekinmektedirler.

Araştırma bulgularına göre çocuk bakımı konusunda eşlerinin kendileriyle aynı yükümlülüğü paylaştığını belirtenlerin oranı yüzde 71 düzeyindedir. Bu oranlar çocukların dersi konusunda yüzde 64, yemek ve mutfak konusunda yüzde 51, alışveriş konusunda ise yüzde 79 düzeyinde görünmektedir. İlgili verilerden anlaşıldığı gibi erkekler eşleriyle en fazla alışveriş konusundaki yükümlülükleri paylaşmaktadırlar.

**Tablo 7: Eşiniz aşağıdaki yükümlülükleri sizinle hangi ölçüde paylaşıyor?**

	Hiç paylaşıyor	Fazla paylaşıyor	Fikri yok	Biraz paylaşıyor	Çok paylaşıyor	Toplam
Çocukların bakımı	12,8	15,1	1	41,7	29,4	100
Çocukların dersi	19,7	15	4,7	36,8	23,9	100
Yemek ve mutfak işi	26,1	19,9	2,9	35,8	15,3	100
Ev temizliği	39	19,6	3,6	23,2	14,6	100
Alışveriş	10,4	8	2,5	29,9	49,2	100
Ütü yapma	59,3	11,1	3,7	13,7	12,2	100

<sup>105</sup> F. D., İzmir, okulda Müdür, odak grup çalışması, 21 Ocak, 2015.

<sup>106</sup> A. Ş., Diyarbakır, bankada Şube Müdürü, odak grup çalışması, 14 Ocak, 2015.



Eşlerin aile yükümlülüğünü paylaşma konusunda üç kurum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır diye bakıldığında, yemek ve mutfak işlerinin dışındaki alanlarda anlamlı bir farklılığın olmadığı görülür. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte yine de kurumlar arasındaki bazı farklılıkların varlığı dikkat çekmektedir. Çocukların bakımı konusunda eşlerden destek alan kadınların en fazla yoğunlaştığı kurum bankadır. Diğer iki kurumda eşlerin yüzde 68'i çalışan kadınlara destek verirken, bankalarda bu oran yüzde 79 düzeyinde gözükmektedir. Çocukların dersleri, yemek ve mutfak işleri ve alışveriş konusunda da benzer bir eğilim görülmektedir. Tüm bu alanlarda bankalarda çalışan kadınlar eşlerinden daha fazla destek almaktadırlar. Ütü yapma konusunda ise eşe en fazla desteğin geldiği kurum okul olarak gözükmektedir.

**Tablo 8: Eşiniz aşağıdaki sorumlulukları sizinle paylaşıyor mu? (Kurumsal dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>evet</i>	<i>hayır</i>	<i>evet</i>	<i>hayır</i>	<i>evet</i>	<i>hayır</i>
Çocukların bakımı	67,6	30,4	67,7	30,5	79,3	19,2
Çocukların dersi	57,4	38,1	59,5	35,7	62,9	29,9
Yemek ve mutfak işi	52,1	45,6	49	48,5	62	36,7
Ev temizliği	37,3	59,2	37,5	59	43,5	54,9
Alışveriş	79,5	18,2	80,8	17,3	82,3	16
Ütü yapma	29,5	69,1	27,2	68,5	21,1	78,1

Benzer bir değerlendirmeyi sektörel bazda yapmak üzere istatistiksel testlere bakıldığında ütü yapmanın dışındaki alanlarda özel sektörle kamu sektörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göze çarpmamaktadır. Aralarındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte yine de kurumdan kuruma değişen farklılıkların olması dikkat çekicidir. Okul bazında bakıldığında yemek ve mutfak işinin dışındaki tüm alanlarda kamu kurumunda çalışanlar özel kurumda çalışanlara göre eşlerine daha fazla destek olmaktadır. Oysa yemek ve mutfak konusunda özel sektörde çalışanlar eşleriyle daha fazla oranda çocuk bakımı konusundaki yükümlülükleri üstlenmektedirler. Çocuk bakımını üstlenen eşlerin oranı kamu okullarında yüzde 48 iken, özel okullarda yüzde 55 düzeyindedir.

**Tablo 9: Eşiniz aşağıdaki sorumlulukları sizinle paylaşıyor mu? (Sektörel dağılım)**

	Kamu		Özel	
	<i>Evet</i>	<i>Hayır</i>	<i>Evet</i>	<i>Hayır</i>
<b>OKUL</b>				

Çocukların bakımı	64,6	33,3	68,4	28,2
Çocukların dersi	57,8	37,5	53,9	40,4
Yemek ve mutfak işi	48	49,6	55,1	41,4
Ev temizliği	33,1	63,4	41,2	54,3
Alışveriş	77,2	20,1	79,4	18,1
Ütü yapma	28,6	69,1	28,4	68,7
<b>HASTANE</b>				
Çocukların bakımı	70,6	26,1	61,9	35,1
Çocukların dersi	61	31,2	56,2	40,1
Yemek ve mutfak işi	47,2	49,1	48,7	48,1
Ev temizliği	33,1	63,4	41,2	54,3
Alışveriş	77,2	20,1	79,4	18,1
Ütü yapma	33,2	61,4	18,9	76
<b>BANKA</b>				
Çocukların bakımı	74,7	25,3	77,5	20
Çocukların dersi	61,8	34,8	60,5	29,8
Yemek ve mutfak işi	62	37	58,6	40
Ev temizliği	38,9	60,2	45	52,9
Alışveriş	82,4	15,7	79,3	19,3
Ütü yapma	22,5	75,7	17,6	81

Benzer bir değerlendirme hastaneler için de yapılabilir. Burada da yemek ve mutfak işi dışındaki bütün alanlarda eşler kamu kurumlarında daha fazla oranda çalışan kadınlarla yükümlülükleri paylaşmaktadırlar. Oysa yemek ve mutfak işinde büyük bir fark olmasa da farklı bir durum göze çarpmaktadır. Kamu kurumlarında çalışanların yüzde 47'si eşlerine destek olurken, yüzde 49'u destek olmamaktadır. Oysa özel hastanelerde eşlerin yüzde 49'u eşleriyle yemek ve mutfak işini paylaşırken, bunu paylaşmayanların oranı yüzde 48 düzeyindedir. Bankalarda çalışan kadınların verdikleri yanıtlara bakıldığında kamu bankalarında çalışanların eşlerle aile içi yükümlülükleri paylaşma noktasında daha avantajlı oldukları görülür. Tüm aile içi yükümlülükler konusunda kamu bankalarında çalışan kadınlar özel bankalarda çalışanlara göre eşlerinden daha fazla destek görmektedirler.

**Tablo 10: Elde ettiğiniz gelirin nasıl harcanacağına kim karar veriyor? (Evli olanlar)**

	Sayı	Yüzde
Kendim	298	22,0
Eşim	81	6,0
Eşimle birlikte	956	70,6

Diğer	19	1,4
<b>Toplam</b>	<b>1.354</b>	<b>100</b>

Aile içi yükümlülüklerin paylaşımı konusu ayrıca kadınların gelirlerini nasıl harcadıkları üzerinden de sorgulanmıştır. Bu konuyu ölçmek üzere araştırmaya katılanlara “elde ettiğiniz gelirin nasıl harcanacağına kim karar veriyor?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Bu sorunun sadece evli kadınlara sorulduğunu belirtmekte yarar vardır. İlgili tabloda elde edilen verilere göre kadınların elde ettiği gelirin harcanması konusunda eşler ortak karar vermektedirler. Elde ettiğim gelirin nasıl harcanacağına kendim karar veririm diyen kadınların oranı yalnızca yüzde 22 düzeyindedir. Önceki bölümde görüldüğü gibi evli kadınların yaklaşık yüzde 9’u eşinden ayrı yaşamaktaydı. Bu veriyi esas aldığımızda elde ettiği geliri eşinden bağımsız olarak kendi başına harcama kararı veren kadınların oranının yüzde 11 düzeyinde olduğu anlaşılır. Geriye kalanların büyük bir kısmı (yüzde 89) bu konuda eşiyile birlikte karar vermektedir.

**Tablo 11: Elde ettiğiniz gelirin nasıl harcanacağına kim karar veriyor? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
Kendim	22,6	21,2	23,2
Eşim	5,8	5,3	8,4
Eşimle birlikte	70,7	71,4	67,9
Diğer	0,9	2,0	0,4
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Çalışan kadınların elde ettiği geliri harcamaya kimin karar verdiği konusunda kurumlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Frekans dağılımı ve varyans analizi üzerinden bu soruya cevap arayabiliriz. Nitekim ilgili frekansları içeren tabloya bakıldığında kendi başına karar verenlerin daha fazla yoğunlaştığı kurumun banka olduğu anlaşılmaktadır. Eşiyile birlikte harcamaya karar verenlerin en fazla yoğunlaştığı kurum ise hastanedir. Varyans analizinden hareketle kurumlar arasındaki farklılığın anlamlılığına bakıldığında bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (P=,000).

**Tablo 12: Elde ettiğiniz gelirin nasıl harcanacağına kim karar veriyor? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Kendim	21,1	24,6	20,4	22,1	19,8	26,0
Eşim	6,1	5,3	5,2	5,3	11,3	6,1
Eşimle birlikte	71,7	69,5	72,1	70,7	67,9	67,9

Diğer	1,2	0,5	2,2	1,9	0,9	
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Elde edilen gelirin nasıl harcandığıyla ilgili sektörler arasında bir farklılık var mıdır? Konuyla ilgili olarak Tablo 12'ye bakıldığında sektörler bazında kurumdan kuruma değişen oranlar dikkat çekmektedir. “Elde ettiğim gelirin harcamasına kendi başıma karar veriyorum” diyen kadınların oranının en fazla yoğunlaştığı sektör özel bankalardır. Önceki bölümlerde analiz edildiği gibi, eşinden ayrı yaşayan kadınların da en fazla yoğunlaştığı sektör yine özel bankalardır. Dolayısıyla kendi başına karar vermenin bununla bağlantılı olduğunu tahmin etmek güç değildir. Bankalar dışındaki tüm kurumlarda (okullar ve hastaneler) eşlerle birlikte kararın alındığı sektör kamu sektörüdür. Oysa bankalar düzeyinde bakıldığında kamu bankalarıyla özel bankaların bu bağlamda performansı birbirine denktir.

Yapılan varyans analizine göre üç kurumda da özel sektörle kamu sektörü arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. Varyans analizinin sonucu okullarda  $P=,070$ , hastanelerde  $P=,509$ , bankalarda ise  $P=,866$  olarak tespit edilmiştir.

### III. Çalışan Kadınlarda Kişisel Harcama

Çalışan kadınlar gelirlerini kişisel harcamaları için kullanıyorlar mı ya da gelirlerinin yüzde kaçını kişisel harcamaları için kullanıyorlar? Araştırmada ele alınan konulardan biri de bu olmuştur. Burada belirtilmesi gereken husus şudur ki, kişisel harcama ile neyin kast edildiği konusunda katılımcılara herhangi bir bilgi verilmemiştir. Kişisel harcama konusunda kendileri neyi anlamışlarsa onu düşünerek cevap vermeleri katılımcılardan beklenmiş, ilgili tablolar da katılımcılardan gelen cevaplar üzerinden hazırlanmıştır.

**Tablo 13: Elde ettiğiniz gelirin yüzde kaçını kişisel harcamalarınıza gidiyor?**

	Sayı	Yüzde
Pek gitmiyor	319	15,6
Yüzde 10-30 arası	897	44,0
Yüzde 31-50 arası	374	18,3
Yüzde 51-70 arası	245	12,0
Yüzde 71-100 arası	183	9,0
Diğer	22	1,1
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

İlgili tabloya yansıyan verilere bakıldığında, araştırmada yer alan kadınların yüzde 16'sının herhangi bir kişisel harcamasının bulunmadığı anlaşılmaktadır. Kadınların yüzde 44'ü ise gelirlerinin yüzde 10 ila 30'u arasındaki bir kısmını kişisel harcamalarına ayırdıklarını belirtmişlerdir. Gelirinin yarısından fazlasını kişisel harcaması için ayırdığını belirten katılımcıların oranı yüzde 21 düzeyindedir. Bu verileri esas aldığımızda kadınların gelirlerinin bir kısmını aile bütçesine katarak harcadıkları sonucuna varabiliriz. Burada bekar kadınlarla evli olanların davranışları arasında farklılık söz konusu olabilir. Buradan hareketle medeni durum üzerinden de konuya bakılmıştır.

**Tablo 14: Elde ettiğiniz gelirin yüzde kaçını kişisel harcamanıza gidiyor? (Medeni duruma göre dağılım)**

	Pek gitmiyor	Yüzde 10-30 arası	Yüzde 31-50 arası	Yüzde 51-70 arası	Yüzde 71-100 arası	Diğer	Toplam
Bekar	6,9	22,1	25,5	23,6	21,2	0,6	100
Evli	18,8	53,2	16,1	6,9	3,6	1,3	100
Eşi ölmüş	29,0	25,8	6,5	16,1	19,4	3,2	100
Eşinden boşanmış	11,5	44,2	15,4	15,4	13,5		100
Eşinden ayrı yaşıyor	42,9	14,3		28,6	14,3		100

Kişisel harcama konusunda kadınların medeni durumunun bir etkisi var mıdır? Başka bir deyişle bekar kadınlarla evli kadınların tutumu arasında bu bağlamda bir farklılık var mıdır? Bu sorunun cevabını Tablo 14'e yansıyan verilerden hareketle bulmamız mümkün olacaktır. İlgili tabloya bakıldığında kişisel harcamasının en fazla olduğu katılımcı grubunun bekar kadınlarda yoğunlaştığı görülmektedir. Zira katılımcıların beşte biri gelirlerinin yüzde 71 ila yüzde 100'ü arasındaki bir kısmını kişisel harcamasına ayırdığını belirtmiştir. Bekarlar içinde gelirinin kişisel harcamasına gitmediğini belirtenlerin oranı yalnızca yüzde 7 düzeyindedir. Oysa bu oran evli kadınlarda yüzde 19, eşi ölmüş olanlarda yüzde 29, eşinden ayrı yaşayanlarda ise yüzde 43 düzeyindedir. Bu da eşinden ayrı yaşayan veya eşi ölmüş olan kadınların aile sorumluluklarının daha fazla oluşuyla bağlantılı olabilir.

**Tablo 15: Elde ettiğiniz gelirin yüzde kaçını kişisel harcamalarınıza gidiyor? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
Pek gitmiyor	15,5	17,5	11,3
Yüzde 10-30 arası	46,1	44,0	40,7
Yüzde 31-50 arası	17,4	17,7	21,3
Yüzde 51-70 arası	11,7	11,1	14,7
Yüzde 71-100 arası	8,6	8,3	11,3

Diğer	0,8	1,4	0,7
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Hangi kurumda çalışan kadınların kişisel harcaması daha fazla olmaktadır? Konuya Tablo 15'deki frekans dağılımı üzerinden bakıldığında kişisel harcaması en çok olan kadınların bankalarda çalışanlar arasında olduğu görülmektedir. Bankalarda çalışanların yüzde 26'sı gelirinin yarısından fazlasını kendi kişisel harcamasına ayırdığını belirtmiştir. Bu oran okullarda çalışanlar arasında yüzde 20, hastanelerde çalışanlarda ise yüzde 19 düzeyindedir. Elde ettiği geliri kişisel harcamasına ayırmadığını belirten kadınların oranı okullarda yüzde 16, hastanelerde yüzde 18, bankalarda ise yüzde 11 düzeyindedir.

Bu verileri esas aldığımızda bankalarda çalışan kadınlar arasında, kişisel harcama yapma tutumu arasındaki farklılığın diğer kurumlardakinden daha fazla olduğu sonucuna varabiliriz. Bu da bekar kadınların daha çok bankalarda yoğunlaşmasının yanı sıra bankalarda çalışan kadınların bir kısmının müşteri temsilcisi olarak kişisel bakımı ve kıyafeti konusunda daha titiz olmasıyla da bağlantılı olabilir. Zira odak grup çalışmasına katılan banka yöneticisi katılımcılar bu gerçeğe işaret etmişlerdir.

Kişisel harcama konusunda kurumlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı mıdır? Bu soruya istatistiksel testler yardımıyla bakıldığında üç kurumda çalışan kadınların kişisel harcama tutumu arasında görülen farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülür ( $P=,003$ ).

**Tablo 16: Elde ettiğiniz gelirin yüzde kaçını kişisel harcamalarınıza gidiyor? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Pek gitmiyor	15,7	15,2	15,9	18,9	11,8	10,9
Yüzde 10-30 arası	50,8	40,6	46,3	41,9	37,1	43,5
Yüzde 31-50 arası	15,4	19,8	18,6	16,9	18,5	23,5
Yüzde 51-70 arası	10,5	13,1	11,2	11,0	18,5	11,7
Yüzde 71-100 arası	6,8	10,6	6,7	9,7	12,4	10,4
Diğer	0,9	0,7	1,2	1,5	1,7	
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Çalışan kadınların kişisel harcaması bakımından özel sektörle kamu sektörü arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Konuya frekans dağılımı üzerinden bakıldığında kurumdan kuruma değişen bir eğilimin olduğu görülür. Gelirinin kişisel harcamasına gitmediğini söyleyenler üzerinden analiz yapıldığında iki sektör arasında dikkate değer bir farklılığın olmadığı görülür. Ancak gelirinin yüzde 50'den fazlasını kişisel giderine ayırdığını belirtenler üzerinden bir analiz

yapıldığında üç kurumda da özel sektörde çalışanların kamu sektöründe çalışanlara göre daha önde olduğu görülür. Bu konuda özel banka ile kamu bankasında çalışanlar arasında yüzde 1, özel hastane ile kamu hastanesinde çalışanlar arasında yüzde 3, kamu okulu ile özel okulda çalışanlar arasında ise yüzde 7 düzeyinde fark görülmektedir. Bu farklar yukarıda ifade edildiği gibi özel kurumların lehine seyretmektedir.

Konuya varyans analizi üzerinden bakıldığında tüm harcama dilimleri üzerinden kamu sektörü ile özel sektör arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tek kurum okul olarak gözükmektedir (P=,031). Diğer iki kurumda özel sektörle kamu sektörü arasındaki farklılık istatistiksel olarak dikkate alınacak kadar büyük değildir (Hastane: P=,509; Banka: P=,094).

#### IV. Ev İşlerinde Yardımcı Bulundurmak

Araştırmada ele alınan konulardan biri de çalışan kadınların, ev işlerine yardımcı olmak üzere herhangi bir kimseyi çalıştırıp çalıştırmadıkları konusu olmuştur. İlgili tabloya yansıyan verilere bakıldığında çalışan kadınların yüzde 59'u evlerinde herhangi bir kimseyi çalıştırmamaktadır. Evinde aileden veya aile dışından herhangi bir kimseden destek alanların oranı yüzde 38 düzeyindedir. Bunların da yüzde 9'u aileden birinden destek almaktadır. Tüm çalışan kadınlar üzerinden analiz edildiğinde kadınların sadece yüzde 8'i evine düzenli çalışan birini alabilmektedir. Evde düzenli bir yardımcı bulundurma tümüyle olmasa bile elde edilen gelirle bağlantılıdır. Burada ortaya çıkan veriler esas alınırsa çalışan kadınların yüksek düzeyde bir gelire sahip olmadığı tahmin edilebilir.

**Tablo 17: Evinizde çalışan yardımcı bir kadın var mı?**

	Sayı	Yüzde
Düzenli çalışan biri var	163	8,0
Birkaç günde bir gelen biri var	130	6,4
Birkaç haftada bir gelen biri var	295	14,5
Ailemden biri yardım ediyor	192	9,4
Çalışan kimse yok	1.202	58,9
Diğer	58	2,8
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Evde düzenli çalışan birinin bulunması konusunda kurumlar arasında bir farklılık var mıdır? Başka bir deyişle, hangi kurumda çalışan kadınlar daha fazla oranda evlerinde yardımcı bir kadın bulundurmaktadırlar? Üç kurum arasından evinde birini bulundurma konusunda en fazla oran bankada çalışan kadınlar arasında görülmektedir. Bankalarda çalışan kadınların yüzde 53'ü evinde herhangi bir yardımcı kadın bulundurmazken, yüzde 45'i ise bulundurmaktadır.



Ancak düzenli olarak bir kadın bulunduranların oranı oldukça düşük düzeydedir (yüzde 4). Bankalarda çalışıp evinde yardımcı bir kadın bulunduranların yüzde 20'si evine birkaç haftada birini almaktadır. Yüzde 12'si ise ailesinden birinden destek almaktadır.

**Tablo 18: Evinizde çalışan yardımcı bir kadın var mı? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
Düzenli çalışan biri var	3,8	12,0	4,2
Birkaç günde bir gelen biri var	4,8	6,4	8,6
Birkaç haftada bir gelen biri var	19,2	9,5	19,9
Ailemden biri yardım ediyor	8,6	8,8	12,3
Çalışan kimse yok	61,2	60,0	52,9
Diğer	2,5	3,3	2,2
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Okullarda çalışıp evine yardımcı kadın aldığını belirtenlerin oranı yüzde 36 kadardır. Bunların da önemli bir kısmı bankalarda olduğu gibi, birkaç haftada bir evine yardımcı bir kadın almaktadır (yüzde 19). Okullarda evine düzenli bir yardımcı kadın alanların oranı yüzde 4 kadardır. Eve düzenli bir kadın alma konusunda en büyük oran hastanelerde göze çarpmaktadır. Hastanelerde çalışan kadınların yüzde 12'si evinde düzenli birini çalıştırmaktadır. Yukarıda ifade edildiği gibi, evde düzenli birini bulundurmak belli maddi imkan gerektiren bir durumdur. Düzenli birini çalıştırma kriteri üzerinden bir değerlendirme yapacak olursak, bu konuda en iyi durumda olanların sağlık personeli olduğu söylenebilir. Bu da büyük ölçüde hastanelerde çalışan doktorlardan kaynaklanmaktadır. Nitekim Türkiye'de doktorların maaşının öğretmenlere ve bankada çalışan memurlara göre daha iyi durumda olduğu bir gerçektir. Kurumlar arasında belli oranlarda bulunan farklılık istatistiksel olarak anlam taşımaktadır (P=,023).

**Tablo 19: Evinizde çalışan yardımcı bir kadın var mı? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Düzenli çalışan biri var	2,5	5,3	10,4	13,5	3,4	4,8
Birkaç günde bir gelen biri var	4,6	4,9	5,9	6,9	7,9	9,1
Birkaç haftada bir gelen biri var	20,3	18,0	11,2	7,9	15,2	23,5
Ailemden biri yardım ediyor	9,2	7,8	8,4	9,2	13,5	11,3
Çalışan kimse yok	60,0	62,5	61,2	58,8	58,4	48,7
Diğer	3,4	1,4	2,9	3,7	1,7	2,6
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



Konuya sektörler bazında bakıldığında ortaya nasıl bir tablo çıkar? Başka bir deyişle, özel sektörle kamu sektörü arasında bu anlamda bir farklılık var mıdır? İlgili tablodaki verilere bakıldığında, evde yardımcı birini bulundurma eğiliminin en fazla yoğunlaştığı sektör üç kurumda da özel sektördür. Evinde düzenli birini bulundurma konusunda özel sektörün okullardaki performansı kamu sektörüne göre yüzde 2 oranında daha yüksektir. Benzer biçimde iki sektör arasındaki fark hastanelerde yüzde 3, bankalarda da yüzde 1 düzeyinde seyretmektedir. Aynı eğilimi birkaç günde bir veya birkaç haftada bir yardımcı kadın bulundurma şıklarında da görülmektedir. Bu durumlarda da yine üç kurumda özel sektör kamu sektörünün önüne geçmektedir. Sektörler arasında bu tür farklılıklar bulunmasına rağmen, yapılan varyans analizine göre iki sektör arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlam ifade etmemektedir (Okul: P=,384; Hastane: P=,354; Banka: P=063).

## V. Çalışan Kadınlarda İş Yaşamı ve Aile Dengesi

Araştırmaya katılan kadınlara yöneltilen sorulardan biri de iş-aile dengesini sağlama noktasında ne düşündükleri yönünde olmuştur. Bu konu eşe, çocuklara, anne-babaya, arkadaşlara ve kendine vakit ayırma konuları üzerinden test edilmiştir. Kadınların özellikle eşlerine ve çocuklarına vakit ayırma noktasında nasıl bir düşünceye sahip oldukları bu araştırmanın önemli sorularından biridir.

İlgili tablodaki verilere bakıldığında araştırmaya katılan kadınların yüzde 55'i eşlerine yeterli vakit ayıramadığı düşüncesindedirler. Çocuklarına yeterli vakit ayıramadığını belirtenlerin oranı yüzde 58, anne-babaya yüzde 65, arkadaşlarına yüzde 65 ve kendisine yeterli vakit ayıramayanların oranı yüzde 68 düzeyindedir. Elde edilen bulgulara göre kadınların en fazla ihmal ettikleri kişiler kendileri olmaktadır. Zira kendisine yeterli vakit ayırabildiğini belirten kadınların oranı yüzde 30 düzeyindedir. Oysa eş, çocuk, anne-baba ve arkadaşlarla ilgili oran yüzde 30'un üzerindedir. Bu veriyi esas aldığımızda Türkiye'de çalışma yaşamında yer alan kadınların, aile bireylerine karşı özveride bulunarak kendilerinden fedakârlık ettiğini ve böylece kendi bakımlarını ihmal ettiklerini söyleyebiliriz.

**Tablo 20: Çalışan bir kadın olarak aşağıdaki ifadeler hakkında ne düşünüyorsunuz?**

	Hiç katılmıyor	Fazla katılmıyor	Fikri yok	Biraz katılıyor	Çok katılıyor	Toplam
Eşime gereken zamanı ayıramıyorum	17,8	26,3	1,6	37,4	16,8	100
Çocuklarıma gereken zamanı ayıramıyorum	17,1	24,2	1,1	34,1	23,4	100
Anne babama gereken zamanı ayıramıyorum	15,5	20,2	2,2	36,5	28,6	100

Arkadaşlarıma gereken zamanı ayıramıyorum	11,4	20,9	2,4	38,4	26,9	100
Kendime yeterince vakit ayıramıyorum	12,4	17,9	2	33,4	34,3	100

Aile bireylerine, arkadaş çevresine ve kendisine yeterli zaman ayırma noktasında kurumlar arasında dikkate değer düzeyde bir farklılık var mıdır? Yapılan istatistiksel analizlere göre eşe (P=,278) zaman ayırma konusunda üç kurum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Oysa çocuğa (P=,017), kendisine (P=,017), anne-babaya (P=,002) ve arkadaşlara (P=,000) zaman ayırma konusunda üç kurum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.<sup>107</sup>

Konuya okullarda çalışanlar üzerinden bakıldığında kadınların yarıdan fazlası (yüzde 47) eşine gereken zamanı ayıramadığını düşünmektedir. Çalışan kadınların yarısı (yüzde 50) çocuğuna, yüzde 60'ı anne-babaya, yüzde 58'i arkadaşlarına, yüzde 65 ise kendisine yeterli zaman ayıramadığını belirtmektedir. Bu verileri esas aldığımızda çalışan kadınların en fazla kendilerini ihmal ettiğini söyleyebiliriz.

**Tablo 21: Çalışan bir kadın olarak aşağıdaki ifadelere katılıyor musunuz? (Kurumsal dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	1	2	1	2	1	2
Eşime gereken zamanı ayıramıyorum	46,5	52,1	56,4	41,6	62,4	36,7
Çocuklarıma gereken zamanı ayıramıyorum	50	49,2	60,6	37,8	62,9	37,1
Anne babama gereken zamanı ayıramıyorum	60,2	37,2	66,7	31,2	68,4	30,1
Arkadaşlarıma gereken zamanı ayıramıyorum	58,1	40,5	68,3	28,5	68,6	29,7
Kendime yeterince vakit ayıramıyorum	64,6	33,1	68,9	29,2	69,4	28,9

1. Katılıyor; 2. Katılmıyor. Cevap vermeyenler dahil edilmemiştir.

Hastanelere bakıldığında, yukarıda sözü edilen kişilere vakit ayıramama oranlarının daha yüksek olduğu anlaşılır. Hastanelerde çalışıp eşine zaman ayıramayanların oranı yüzde 56 iken; hastanede çalışan kadınların yüzde 61'i çocuklarına, yüzde 67'si anne-babasına, yüzde 68'i arkadaşlarına, yüzde 69'u ise kendilerine yeterli vakit ayıramadığını belirtmektedirler. Okullarda olduğu gibi, burada da kadınlar en fazla kendilerine zaman ayıramamaktadırlar. Benzer bir tabloyu bankalarda da görmekteyiz. Burada da yine en fazla ihmal edilenler kadınların kendileri olmaktadır. Bankada çalışan kadınların yüzde 69'u

<sup>107</sup> Analizler, yüzde 95 güven aralığı üzerinden yapıldığı için 0,05'ten düşük olan oranlar istatistiksel anlamlılığa, yüksek olan oranlarsa istatistiksel olarak anlamlı olmayışa işaret etmektedir.

kendilerine yeterince vakit ayıramadıklarını belirtmektedirler. Diğer iki kurumla karşılaştırınca bankalarda gerek aile bireyelerine, gerekse sosyal çevreye zaman ayırma oranı daha düşüktür. Bu da bankalarda çalışan kadınların diğerlerine göre zamana daha az hükmetme şansına sahip oldukları anlamına gelir.

**Tablo 22: Çalışan bir kadın olarak aşağıdaki ifadeler hakkında ne düşünüyorsunuz? (Sektörel dağılım)**

	Kamu		Özel	
	<i>katılıyor</i>	<i>katılmıyor</i>	<i>katılıyor</i>	<i>katılmıyor</i>
<b>OKUL</b>				
Eşime gereken zamanı ayıramıyorum	39,7	58,7	55,6	43,3
Çocuklarıma gereken zamanı ayıramıyorum	45,6	53,1	56,3	43,7
Anne babama gereken zamanı ayıramıyorum	55,7	41,8	65,4	31,8
Arkadaşlarıma gereken zamanı ayıramıyorum	52,9	45,5	64,0	34,6
Kendime yeterince vakit ayıramıyorum	59,7	37,2	70,3	28,3
<b>HASTANE</b>				
Eşime gereken zamanı ayıramıyorum	58,6	38,7	53,9	44,9
Çocuklarıma gereken zamanı ayıramıyorum	66,9	31,0	53,7	45,3
Anne babama gereken zamanı ayıramıyorum	69,4	28,2	64,2	33,9
Arkadaşlarıma gereken zamanı ayıramıyorum	70,2	27,8	66,5	29,2
Kendime yeterince vakit ayıramıyorum	72,9	25,5	65,4	32,6
<b>BANKA</b>				
Eşime gereken zamanı ayıramıyorum	57,5	42,5	66,4	32,1
Çocuklarıma gereken zamanı ayıramıyorum	63,1	36,9	62,7	37,3
Anne babama gereken zamanı ayıramıyorum	69,1	29,2	67,8	30,9
Arkadaşlarıma gereken zamanı ayıramıyorum	70,8	27,0	67,0	31,7
Kendime yeterince vakit ayıramıyorum	71,9	25,8	67,4	31,3

İlgili tablo üzerinden bir değerlendirme yapıldığında, okullarda özel sektörde çalışanlar kamu sektöründe çalışanlara göre aile bireyelerine ve arkadaş çevrelerine daha az zaman ayırdıkları anlaşılmaktadır. Hastanelerde de benzer bir durum söz konusudur. Burada kamu sektöründe çalışanlar özel sektöre göre aile ve sosyal çevrelerine daha az zaman ayırmaktadırlar. Bankalarda eşin dışındaki kişilerde benzer bir durum ortaya çıkmaktadır. Özel bankalarda çalışan kadınlar kamu bankalarında çalışanlara göre eşlerine daha az zaman ayırmaktadırlar.

Kısaca, bu bölümde ortaya çıkan verilerden hareketle genel bir değerlendirme yapacak olursak şu sonuçlara ulaşabiliriz: Bir, çalışmak kadınların ailelerine

olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Çalışan kadın olmak ailenin maddi olarak rahatlamasına yol açmaktadır. İki, eşler ev temizliği ve ütü gibi görevlerin dışında genel olarak eşlerine yardımcı olmaya çalışmakta ve ailedeki yükümlülükleri paylaşma eğilimindedirler. Üç, çalışan kadınların büyük bir kısmı ev işlerinin yapılması konusunda aile içinden veya dışından herhangi bir kimseden destek almamaktadırlar. Son olarak da, çalışan kadınlar aile çevrelerine, sosyal çevrelerine ve kendilerine yeterince vakit ayıramamaktadırlar. Bu verileri esas aldığımızda çalışmanın kadınların aile ve sosyal ilişkilerine olumsuz yönde yansıdığını söyleyebiliriz.

## ONBİRİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMA ORTAMI VE KURUMSAL MEMNUNİYET

İş doyumu, çalışanlar için olduğu gibi kurumlar açısından da büyük önem taşır. Çünkü çalışanları motive ederek daha fazla verimle çalışmalarına yol açar. Bu da doğal olarak kuruma olumlu yönde yansır. İş doyumunu sağlayan bir takım hususlar vardır. Bunlar, çalışanların hak ettikleri maaşı almaları, kurumda eşit muameleye tabi tutulmaları, kendilerine değer verilmesi, yükselme sürecinin kendilerine açık oluşu ve gerekli zamanlarda tatil yapma imkânına sahip olmaları gibi hususları kapsar.

Bu bölümde, çalışan kadınların kendi kurumlarından memnuniyet düzeylerini, kurumlarını tercih etme nedenlerini, karşılaştıkları sorunları, erkek meslektaşlarıyla ilişkilerini ve iş doyumlarını ele alacağız. Kadınlar çalıştıkları kurumu neden tercih ediyorlar, bu kurumda ayrımcılık ve mobinge maruz kalıyorlar mı, iş motivasyonları ne durumdadır, erkeklerle aynı muameleye maruz kalıyorlar mı gibi soruları araştırmaya katılan kadınların gözünden incelemeye çalışacağız.

#### I. Kurumu Tercih Etme Nedeni

Kadınlar çalıştıkları kurumu neden tercih ediyorlar; zorunlu nedenlerden dolayı mı yoksa gerçekten sevdikleri için mi? İlgili tabloya yansıyan verilere bakıldığında zorunlu nedenlerden dolayı kurumu tercih edenlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kadınların beşte biri ekonomik zorunluluklardan dolayı kurumunu tercih ederken, beşte biri aldığı eğitimi değerlendirmek, beşte biri de gelecek güvencesinden dolayı çalıştığı kurumu tercih etmek durumunda kalmıştır. Bu verilere göre kadınların beşte birlik bir kesiminin zorunlu nedenlerden dolayı kurumunu tercih ettiğini söyleyebiliriz. İşten duyulan memnuniyetten dolayı çalıştığı kurumu tercih edenlerin oranı yüzde 14 gibi düşük düzeydedir. Tabloda yer alan şıkları “severek tercih” ile “zorunlu nedenlerden dolayı tercih” gibi iki şık etrafında topladığımızda ikincisinin baskın geldiğini söyleyebiliriz.

**Tablo 1: Bu kurumda çalışmanızda rol oynayan en önemli neden nedir?**

	Sayı	Yüzde
Ekonomik zorunluluk	460	22,6
İşten duyulan memnuniyet	286	14,0

Alınan eğitimi değerlendirme	458	22,5
Gelecek güvencesi	437	21,4
Ekonomik özgürlük	369	18,1
Diğer	29	1,4
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Çalışmayı sağlayan faktörler bakımından kurumlar arasında bir farklılık var mıdır? İlgili tabloya bakıldığında ekonomik zorunluluklardan dolayı en fazla çalışılan kurumun bankalar olduğu görülmektedir. Zorunlu nedenlerden dolayı bankalarda çalışanların oranı yüzde 29 düzeyindedir. Oysa bu oran okullarda yüzde 18, hastanelerde ise yüzde 25 düzeyindedir. Severe işi seçme ile zorunlu nedenlerden dolayı işi seçme seçenekleri üzerinden bir değerlendirme yapıldığında okulun en fazla severe seçilen kurum olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşın bankanın en fazla zorunlu nedenlerden dolayı tercih edildiği görülmektedir. Okul tercihinde en fazla rol oynayan faktör “alınan eğitimin değerlendirilmesi” seçeneği olmuştur. Bu seçeneğin ardından işten duyulan memnuniyet gelmektedir. Hastanelerde ve bankalarda ön plana çıkan seçenek ekonomik zorunluluklardır. İşten duyulan memnuniyet seçeneğine bakıldığında okulların diğer iki kuruma göre belirgin biçimde tercih nedeni olduğu anlaşılmaktadır. Zira okullarda işten duyulan memnuniyet oranı yüzde 21 düzeyinde iken bu oran hastanelerde yüzde 12, bankalarda ise yüzde 14 düzeyindedir.

**Tablo 2: Bu kurumda çalışmanızda rol oynayan en önemli faktör nedir? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
Ekonomik zorunluluklar	18,0	24,7	28,7
İşten duyulan memnuniyet	20,6	11,6	13,5
Alınan eğitimi değerlendirme isteği	26,1	21,4	24,9
Gelecek güvencesi	19,2	21,2	24,7
Ekonomik özgürlük	14,9	19,4	22,6
Diğer	1,3	1,7	1,9
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Hastanenin gelecek güvencesinde banka kadar önemli bir rol oynadığı, ortaya çıkan verilerden anlaşılmaktadır. Memnuniyet düzeyi düşük olmasına rağmen burada çalışma tercihinde rol oynayan temel faktör hastanenin sağladığı gelecek güvencesidir. Kısaca, üç kurum arasında bir karşılaştırma yaptığımızda okullarda çalışanların kendi mesleklerini ve kurumlarını diğer iki kuruma göre daha fazla benimsediği ve içselleştirdiği anlaşılmaktadır. Hastane ve banka,

sağladıkları imkânlardan dolayı tercih edilen kurumlar olarak görünmektedir. Üç kurumun frekans dağılımları arasındaki farklılık bize bu sonucu vermektedir.

**Tablo 3: Bu kurumda çalışmanızda rol oynayan en önemli faktör nedir? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Ekonomik zorunluluklar	9,2	13,5	14,0	16,0	25,9	26,7
İşten duyulan memnuniyet	16,8	18,2	6,7	14,8	9,0	7,1
Alınan eğitimi değerlendirme isteği	27,2	23,0	23,7	18,0	10,2	17,7
Gelecek güvencesi	24,8	24,2	30,1	22,9	23,9	24,8
Ekonomik özgürlük	20,7	19,7	24,3	26,4	31,1	21,3
Diğer	1,3	1,5	1,1	1,8		2,3
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Çalışılan işten memnuniyet konusunda özel sektörle kamu sektörü arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Bu soruya frekans dağılımı ve varyans analizi üzerinden bakılabilir. Frekans dağılımı üzerinden bakıldığında her kurum için farklı bir tablo ortaya çıkmaktadır. Okullarda severek tercih etme seçeneği daha çok kamu kurumlarında kendini göstermektedir. Hastanelerde de benzer bir durum söz konusudur. İşten duyulan memnuniyet devlet hastanelerinde daha yaygındır. Ekonomik güvence veya zorunlu nedenlerden dolayı tercih durumu ise kendisini daha çok özel hastanelerde göstermektedir. Yapılan varyans analizine göre okullarda ( $P=,009$ ) ve hastanelerde ( $P=,027$ ) kamu sektörüyle özel sektör arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Fakat bankalar için benzer bir değerlendirme yapmak varyans analizine göre mümkün görünmemektedir. Bazı şikâyetlerde kamu sektörüyle özel sektör arasında farklılık gözükmeyle birlikte bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $P=,521$ ).

## II. İşten Rahatsızlığa Yol Açan Nedenler

Bir kurumda çalışanların yüzde yüz memnuniyetinin olamayacağı varsayımından hareketle, araştırmada yer alanlara kendi kurumlarında en fazla şikâyetçi oldukları konunun ne olduğu sorusu sorulmuştur. İlgili tabloya yansıyan verilere göre en fazla şikâyetçi olunan konu hak edilen maaşın alınmamasıdır. Hak ettiği maaşı alamadığını belirtenlerin oranı yüzde 33 düzeyindedir. Bu da her üç kişiden ikisinin çalıştığı kurumdan hak ettiğini alamadığı düşüncesinde olduğu anlamına gelir. İşin çok yorucu olması en fazla şikâyet edilen ikinci hususu oluşturmaktadır. Şikâyet edilen hususlar arasında işin aile sorumluluğuyla çakışması, yükselme olanaklarının kısıtlı olması ve ayrımcılık/mobing gibi nedenler de var. Araştırmaya katılanların yüzde 8'i

işyerinde ayrımcılık veya mobing yaşadığını belirtmektedir. Bu da dikkate alınması gereken bir sorun olarak kaydedilmelidir. Mobing durumunun cinsiyetten dolayı mı yoksa başka bir nedenden dolayı mı yaşandığı sorulmamıştır. Ancak bir kurumda bu düşüncede olduğunu hisseden insanların bulunmasının ciddi bir sorun olarak göz önünde bulundurulması gerekir.

**Tablo 4: İşinizle ilgili en çok şikâyetçi olduğunuz konu nedir?**

	Sayı	Yüzde
İşin çok yorucu olması	568	27,8
Hak ettiği maaşı alamaması	667	32,7
Ayrımcılığa uğraması/mobing	164	8,0
Aile sorumluluğuyla çatışması	341	16,7
Yükselme olanaklarının kısıtlı olması	237	11,6
Diğer	63	3,2
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

İşyerinde şikâyetçi olunan konuyla ilgili olarak üç kurum arasında dikkate değer bir farklılık var mıdır? Konuya, tabloya yansıyan frekans değerleri üzerinden bakıldığında üç kurum arasında önemli farklılıkların bulunduğu görülür. Okullarda en fazla şikâyetçi olunan birinci konu hak edilen maaşın alınmaması, ikinci konu ise işin aile sorumluluğuyla çatışmasıdır. Hastanelerde ise hak edilen maaş birinci şikâyetçi olunan konu olurken, ikinci şikâyetçi olunan konu işin çok yorucu olması olarak ön plana çıkmaktadır. Bankalara bakıldığında işin çok yorucu olması en fazla şikâyetçi olunan konu olarak dikkat çekmektedir. İkinci şikâyetçi olunan konu ise hak edilen maaşın alınmamasıdır.

Yapılan varyans analizine göre üç kurum arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $P=,000$ ). Üç kurumda şikâyetçi olunan hususların hem sıralaması hem de şikâyetçi olunan hususların kurumlar arasındaki oranı dikkate değer oranda birbirinden farklıdır.

**Tablo 5: İşinizle ilgili en çok şikâyetçi olduğunuz konu nedir? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
İşin çok yorucu olması	17,5	28,7	39,9
Hak edilen maaşı alamama	35,9	33,2	27,2
Ayrımcılığa uğrama/mobing	7,4	9,2	6,2
Aile sorumluluğuyla çatışması	21,3	14,4	16,0
Yükselme olanaklarının kısıtlı olması	14,5	11,5	8,1
Diğer	3,5	3,1	2,6
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



Konuya ilişkin kamu sektörüyle özel sektör arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? İlgili tabloya yansıyan veriler üzerinden bu sorunun cevabını bulabiliriz. İlgili tabloda görüldüğü gibi sektörel bazda üç kurum arasında dikkate değer oranlarda farklılıklar vardır. İşin çok yorucu olması şikâyetinin en fazla yoğunlaştığı sektör özel sektördür. Başka bir deyişle çalışan kadınlar özel sektörün iş yükünü daha fazla ağır bulmaktadırlar. Hak edilen maaşın alınamaması konusundaki şikâyetlerin en fazla yoğunlaştığı sektör okul ile hastanede kamu sektörü bankada ise özel sektör olarak ön plana çıkmaktadır. Ayrımcılığa uğrama konusunda iki sektör arasında dikkate değer bir farklılık göze çarpmamaktadır. Bu arada ayrımcılığa uğrama konusunda en az şikâyetçi olunan kurumun gerek özel, gerekse kamu bankaları olduğunu unutmamak gerekir. Bankalarda, önceki bölümlerde tartışıldığı gibi, diğer iki kuruma göre daha fazla performans odaklı bir değerlendirme süreci söz konusudur.

**Tablo 6: İşinizle ilgili en çok şikâyetçi olduğunuz konu nedir? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
İşin çok yorucu olması	14,7	20,5	26,2	31,3	40,7	39,2
Hak ettiği maaşı alamaması	36,0	35,8	33,8	32,6	26,6	27,7
Ayrımcılığa uğraması/mobing	7,7	7,2	9,5	8,9	6,5	5,9
Aile sorumluluğuyla çatışması	21,1	21,5	14,2	14,7	17,6	14,7
Yükselme olanaklarının kısıtlı olması	17,1	11,7	12,7	10,4	6,8	9,0
Diğer	3,7	3,3	3,7	2,2	1,6	3,5
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

İşin aile sorumluluğuyla çatışması konusunda okul ile hastanede benzer bir durum söz konusudur. Bu konuda da iki sektör arasında dikkate değer oranda farklılık göze çarpmamaktadır. Ancak bankalarda işin aile sorumluluğuyla çatışması sorunu kamu bankalarında özel bankalara göre daha fazladır. Yükselme olanaklarının kısıtlı olması konusunda üç kurumda sektöre göre değişen tutumlar söz konusudur. Bu düşünce devlet okullarında özel okullara göre daha yaygındır. Benzer biçimde devlet hastanelerinde yükselme olanaklarının kısıtlı olduğuna inananların oranı özel hastanelerdekinden daha fazladır. Oysa bankalarda durum farklıdır. Burada da özel sektörde çalışıp bu düşüncede olanların oranı kamu bankalarında çalışanlardan daha fazladır.

Özel sektörle kamu sektörü arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakıldığında varyans analizine göre iki sektör arasındaki farklılık okul ( $P=,014$ ) ile hastanelerde ( $P=,036$ ) istatistiksel olarak anlamlı olup bankalarda anlamlı değildir ( $P=,930$ ).

### III. Erkek Meslektaşlarla İlişkiler

Araştırmada sorgulanan konulardan biri de çalışan kadınların erkek meslektaşlarıyla ilişkileri olmuştur. Erkek meslektaşlarının kendilerine karşı nasıl bir tutum sergilediği, kendilerine eşit muamelede bulunup bulunmadığı, kendilerini kabullenip kabullenmediği bu bağlamda önemli bir sorudur. Araştırmada yer alan kadınlara tüm bunları kapsayacak genel bir soru yöneltilmiştir. O soru da ilgili tablolarda görüldüğü gibi “işyerinde erkek meslektaşlarınızın size karşı tutumunu genel olarak nasıl buluyorsunuz?” şeklindedir.

**Tablo 7: İşyerinde erkek meslektaşlarınızın size karşı tutumunu genel olarak nasıl buluyorsunuz?**

	Sayı	Yüzde
Hiç olumlu değil	48	2,4
Pek olumlu değil	129	6,3
Fikri yok	604	29,6
Biraz olumlu	1.167	57,2
Çok olumlu	92	4,5
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Araştırmada elde edilen bulgulara göre işyerinde erkek meslektaşının kendisine karşı tutumunun olumlu olmadığına inanan kadınların oranı oldukça düşük düzeydedir (yüzde 9). Erkek meslektaşlarının kendilerine karşı genel olarak olumlu tavır içinde olduğunu düşünenlerin oranı Tablo 7’de görüldüğü gibi yüzde 62 gibi yüksek düzeydedir. Araştırmada yer alanların yaklaşık yüzde 30’u bu konuda fikir beyan etmemiştir veya sessiz kalmayı tercih etmiştir. Bu, üzerinde durulması gereken bir husustur. Bu iki nedenden kaynaklanıyor olabilir. Birincisi, çalışan kadınlar gerçekten erkek meslektaşlarının kendilerine karşı tutumu konusunda net bir bilgiye sahip olmayabilir. İkincisi de, aslında bu konuda belli bir kanaate sahip olduklarını ancak bunu belirtmekten çekindiklerini tahmin edebiliriz. Zira anket çalışmasının kurumlarda uygulandığını, dolayısıyla erkek meslektaşlarının bulunduğu bir ortamda anket sorularına cevap verdiklerini göz önünde bulundurmakta yarar vardır.

**Tablo 8: İşyerinde erkek meslektaşlarınızın size karşı tutumunu genel olarak nasıl buluyorsunuz? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
Hiç olumlu değil	2,1	3,1	0,7
Pek olumlu değil	4,9	7,4	5,6
Fikri yok	25,7	33,3	26,2

Biraz olumlu	64,0	50,1	65,0
Çok olumlu	3,3	6,1	2,5
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Erkek meslektaşların davranışı konusunda kurumlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır sorusunun cevabını frekans dağılımının yanı sıra varyans analizi üzerinden bulabiliriz. İlgili tabloya yansıyan frekans dağılımında görüldüğü gibi erkek meslektaşların tutumundan şikâyetlerin en fazla yoğunlaştığı kurum hastanelerdir. Hastanede çalışanların yüzde 11'i erkek meslektaşlarının kendilerine karşı olumlu tutum içinde olmadığını düşünürken, bu oran okullarda yüzde 7, bankalarda ise yüzde 6 düzeyindedir. Buna karşın erkek meslektaşlarının kendilerine karşı olumlu tutum içinde olduklarına dair kanaatin en fazla olumlu olduğu kurum bankalardır. Bankalarda çalışan kadınların yüzde 68'i erkek meslektaşlarının kendilerine karşı tutumunu genel olarak olumlu bulurken, bu oran hastanelerde yüzde 56, okullarda ise yüzde 67 düzeyindedir. Bu veriler kadın çalışanların en fazla hastanelerdeki erkek meslektaşlarından yakındığını ortaya koymaktadır. Kurumlar arasındaki farklılığın anlamlılığına bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (P=,001).

**Tablo 9: İşyerinizde erkek meslektaşlarımızın size karşı tutumunu genel olarak nasıl buluyorsunuz? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Hiç olumlu değil	1,8	2,5	1,4	4,7	0,6	0,9
Pek olumlu değil	4,3	5,7	8,0	6,9	6,2	5,2
Fikri yok	25,8	25,4	36,5	30,3	29,2	23,9
Biraz olumlu	62,8	65,4	47,3	52,6	60,1	68,7
Çok olumlu	5,2	1,1	6,7	5,4	3,9	1,3
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Erkek meslektaşların tutumu konusunda özel sektörle kamu sektörü arasında bir farklılık var mıdır? İlgili tabloya yansıyan verilere göre okullarda erkek meslektaşların en fazla olumlu bulunan sektör kamu sektörüdür. Özel okullarla devlet okulları arasında bu bağlamda yüzde 4 oranında bir farklılık bulunmaktadır. Hastanelerde bu denli yüksek olmamakla birlikte benzer bir eğilim görülmektedir. Burada iki sektör arasındaki fark yüzde 1 kadardır. Yine kamu bankalarında çalışanlar erkek meslektaşlarını kendilerine karşı daha yapıcı bulmaktadırlar. Burada da iki sektör arasındaki fark yüzde 3 kadardır.

Buradaki verilerden hareketle, aralarında büyük farklılıklar bulunmamakla birlikte kamu sektöründe çalışan erkek meslektaşların kadın çalışanlara karşı

daha olumlu tutum içinde olduğu görülüyor. Ancak bu konuda özel sektörle kamu sektörü arasındaki farklılık üç kurumda da istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır (Okul: P=,159; Hastane: P=,594; Banka: P=,580).

#### IV. Çalışan Kadınların İş Motivasyonu

Bu bölümde son olarak kadınların çalışma motivasyonunun yanı sıra, işyerinde eşit muamele görüp görmeme konusu değişik yargılar üzerinden test edilmiştir. İlgili tabloya yansıyan verilere göre kadınların önemli bir kısmı (yüzde 45’i) sabahları kalktığında işe gitme isteği duymamaktadır. İşe gitme isteksizliği kişinin kişisel bezginliğinin ve isteksizliğinin yanı sıra kurumdaki ilişkilerle ve iş temposuyla bağlantılı olabilir. İşe gitme konusundaki istek, araştırmada farklı bir yargıyla daha test edilmiştir. İlgili tabloda görüldüğü gibi çalışan kadınlara ayrıca “mesai bitimini iple çekiyorum” şeklinde bir yargı sunulmuş ve bu yargıya katılıp katılmadığı sorulmuştur. Buna göre bu yargıya katılan katılımcıların oranı yüzde 50 düzeyindedir. Bu yargıya katılmayanların oranı ise buna karşın yüzde 46’dır. Bu veriyi esas aldığımızda çalışan kadınların yarısının işine karşı isteksizlik içinde olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 10: Aşağıdaki ifadelere katılıyor musunuz?**

	Hiç katılmıyor	Fazla katılmıyor	Fikri yok	Biraz katılıyor	Çok katılıyor	Toplam
Sabahları kalktığımda işe hiç gitmek istemiyorum	26,9	24,5	3,9	28,4	16,4	100
Mesai bitiminin gelmesini iple çekiyorum, bir an önce eve gitmek istiyorum	20,2	26	3,9	27,7	22,2	100
Mesleğimi çok seviyorum, tekrar bir iş seçecek olsam yine bu mesleği seçerim	16,1	15,2	9,8	23,8	35,1	100
İşyerimde kadın olarak ayrımcılığa maruz kaldığımı düşünüyorum	51,3	20	9,3	13,2	6,2	100
İşyerimde erkeklere daha fazla şans ve imkân veriliyor	38,5	20,2	10,7	18,6	12,1	100

Kadın çalışanların mesleklerini hangi düzeyde severek yaptıklarını ölçmek için aynı tabloda kendilerine “mesleğimi çok seviyorum, tekrar bir iş seçecek olursam yine bu mesleği seçerdim” şeklinde bir yargı sunulmuş ve bu yargıya katılıp katılmadığı sorulmuştur. İlgili tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılanların yüzde 59’u bu yargıya katıldığını belirtmiştir. Söz konusu yargıya katılmayanların oranı ise yüzde 31 civarındadır. Bu da kadınların çoğunun

mesleğini sevdiğini ve bilinçli bir şekilde tercih ettiği anlamına gelmektedir. Bu verilere göre, yukarıda ifade edilen “işe gitme isteksizliği”, seçilen meslekle değil, mesleğin kurum içindeki icra ediliş biçimiyle bağlantılıdır.

Kadınların işyerinde eşit muamele görüp görmediği konusu Tablo 10’da görülen iki yargı üzerinden test edilmiştir. Bu yargılardan biri, “işyerimde kadın olarak ayrımcılığa maruz kaldığımı düşünüyorum” ifadesi; diğeri ise, “işyerimde erkeklere daha fazla şans ve imkân veriliyor” şeklindedir. Birinci yargıya katılmadıklarını belirtenlerin oranı yüzde 71 düzeyindedir. Buna karşın katılanların oranı yüzde 19 düzeyindedir. Bu veriye göre kadınların üçte ikisi herhangi bir ayrımcılığa maruz kalmadıkları düşüncesinde oldukları sonucunu çıkarabiliriz. Ancak ayrımcılık yaşadığı düşüncesinde olan yüzde 19’luk kitlenin azımsanmayacak bir kitle oluşturduğunu dikkate almak gerekir. İkinci yargı konusunda kurum aleyhine daha belirgin bir tablo ortaya çıkmaktadır. Kadınların yüzde 59’u erkek meslektaşlarına daha fazla şans ve imkân verildiği düşüncesine katılmazken, yüzde 31’i bu düşünceye katıldığını belirtmiştir. Bu da araştırmaya katılan üç kadından birinin, erkek meslektaşlarına göre ikinci planda kaldığı düşüncesinde olduğu anlamına gelir.

**Tablo 11: Aşağıdaki ifadelere katılıyor musunuz? (Kurumsal dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	1	2	1	2	1	2
Sabahları kalktığımda işe hiç gitmek istemiyorum	31,9	64,1	49,2	46,8	52,7	43,9
Mesai bitiminin gelmesini iple çekiyorum, bir an önce eve gitmek istiyorum	37,8	58,9	54,8	40,9	55,6	40,7
Mesleğimi çok seviyorum, tekrar bir iş seçecek olsam yine bu mesleği seçerim	74,5	17,9	54,2	36,1	47,5	39,2
İşyerimde kadın olarak ayrımcılığa maruz kaldığımı düşünüyorum	18,6	73,2	20,2	69,1	18,6	73,8
İşyerimde erkeklere daha fazla şans ve imkân veriliyor	30,8	60,9	31,2	56,5	29,2	60,8

1. Katılıyor; 2. Katılmıyor

Bu konuda üç kurum arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? İlgili tabloya yansıyan verilerden hareketle konuya bakıldığında üç kurum arasında dikkate değer oranda farklılığın görüldüğü anlaşılır. İşe gitme konusunda isteksizliğin en fazla yoğunlaştığı kurum yüzde 53 ile banka, yüzde 32 oranla da okuldur. Yine mesainin beklenmesini sabırsızlıkla bekleme konusunda bankalar belirgin biçimde okulun üzerine çıkmaktadır. Bankada işin bitmesini sabırsızlıkla beklediğini belirtenlerin oranı yüzde 57 iken, bu oran okullarda yüzde 38 düzeyindedir. Bu iki konuda hastanelerde bankaya benzer bir eğilimin görülmekte olduğunu belirtmek gerekir.

“Mesleğimi çok seviyorum, tekrar bir iş seçecek olursam yine bu mesleği seçerim” yargısına en fazla okullarda çalışan kadınlar katılmaktadırlar. Okullarda çalışan dört kadından üçü (yüzde 75) bu yargıya katılmaktadır. Oysa bu yargı hastanede çalışan kadınların yüzde 54’ü, bankada çalışan kadınların ise yüzde 48’i tarafından kabul görmektedir. Buna göre mesleğini en az seven kadınlar üç kurum arasında en çok bankalarda yoğunlaşmaktadır. Son olarak işyerinde eşit muamele konusunda araştırmaya katılanlara yöneltilen iki yargı konusunda üç kurumda çalışanlar arasında belirgin bir farklılık yoktur. Üçünde de kadınların yüzde 30 civarındaki bir kısmı kurumlarında eşit muameleye tabi tutulmadıklarını ve ayrımcılığa maruz kaldıklarını düşünmektedirler. Bu oranın da azımsanmayacak bir oran olduğunu belirtmekte yarar vardır.

**Tablo 12: Aşağıdaki ifadelere katılıyor musunuz? (Sektörel dağılım)**

	<b>Kamu</b>		<b>Özel</b>	
	<i>katılıyor</i>	<i>katılmıyor</i>	<i>katılıyor</i>	<i>katılmıyor</i>
<b>OKUL</b>				
Sabahları kalktığımda işe hiç gitmek istemiyorum	33,2	63,4	30,4	65,0
Mesai bitiminin gelmesini iple çekiyorum, bir an önce eve gitmek istiyorum	36,9	60,3	38,9	57,2
Mesleğimi çok seviyorum, tekrar bir iş seçecek olsam yine bu mesleği seçerim	74,5	18,8	74,6	17,0
İşyerimde kadın olarak ayrımcılığa maruz kaldığımı düşünüyorum	16,3	74,8	21,2	71,4
İşyerimde erkeklere daha fazla şans ve imkân veriliyor	32,3	57,8	29,0	64,3
<b>HASTANE</b>				
Sabahları kalktığımda işe hiç gitmek istemiyorum	54,3	41,8	44,6	51,3
Mesai bitiminin gelmesini iple çekiyorum, bir an önce eve gitmek istiyorum	58,2	37,8	51,7	43,8
Mesleğimi çok seviyorum, tekrar bir iş seçecek olsam yine bu mesleği seçerim	47,3	43,1	60,5	29,8
İşyerimde kadın olarak ayrımcılığa maruz kaldığımı düşünüyorum	21,6	68,8	18,9	69,5
İşyerimde erkeklere daha fazla şans ve imkân veriliyor	35,1	52,4	27,5	60,3
<b>BANKA</b>				
Sabahları kalktığımda işe hiç gitmek istemiyorum	50,6	44,4	54,3	43,5
Mesai bitiminin gelmesini iple çekiyorum, bir an önce eve gitmek istiyorum	56,7	39,9	54,8	41,3

Mesleğimi çok seviyorum, tekrar bir iş seçecek olsam yine bu mesleği seçerim	48,9	38,8	46,5	39,6
İşyerimde kadın olarak ayrımcılığa maruz kaldığımı düşünüyorum	17,4	74,7	19,6	73,0
İşyerimde erkeklere daha fazla şans ve imkân veriliyor	31,5	57,9	27,4	63,0

Yukarıda zikredilen yargılar konusunda özel sektörle kamu sektörü arasında dikkate değer düzeyde bir farklılık var mıdır? Bu soruya Tablo 12'ye yansıyan frekans dağılımından hareketle cevap arayabiliriz. İlgili tabloya yansıyan verileri her kurum için ayrı ayrı analiz ettiğimizde şöyle bir resim ortaya çıkmaktadır: Okullarda gerek işe gitme konusundaki istekte, gerek işine bağlılıkta, gerekse kurumda eşit muamele görme noktasında özel sektörle kamu sektörü arasında dikkate değer bir farklılık göze çarpmamaktadır. Araştırmaya katılanlara sunulan yargılara gelen cevaplarda kamu okulları ile özel okullar arasında dikkate değer düzeyde bir farklılık göze çarpmamaktadır.

Hastanelerde okullardan farklı bir tablo ortaya çıkmaktadır. Gerek işe gitme, gerekse işten ayrılma konusundaki istekte kamu hastanelerinde çalışan kadınların oranı özel hastanelerde çalışanların oranından belirgin biçimde daha fazladır. İşyerinde ayrımcılık ve erkeklerle eşit muameleye maruz kalmama konusundaki düşünceler de daha çok kamu hastanelerinde yoğunlaşmaktadır. Buna karşın işini sevip tekrar seçme arzusu taşıma noktasında özel hastanelerde çalışan kadınlar belirgin biçimde kamu hastanelerinde çalışanlardan daha fazladır. Mesleğini çok sevdiğini belirtenlerin oranı kamu hastanelerinde yüzde 47 iken, bu oran özel hastanelerde çalışanlar arasında yüzde 61 düzeyindedir. Bu verilere göre özel hastanelerde çalışan kadınların kurumsal memnuniyet düzeyinin kamu hastanelerine göre daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu da özel hastanelerde performansa bağlı değerlendirme ve maaşların kamu hastanelerine göre daha iyi olması gibi faktörlerle açıklanabilir.

Bankalarda da okullardakine benzer bir tablo ortaya çıkmaktadır. Özel bankalarda çalışan kadınlar kamu bankalarındaki kadınlara göre işlerine karşı daha fazla isteksizlik duymaktadırlar. Buna karşın işini sevenler ve gerekirse tekrar tercih edenler kamu bankalarında daha fazla yoğunlaşmaktadır. Ayrımcılığa maruz kalma ve erkeklerle eşit muamele konusunda özel bankalarla kamu bankaları arasında dikkate değer bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır.



## ONİKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMA TEMPOSU VE SÜREKLİLİĞİ

Çalışanların fiziksel ve ruhsal açıdan kendilerini yenilemeleri için makul düzeydeki mesai saatlerinde çalışmaları, kendilerine dikkat etmeleri, belli zamanlarda dinlenmeleri, tatil yapmaları ve stres atacak etkinliklerde bulunmaları büyük önem taşır. Bu hem kendi sağlıkları açısından önemlidir, hem de kurumsal verim açısından. Ancak bunların düzenli olarak yapılabilmesi için çalışma rutininin ve iş yükünün buna uygun olarak düzenlenmesi ve çalışanların yasal haklarını kullanma imkanının sağlanması gerekir.

Bu bölümde çalışan kadınların günlük çalışma süreleri ve iş sürekliliği konusunu ele alacağız. Çalışan kadınlar günde ortalama ne kadar saat mesai yapıyorlar, düzenli olarak tatil yapıyorlar mı, şimdiye kadar işlerine ara vermek zorunda kaldılar mı, kalmışlarsa buna yol açan faktörler nelerdir? Bu tür sorulara araştırmaya katılan kadınların merceğinden cevap aramaya çalışacağız.

#### I. Kadınların Günlük Çalışma Süreleri

Yukarıda ifade edildiği gibi çalışanların ruhsal ve fiziksel açıdan kendilerini yenilemeleri için belli zaman aralığında çalışmaları ve belli zamanlarda da dinlenmeleri önem taşır. Araştırmada yer alan katılımcılara, “günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?” şeklinde bir soru yöneltilmiş ve bu soruya gelen cevaplardan hareketle aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

**Tablo 1: Günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?**

	Sayı	Yüzde
7 saatten az	216	10,6
7-8 saat arası	901	44,2
9-10 saat arası	795	39,0
11 saatten fazla	128	6,3
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Tablodaki verilerden anlaşıldığı kadarıyla kadınların yüzde 44’ü 7-8 saat aralığında, yüzde 39’u da 9-0 saat aralığında çalışmaktadır. Günde ortalama 7 saatten az çalışan kadınların oranı tabloda görüldüğü gibi yüzde 11 düzeyindedir. Bunun büyük ölçüde öğretmenlerin çalışma temposuyla bağlantılı olduğunu tahmin etmek yanlış olmayacaktır. Yine kadınların yüzde 6’sı 11



saatten daha fazla çalışmaktadır. Bu da altı çizilmesi gereken bir husustur. Zira önceki bölümlerde tartışıldığı gibi Türkiye’de kadınlar bir yandan geleneksel rolleri olan ev kadınlığı ve anneliği, bir yandan da kamusal alandaki çalışma yüküne sahiptirler. İşteki uzun çalışma süresinin kadınlar açısından oldukça ağır yük getirdiğini tahmin edebiliriz.

**Tablo 2: Günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
7 saatten az	26,0	4,8	2,2
7-8 saat arası	49,7	46,8	29,4
9-10 saat arası	20,1	41,6	60,5
11 Saatten fazla	4,3	6,8	7,8
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Kadınların en fazla mesai yaptığı kurum hangisidir? İlgili tabloya yansıyan frekans dağılımına bakıldığında en uzun çalışma süresinin bankalarda olduğu görülür. Bankalarda çalışan kadınların yüzde 68’i günlük 9 saatten fazla mesai yapmaktadır. Günde ortalama 7-8 saat arası çalıştığını belirtenlerin oranı tabloda görüldüğü gibi yüzde 29 gibi düşük düzeydedir. Bu da önceki bölümlerde tartışıldığı gibi bankalarda çalışma şartlarının diğer kurumlara göre neden daha ağır olduğunu göstermektedir.

Mesai şartları konusunda en rahat kurumun okul olduğu anlaşılmaktadır. Okullarda çalışan kadınların yüzde 26’sı günde ortalama 7 saatin altında çalışmaktadır. Dokuz saatten fazla çalışanların toplam içindeki oranı yüzde 24’tür. Eğitim kurumlarında çalışanların kurumlardaki çalışma süresi az görünmekle birlikte onların eve iş götürdüğü gerçeğini dikkate aldığımızda aslında diğerlerinden geri kalmayan bir çalışma temposuna sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Konuya hastaneler bakımından bakıldığında bankalar kadar ağır olmamakla birlikte hastanelerde de çalışma saatlerinin uzun olduğu anlaşılmaktadır.

Yapılan varyans analizine göre günlük çalışma süresi bakımından üç kurum arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (P=,000).

**Tablo 3: Günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
7 saatten az	39,4	10,6	5,1	4,5	3,4	1,3
7-8 saat arası	48,3	51,2	60,2	34,5	40,4	20,9
9-10 saat arası	9,8	31,8	28,6	53,6	52,8	66,5
11 Saatten fazla	2,5	6,4	6,1	7,5	3,4	11,3
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Konuya sektörel bazda bakıldığında nasıl bir tablo ortaya çıkar? Üç kurumda da özel sektördeki çalışma saatleri kamu kurumlarına göre belirgin biçimde daha yüksektir. Söz gelimi 9-10 saat arasında çalıştıklarını belirtenlerin oranı kamu okullarında yüzde 10 iken özel okullarda yüzde 32 düzeyindedir. Hastanelerde de durum aynıdır. Bu saat aralığında çalışanların oranı kamu hastanelerinde yüzde 29 iken özel hastanelerde yüzde 54'tür. İki sektör arasındaki saat farkının en az olduğu kurum bankalardır. Kamu bankalarında 9 ila 10 saat arasında çalışanların oranı yüzde 53 iken, özel bankalarda yüzde 67'dir. İki sektör arasındaki fark yüzde 14 kadardır. Diğer iki kurumda bu fark çok daha fazladır. Yine 11 saatten fazla çalıştığını belirtenlerin oranı en fazla özel bankalarda yoğunlaşmaktadır. Özel bankaları özel hastaneler ve özel okullar takip etmektedir.

Kısaca, çalışma saatleri bakımından özel sektör kamu sektörüne göre belirgin biçimde çalışanlar bakımından daha ağır şartlara sahiptir. Varyans analizi üzerinden bakıldığında kamu sektörüyle özel sektör arasında üç kurumda da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Varyans analizinin sonucu üç kurumda da  $P=,000$  olarak bulunmuştur. Bu da üç kurumda da iki sektör arasında keskin bir farklılığın bulunduğu anlamına gelir.

## II. Çalışan Kadınlar Açısından Tatil Yapma İmkânı

Yoğun çalışma saatlerinden ve temposundan sonra tatil yapmak çalışan için kaçınılmaz bir ihtiyaç haline gelmektedir. Tatil yapmaksızın çalışanlar bir noktadan sonra hem fiziksel hem de ruhsal çöküntü yaşarlar. Japonya'da bu bağlamda ortaya çıkan sorunlardan biri çalışanların tatil yapmaksızın fazla çalışmalarından dolayı yakalandıkları "karoshi" hastalığıdır (Roskin, 2009: 456). Tatil yapmadan çalışmak aynı zamanda kurumsal verimliliğin düşmesine de yol açar. Dolayısıyla çalışanların tatil yapması çalışanlar için olduğu kadar, kurumlar açısından da büyük bir öneme sahiptir.

**Tablo 4: Her yıl düzenli olarak ne kadar tatil yapabiliyorsunuz?**

	Sayı	Yüzde
Tatil yapamıyor	766	37,5
1 ile 2 hafta arası	748	36,7
3 ile 4 hafta arası	357	17,5
5 haftadan fazla	124	6,1
Diğer	45	2,2
<b>Toplam</b>	<b>2.040</b>	<b>100</b>

Bu araştırmada ele alınan konulardan biri de çalışan kadınların her yıl düzenli olarak tatil yapıp yapmadıkları konusu olmuştur. İlgili tabloya yansıyan bilgilere göre çalışan kadınların yüzde 38'i her yıl düzenli olarak tatil yapma imkânı bulamamaktadır. Düzenli tatil yapmama durumu çalışanların kendi isteksizliğinden kaynaklanabildiği gibi, maddi imkânların yetersizliğinden veya kurumdaki işlerin yoğunluğundan da kaynaklanabilir. Toplumumuzda tatil alışkanlığına sahip olmayan belli bir kitlenin bulunduğu bir gerçektir. Ancak araştırmaya konu olan çalışan kadınların içinde düzenli tatil yapmayanlar bu alışkanlıktan dolayı mı yoksa başka nedenlerden dolayı mı tatil yapmadığı konusu araştırılmamıştır.

Araştırma bulgularına göre her yıl düzenli tatil yaptığını belirtenlerin büyük bir kısmı (yüzde 37) 1 ila 2 hafta arasında tatil yapmaktadır. Bilindiği gibi devlet memurları için on yıla kadar hizmeti olanlar 20 iş günü, on yıllık hizmet süresini dolduranlar ise 30 iş günü tatil yapabilmektedirler. İş yasasına göre ise beş yıla kadar hizmeti olanlar 14, on beş yıla kadar hizmeti olanlar 20, on beş yıldan fazla hizmet süresi olanlarsa 26 iş günü yasal izin hakkına sahiptirler. Çalışanların büyük bir kısmının iki haftaya kadar tatil yapıyor olması bununla bağlantılı olabilir. Öte yandan çalışan kadınların yüzde 18'i 3 ila 4 hafta arasında tatil yapabilmektedir. Beş haftadan daha fazla tatil yaptığını belirtenlerin oranı dikkate alınmayacak kadar düşük düzeydedir (yüzde 6).

**Tablo 5: Her yıl düzenli olarak tatil yapabiliyor musunuz? (Kurumsal dağılım)**

	<b>Okul</b>	<b>Hastane</b>	<b>Banka</b>
Evet	65,3	56,1	69,4
Hayır	32,4	42,0	27,9
Diğer	2,3	2,0	2,7
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Her yıl düzenli tatil yapma konusunda hangi kurumda çalışan kadınlar daha şanslı? Başka bir deyişle hangi kurumda çalışan kadınlar her yıl düzenli tatil yapabilmektedirler? Kurumlar düzeyindeki analiz her yıl düzenli tatil yapıp yapmadığını belirten çalışanlar üzerinden yapılmıştır. Her yıl düzenli tatil yapma konusunda en düşük performans hastanelerde görülmektedir. Okullarla bankalarda çalışanların yüzde 60'tan fazlası (okullarda yüzde 65, bankalarda yüzde 69) her yıl düzenli tatil yaptığını belirtirken, hastanelerde her yıl düzenli tatil yaptığını belirtenlerin oranı yüzde 56 düzeyinde kalmaktadır. Hastanelerde alışan kadınların yüzde 42'sı her yıl düzenli olarak tatil yapmadıklarını belirtmişlerdir. İlgili tabloda grldği gibi, her yıl düzenli tatil yapma konusunda en yüksek performans bankalarda çalışan kadınlarda göze çarpmaktadır. Bu da bankalardaki yoğun çalışma temposu ve uzun çalışma mesaisi sonunda kadınların yıllık tatile ihtiyaç hissetmesinden kaynaklanıyor

olabilir. Varyans analizi sonucuna göre her yıl düzenli tatil yapma konusunda üç kurum arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ( $P=,000$ ).

**Tablo 6: Her yıl düzenli olarak tatil yapabiliyor musunuz? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Evet	64	66,8	55,1	56,9	66,3	71
Hayır	33,8	30,7	42	41,9	32	24,8
Diğer	2,2	2,5	2,9	1,1	1,7	3,5
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Her yıl düzenli tatil yapma konusunda özel sektörle kamu sektörü arasında bir fark var mıdır? Frekans dağılımı ve varyans analizi üzerinden konuya bakabiliriz. Öncelikle frekans dağılımı bakımından küçük de olsa iki sektör arasında bazı farklılıkların olduğu görülür. Bu farklılık daha çok özel sektör lehine seyretmektedir. Özel okullarda çalışan kadınlar devlet okullarında çalışan kadınlara göre yüzde 3 oranında daha fazla düzenli tatil yapmaktadırlar. Özel hastanelerle kamu hastaneleri arasındaki fark yüzde 2, özel bankalarla kamu bankaları arasındaki fark ise yüzde 5 düzeyindedir. Ne var ki bu farklılıklar üç kurumda da düşük olup istatistiksel olarak herhangi bir anlam ifade etmemektedir (Okul:  $P=,567$ ; Hastane:  $P=,289$ ; Banka:  $P=487$ ).

### III. İşe Ara Verilmesi

Çalışan kadınlar şimdiye kadar herhangi bir nedenden dolayı çalışmalarına ara verdiler mi? Araştırmada ele alınan konulardan biri de bu olmuştur. İlgili tablodaki verilere bakıldığında çalışan kadınlar arasında şimdiye kadar kesintisiz çalışanların oranı oldukça yüksektir. Araştırmada yer alan kadınların yüzde 69'u şimdiye kadar işlerine herhangi bir nedenden dolayı son vermediklerini açıklamışlardır. Buna karşın yüzde 14'ü 1 ila 6 ay arasında değişen sürelerle çalışma yaşamlarına ara vermişler. Altı aydan fazla çalışma yaşamına ara verenlerin oranı çok fazla değildir (yüzde 16). İşinden, geçerli bir mazereti olmaksızın ayrılan kadınların tekrar işlerine geri dönüşleri o kadar kolay değildir. Önceki bölümlerde ifade edildiği gibi bu özellikle finans sektöründe çok zor bir durumdur. O bakımdan zorunlu nedenler olmaksızın çalışan kadınların işlerinden ayrılmadığını tahmin etmek güç olmayacaktır.

**Tablo 7: Şimdiye kadar hiç çalışmaya ara verdiniz mi?**

	Sayı	Yüzde
Ara vermedi	1398	68,5

1-6 ay arası	288	14,1
6-12 ay arası	174	8,5
1-3 yıl arası	112	5,5
3-5 yıl arası	33	1,6
5 yıl ve üstü	35	1,7
<b>Toplam</b>	<b>2040</b>	<b>100</b>

Çalışan kadınların işlerine ara vermeleri bakımından kurumlar arasında bir farklılık var mıdır? Bu soruya varyans analizi üzerinden cevap arandığında üç kurum arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülür (P=,000). İlgili tabloda görüldüğü gibi şimdiye kadar işine ara verenlerin en fazla yoğunlaştığı kurum okul, en az yoğunlaştığı kurum ise bankadır. Okullarda çalışan kadınların yüzde 36'sı şimdiye kadar kısa ya da uzun vadeyle işine ara vermiştir. Bu oran bankalarda yüzde 21, hastanelerde ise yüzde 33 düzeyindedir. Önceki bölümlerde ifade edildiği gibi bankalarda işten ayrılanların tekrar işine geri dönüşü diğer kurumlardaki kadar kolay değildir. Bankalarda çalışan kadınların işlerine diğer iki kuruma göre daha az süre ara vermesinin nedeni burada aranabilir.

**Tablo 8: Şimdiye kadar hiç çalışmaya ara verdiniz mi? (Kurumsal dağılım)**

	<b>Okul</b>	<b>Hastane</b>	<b>Banka</b>
Evet	36,0	32,9	21,1
Hayır	64,0	67,1	78,9
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

İşe ara verme konusunda sektörler arasında bir fark var mıdır? İlgili tablodaki frekans dağılımına bakıldığında özel hastane ile kamu hastanesi arasındaki fark dikkat çekici orandadır. Tabloya yansıyan verilere göre özel okul ile devlet okulu arasında bu bağlamda bir fark yoktur. İkisi arasındaki fark bankalarda yüzde 1 kadar dikkate alınmayacak düzeydedir. Oysa iki sektör arasındaki fark hastanelerde yüzde 10 düzeyindedir. Özel hastanelerde çalışan kadınlar kamu hastanelerinde çalışan kadınlardan yüzde 10 oranında daha fazla işlerine ara vermişlerdir. Bu da özel hastanelerdeki iş mobilizasyonunun kamu hastanelerine göre daha fazla olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 9: Şimdiye kadar hiç çalışmaya ara verdiniz mi? (Sektörel dağılım)**

	<b>Okul</b>		<b>Hastane</b>		<b>Banka</b>	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Evet	35,7	36,4	28,6	36,9	21,3	20,9
Hayır	64,3	63,6	71,4	63,1	78,7	79,1
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Kadınların hangi nedenlerden dolayı çalışmalarına ara verdikleri hususu da ele alınan konulardan biri olmuştur. Yukarıda görüldüğü gibi araştırmaya katılan 2040 kadından 642'si kısa ya da uzun vadeli zaman dilimi için işine ara vermiştir. İşine ara verdiğini belirten kadınlara ilave bir soru daha sorularak işlerine hangi nedenden dolayı ara verdikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

İlgili tabloya yansıyan verilere göre kadınların işlerine ara vermesinde rol oynayan en önemli neden hamilelik, doğum veya çocuk bakımındır. Çalışan kadınların yüzde 67'si bu nedenden dolayı çalışmalarına ara vermişlerdir. Diğer nedenlere bakıldığında onların da şu ya da bu biçimde aileyle bağlantılı nedenler olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim kadınların işine ara verilmesinde rol oynayan aileyle bağlantılı diğer nedenler şunlardır: evlilik veya boşanma, eş durumu ve özel ailevi nedenler. Aileyle bağlantılı olmayan tek neden "işten çıkarılma veya iş değişikliği" gibi bir nedendir. Bunun da oranı araştırmaya katılanlar üzerinden yüzde 9 düzeyindedir.

**Tablo 10: Hangi nedenle ara verdiniz? (Ara verenler)**

	Sayı	Yüzde
Evlilik veya boşanma nedeniyle	41	6,4
Hamilelik, doğum veya çocuk nedeniyle	433	67,4
Özel, ailevi veya sağlık nedeniyle	76	11,8
Eş durumu veya tayin nedeniyle	28	4,4
İşten çıkarılma veya iş değişikliği nedeniyle	55	8,6
Diğer	9	1,4
<b>Toplam</b>	<b>642</b>	<b>100</b>

Tablodaki verilerden hareket edildiğinde evli kadınların diğerlerine göre daha fazla işine ara verme riskiyle karşı karşıya olduğu anlaşılır. Nitekim şimdiye kadar işine ara verenlerin medeni durumuna bakıldığında bu tezi doğrulayan verilerle karşılaşılmaktadır. İşine şimdiye kadar ara verenlerin yüzde 84'ü evli iken, yüzde 9'u ise bekârdır. Bu da yukarıdaki tezi doğrulayıcı niteliktedir.

İşe ara verme nedenleri arasında kurumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır? Varyans analizi üzerinden bakıldığında kurumlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılır ( $P=,000$ ). Üç kurum arasındaki en belirgin fark evlilik veya boşanma nedeniyle işten ayrılma konusunda görülmektedir. Bu konudan dolayı işten ayrılanların oranı okullarda yüzde 6, hastanelerde yüzde 8, bankalarda ise yüzde 1 düzeyindedir. Bankalarda bu sebepten dolayı işten ayrılanların bu denli düşük oluşu bankada çalışan kadınların önemli bir kısmının bekâr oluşuyla açıklanabilir. Nitekim önceki

bölümlerde analiz edildiği gibi okullarda çalışanların yüzde 21'i, hastanelerde çalışanların yüzde 24'ü, bankalarda çalışanların ise yüzde 36'sı bekardır.

**Tablo 11: Hangi nedenle ara verdiniz? (Kurumsal dağılım)**

	Okul	Hastane	Banka
Evlilik veya boşanma nedeniyle	5,9	8,0	1,2
Hamilelik, doğum veya çocuk nedeniyle	68,0	66,2	70,9
Özel, ailevi veya sağlık nedeniyle	12,8	10,7	14,0
Eş durumu veya tayin nedeniyle	2,7	5,0	5,8
İşten çıkarılma veya iş değişikliği nedeniyle	8,7	8,6	8,1
Diğer	1,8	1,5	
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

İşe ara verme konusunda özel sektörle kamu sektörü arasında bir farklılık var mıdır? İlgili tabloda görülen frekans dağılımları üzerinden bakıldığında kurumdan kuruma değişen farklılıklar görülmektedir. Evlilik veya boşanma nedeniyle işine en çok ara verenlerin özel sektörde yoğunlaştığı görülmektedir. Nitekim bu nedenden dolayı işten ayrılanların oranı kamu okullarında yüzde 3 iken, özel okullarda yüzde 9'dur. Bu makas kamu hastaneleriyle özel hastaneler arasında daha geniştir. Evlilik veya boşanma nedeniyle işinden ayrılanların oranı kamu hastanelerinde yüzde 1 iken, bu oran özel hastanelerde yüzde 13 düzeyindedir. Kamu bankalarında bu nedenden dolayı ayrılan herhangi bir kimse yok iken, özel bankalarda bu nedenden dolayı işinden ayrılanların oranı yüzde 2 düzeyindedir.

**Tablo 12: Hangi nedenle ara verdiniz? (Sektörel dağılım)**

	Okul		Hastane		Banka	
	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>	<i>kamu</i>	<i>özel</i>
Evlilik veya boşanma nedeniyle	3,4	8,7	1,4	12,7		2,1
Hamilelik, doğum veya çocuk nedeniyle	75,0	60,2	78,6	57,4	73,7	68,8
Özel, ailevi veya sağlık nedeniyle	12,9	12,6	8,6	12,2	15,8	12,5
Eş durumu veya tayin nedeniyle	1,7	3,9	2,9	6,6	2,6	8,3
İşten çıkarılma veya iş değişikliği nedeniyle	5,2	12,6	5,7	10,7	7,9	8,3
Diğer	1,7	1,9	2,9	0,5		
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Benzer bir eğilim işten çıkarılma veya iş değişikliği konusunda da kendini göstermektedir. İşten çıkarılanlar veya iş değişikliği nedeniyle işinden ayrılanlar daha çok özel sektörde yoğunlaşmaktadır. İlgili tabloda görüldüğü gibi, devlet okullarından işten çıkarılanların oranı yüzde 5 iken, bu oran özel okullarda yüzde 13 düzeyindedir. Yine kamu hastanelerinde bu oran yüzde 6 iken, özel hastanelerde yüzde 11'dir. Bankalarda iki sektör arasındaki fark bu konuda diğer iki kurum arasındaki fark kadar yüksek değildir. Burada iki sektör arasındaki fark dikkate alınmayacak kadar düşüktür. Hamilelik, doğum veya çocuk nedeniyle işten ayrılmanın en fazla yoğunlaştığı sektör üç kurumda da kamu sektörüdür. Eş durumu ve tayin nedeniyle işten ayrılma sorununun en fazla yaşandığı sektör ise üç kurumda da özel sektördür.

İşten ayrılma nedeni konusunda kamu sektörüyle özel sektör arasında görülmekte olan farklılık istatistiksel olarak anlamlı mıdır? Varyans analizi üzerinden bakıldığında iki sektör arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu iki kurum okul ( $P=,005$ ) ile hastanedir ( $P=,002$ ). Özel bankalarla kamu bankaları arasında bu konuda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözle çarpmamaktadır ( $P=,878$ ).



## SONUÇ

Üç farklı kurumda (okul, hastane ve banka) çalışan kadınların karşılaştıkları sorunlar ve yükselmelerinin önündeki engeller bu araştırmada üç yoldan tespit edilmeye çalışılmıştır: Anket çalışması, mülakatlar ve odak grup çalışmaları. Araştırma kapsamında 12 ilde 306 kurumda çalışan 2040 kadına anket uygulanmış, 50 kadın ve erkek yöneticiyle mülakat yapılmış ve dört şehirde kadın yöneticilerin yer aldığı dört farklı odak grup çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma raporu üç yoldan elde edilen bulguların bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur.

Araştırmada elde edilen bulgulardan hareket edildiğinde üç kurumda da belirgin bir cam tavan sendromunun yaşandığı görülür. Araştırma bulgularına göre üç kurumda da çalışanların yarısından fazlası kadınlardan oluşmaktadır. Ancak üst düzey yönetim kademesine doğru gidildikçe kadınların oranı belirgin biçimde düşmektedir. Bu oran kurumdan kuruma değişmekle birlikte yüzde 10'a kadar gerileyebilmektedir. Üç kurum arasında bir karşılaştırma yapıldığında kadınların yönetici olma konusunda en fazla avantajlı oldukları kurumun bankalar olduğu anlaşılmaktadır. Okul müdürü kadınların oranı yüzde 10, hastane başhekim kadınlara oranı yüzde 12 iken, bankalarda şube müdürü kadınların oranı yüzde 24'e kadar çıkmaktadır. Kadınların yöneticilik konusunda bankalarda diğer iki kuruma göre daha avantajlı oluşu, bankalardaki performans odaklı çalışma sistemine bağlıdır. Ancak bankalarda kadın yöneticiler diğer iki sektöre göre daha iyi durumda olmakla birlikte burada da belirgin bir cam tavan sendromunun bulunduğunu unutmamak gerekir.

Üç kurumda kamu ve özel sektör arasındaki ayrıma bakıldığında kurumdan kuruma değişen farklılıkların bulunduğu anlaşılmaktadır. Okullarda kadın yöneticiler özel sektörde daha şanslı görünmektedirler. Nitekim özel sektördeki kadın yönetici oranı kamu sektöründeki kadın yönetici oranından yaklaşık dört kat daha fazladır (yüzde 4'e yüzde 16). Bankalarda da okullara benzer bir durum göze çarpmaktadır. Özel bankalardaki kadın yönetici oranı kamu bankalarındaki kadın yönetici oranından yüzde 12 oranında daha fazladır. Hastanelerde ise tersi bir durum göze çarpmaktadır. Kamu hastanelerinde kadın başhekim oranı özel hastanelerdeki kadın başhekim oranından daha fazladır. Hastanelerde mesai dışı çalışma şartlarının ağır oluşunun bunda rol oynadığı söylenebilir. Bununla birlikte üç kurumda da kadınlar özel sektörde kamu sektörüne göre daha fazla orta düzey yöneticilik kademesinde yer almaktadırlar. Özel sektörün "müşteri odaklı" ve "performansa bağlı" çalışma sistemine sahip olması bu kurumları orta düzey yöneticilik konusunda kadınlar için daha cazip hale getirmektedir. Orta düzey kadın yöneticiler bir yandan kendi performanslarıyla bu makamlara gelmekte, bir yandan da kurumlarını temsil ederek kurumlarının imajına pozitif bir değer katmaktadırlar.

Kadınların yöneticilikte erkeklere göre geri planda kalışına yol açan çok yönlü sosyolojik, kültürel ve psikolojik nedenlerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Kadınların sahip olduğu aile sorumluluğu, toplumsal değerler/önyargılar, sosyalleşme süreci, kurum dışındaki sosyal ağlar ve ilişkiler kadınları üst düzey yöneticilik kademelerine gelme konusunda erkeklere göre arka planda bırakmaktadır. Çalışan kadınlar hangi mevkide bulunursa bulunsun aile sorumluluklarını işleriyle birlikte götürmek durumdadırlar. Bu da kadınların sosyalleşmesinden kaynaklanmaktadır. Kadınların önemli bir kısmı yöneticilik konumunda bulunmasına rağmen ailesine öncelik vermektedir. Kadınlar bununla birlikte, iş dışındaki zamanlarını erkekler gibi sosyal ilişkilere ve ağlara ayırma imkânına sahip değildirler. Bu da kadınların aile sorumluluklarının yanı sıra, toplumsal normlardan kaynaklanan bir durumdur. Tüm bu nedenler bir araya gelince kadınların neden üst düzey yöneticilik pozisyonuna çıkamadığı kendiliğinden anlaşılır.

Kadınlar kendi çabalarıyla veya sınav yoluyla orta düzey yöneticilik kademelerine gelebilmektedirler. Ancak daha yüksek kademelere değişik nedenlerden dolayı gelememektedirler. Bu nedenler içinde mesai dışı zaman kullanımı ve mobil olma durumu önemli iki husus olarak ön plana çıkmaktadır. Yukarıda ifade edildiği gibi, üst düzey yöneticilik konusunda kurum dışında geliştirilen ilişkiler belirleyici olabilmektedir. Burada geliştirilen ortak hobiler ve ortak etkinlikler sürecinde kimin nerelere gelebileceğine karar verilmektedir. Kadınlar aile bağlarından dolayı bu süreçte erkekler kadar yer alamadıkları için doğal olarak geride kalmaktadırlar. Yine kadınlar erkekler gibi şehir dışı seyahatlere, başta aile bağları olmak üzere, değişik nedenlerden dolayı erkekler kadar açık değildirler. Bu da kadınları üst yöneticilik konusunda erkeklerle yarışta geride bırakmaktadır.

Kadınların çalışma şartları bakımından üç kurum arasında bir karşılaştırma yapıldığında okulların, iş yerinde geçirilen süre bakımından diğer iki kuruma göre daha avantajlı olduğu görülür. Okullarda çalışan kadınlar derslerini verdikten sonra evlerine gidebilmektedirler. Oysa diğer iki kurumda kadınların böyle bir şansı bulunmamaktadır. Kadın çalışanların hastanelerde karşılaştıkları en önemli sorunların başında mesai dışındaki nöbetler gelmektedir. Bu husus aynı zamanda kadınların yöneticilik konusunda geride kalışına da yol açan bir nedendir. Bankalarda da kadınların mesai dışı çalışma saatleri okullara göre daha ağırdır. Bankalardaki ağır çalışma şartları, özellikle doğum izni, yıllık izinler, ücretli izin kullanımı gibi alanlarda da kendini göstermektedir.

Araştırmada yer alan kadınların önemli bir kısmı hak ettikleri pozisyonlarda çalışmadıklarına inanmaktadırlar. Yine kadınların büyük bir kısmı hak ettikleri maaşı alamadıklarını belirtmektedirler. Araştırmaya katılan kadınların önemli bir kısmı kadınların erkeklerden daha iyi yöneticilik yapabileceği inancındadırlar. Bu düşünceye sahip olanlar kadınların daha ince düşünceli

oluşuna, çalışanlarıyla empati kurabilme becerisine ve daha anlayışlı oluşuna işaret etmişlerdir. Kadınların üçte birlik bir kesimi, kadınların bu potansiyeline rağmen kurumlarında kendilerine karşı mobing veya ayrımcılık yapıldığı inancındadırlar. Kadınların, kendi pozisyonları ve elde ettikleri gelirle ilgili sahip oldukları bu olumsuz kanaat, doğal olarak çalışma performanslarına ve motivasyonuna yansiyabileceğini tahmin etmek zor değildir.

Yukarıda ifade edildiği gibi, kadınlar Türkiye’de bir yandan aile yükümlülüğü, bir yandan da mesleki yaşamdaki yükümlülüğü içeren “çifte rol” sahibidirler. Ev işleri ve çocukların bakımı konusunda ana yükümlülük kadınların üzerinde olmaya devam etmektedir. Araştırma bulgularına göre aile yükümlülüğünü paylaşma konusunda erkekler kadınlar kadar aktif değildirler. Çocukların bakımı, çocukların okul yaşamı, alış veriş, yemek ve mutfak işleri konusunda erkekler aile yükümlülüğünün bir kısmını paylaşıırken; ütü yapma, çamaşır yıkama, ev temizliği gibi konularda kadınlarla benzer düzeyde aile yükümlülüğünü paylaşmamaktadırlar. Çalışan kadınların aile çevreleriyle yakın ilişki içinde olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle çocuklarının bakımı konusunda aileden birinden destek almaktadırlar.

Araştırma bulgularına göre, kadınların büyük bir kısmı, çalışmalarının aile yaşantılarına olumlu yönde yansıdığına inanmaktadır. Bu durumun şununla ilgili olabileceği düşünülebilir: Kadınların çalışma yaşamında yer alması bir yandan aileye maddi destek yönünden katkı sağlarken, bir yandan da kadının sosyalleşmesinde ve kendini gerçekleştirmesinde rol oynamaktadır. Kadının kendisini gerçekleştirmesi, sosyal olarak aktif hale gelmesi, güçlü bir kişiliğe kavuşması, kendi ayakları üzerinde durabilmesi, aileyle ilgili kararlara ortak olması gibi hususlar kadının çalışma yaşamında yer almasıyla daha fazla mümkündür. Kadınların yüzde 62’si çalışmalarının aile yaşantılarına olumlu yansıdığını belirtmesine rağmen, yöneticiliğin kadınların aile yaşantısını olumsuz yönde etkilediğine inanan kadınların bulunduğunu belirtmekte yarar vardır. Araştırmada yer alan bazı üst düzey yönetici kadınların bir kısmının boşanmış olması bu bağlamda dikkate değer bir bulgudur. Benzer biçimde aile bağları ve sorumlulukları kadınların üst düzey yönetici konumuna gelmesine engel oluşturabilmektedir.

Kadınların önemli bir kısmı uzun mesai saatleri arasında çalışmaktadırlar. Araştırma bulgularına göre kadınların yüzde 45’i günlük dokuz saatten daha fazla çalışmaktadır. Özellikle bankalarda kadınların çalışma mesaisi diğer iki kuruma göre daha fazladır. Çalışan kadınlar eşlerine, çocuklarına, ailelerine ve sosyal çevrelerine kendilerinden daha fazla vakit ayırmaktadırlar. Araştırma bulgularına göre bunun bir kısmı uzun çalışma saatleriyle bağlantılı iken, bir kısmı da kadınların ailelerini kendilerine tercih edişleriyle bağlantılıdır. Bu konu kişisel harcama üzerinden test edildiğinde de benzer bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Araştırma bulgularına göre çalışan kadınlar içinde elde ettiği geliri

kişisel harcamasına ayıran kadınların oranı nispeten düşüktür. Harcama genelde eşlerle birlikte ve aile için yapılmaktadır.

Çalışanların yaşam standartlarının iyileştirilmesi, toplu iş sözleşmeleri, ortak çıkar ve aidiyet geliştirme konularında sendika üyeliği çalışanların yaşamında önemli bir yere sahiptir. Ancak araştırma bulgularına göre kadınların sendikal bağları çok güçlü görünmemektedir. Çalışan kadınlar bankalarda sendikalara üye olamamaktadırlar. Bankalarda sendikal üye konusundaki katı tutum ve kısıtlar bunda rol oynamaktadır. Okullarda ve hastanelerde kadınların sendikalara üye olmalarıyla ilgili herhangi bir engel bulunmamaktadır. Buna rağmen kadınların sendikalara çok fazla rağbet etmedikleri anlaşılmaktadır. Bunda rol oynayan en önemli faktör araştırmaya katılan kadın yöneticilere göre sendikaların erkek ağırlıklı bir yapıda bulunmalarıdır. Araştırmaya katılan kadın yöneticilere göre kadınlar sendikalarda ancak orta düzey yöneticiliğe kadar gelebilmektedirler. Bu düşünceye sahip olan kadın yöneticilere göre kadınlar sendikalarda üst düzey yöneticilik konumuna gelememekte ve genel olarak erkeklere göre ikincil planda kalmaktadırlar. Bu da kadınların sendikal hayata mesafeli duruşuna yol açmaktadır.

Araştırma bulgularından hareket ettiğimizde kadınların yöneticilikte erkeklerle benzer düzeyde yükselmesinin devlet desteğiyle mümkün olabileceği anlaşılmaktadır. Kurumlarda kadın yöneticiler için belli bir oranda kota konulması, kadınların çalışma şartlarının iyileştirilmesinin getireceği maliyetin devlet tarafından karşılanması, çalışan kadınlara kreş imkanının sağlanması, ücretsiz izinlerin kadınların kıdeminden düşürülmemesi gibi önlemler kadınların çalışma yaşamında hem daha fazla yer almasına yol açacak, hem de yükselme süreçlerinde olumlu rol oynayacaktır. Son zamanlarda kadınlar lehine yapılan iyileştirmenin (doğum izinlerinin arttırılması, süt izni, ücretsiz izin vs.) maliyetinin özel sektöre yansımaları kadınların istihdamına olumsuz yönde rol oynama potansiyeline sahiptir. Bu bakımdan kadınlar lehine yapılan iyileştirmelerin doğuracağı maliyetlerin devlet tarafından karşılanması büyük bir önem taşımaktadır. Bu kadınların çalışma yaşamını kolaylaştıracağı gibi kadınların istihdamında ve yükselme sürecinde de olumlu rol oynayabilir.

## KAYNAKÇA

- AB Parlamentosu ve AB Konseyi. (2006). “İstihdam ve Meslek Konularında Kadın ve Erkeğe Eşit Muamele ve Fırsat Eşitliği İlkesinin Uygulanmasına Dair Avrupa Parlamentosu ve Konseyi’nin 2006/54/EC Sayılı Direktifi”. *Avrupa Birliği Resmi Gazetesi*, 26 Temmuz, 2006.
- Acker, J. (1990). “Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations”. *Gender and Society*, 4, (June, 1990), 139-158
- (2006). “Inequality Regimes: Gender, Race, and Class in Organizations.” *Gender & Society*, (20), 441-64.
- Adler, R. D. (2001). “Women in the Executive Suite Correlate to High Profits”. *Harvard Business Review*, 79, (10).
- Agars, M. (2004). “Reconsidering the Impact of Gender Stereotypes on the Advancement of Women in Organization”. *Psychology of Women Quarterly*, (28), 103-111.
- Aksu, A., Çek F., Şenol B. (2013). “Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri” *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 133 – 160.
- Aksu, N. (2008). “Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi Ve Bir Uygulama”. Bursa: *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi*.
- Albrecht, J., Anders B., Susan V. (2003). “Is there a Glass Ceiling in Sweden?” *Journal of Labor Economics*, 21, (1), 145-177.
- Aldrich, H. E. (1989). “Networking Among Women Entrepreneurs”. Hagan, O., Rivchum, C. and Sexton, D. L. (Eds.), *Women-Owned Businesses*, New York: Praeger, 13-132.
- Alican, A., Sallangül, S. (2008). “İnsan Hakları Bağlamında Sendikalarda Cam Tavan”. *İnsan Hakları Yıllığı*, (26), 55-77.
- Alimo-Metcalfe, B. (1993). “Women in Management: Organizational socialisation and Assessment Practices that Prevent Career Advancement”. *International Journal of Selection and Assessment*, 1, 68–83.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., Lima, L. (2004). “Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analytic Review”. *Journal of Applied Psychology*, 89, 127–136.

- Anafarta, N., Sarvan, F., Yapıcı, N. (2008). "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (15), 111-137.
- Anderson, V. (2004). "Women Managers- Does Positive Action Training Make A Difference?". *Journal Of Management Development*, 23, (8), 724-740.
- Arat, N. (1994). "Türkiye'de Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Zorlukların Sosyo-Kültürel Nedenleri". Necla Arat (Der.), *Türkiye'de Kadın Olmak*. İstanbul: Say Yayınları.
- (1996). "Türkiye'de Kadınların Çalışma Yaşamına Karşılaştıkları Zorlukların Sosyo-Kültürel Nedenleri". *Türkiye'de Kadın Olmak* (Der: Necla Arat). İstanbul: Say Yayınları.
- Asplund, G.(1988). *Women Managers : Changing Organizational Cultures*, New York: Wiley, Chichester.
- Ayrancı, E. , Gürbüz, T. (2012). "Considering Glass Ceiling in Turkey: Ideas of Executives in Education Sector Regarding Women in the Workplace". *International Journal of Human Resource Studies*, 2, (4), 126-151.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları*, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Babaoğlan, E. (2011). "Birkac Kadın Denetçiden Biri Olmanın Zorlukları". *Amme İdaresi Dergisi*, 44, (Aralık), 121-144.
- Bajdo, L. M., Dickson, M. W. (2001). "Perceptions of Organizational Culture and Women's Advancement in Organizations: A Cross-Cultural Examination". *Sex Roles*, 45, (5).
- Bakırcı, K. (2012) *Uluslararası Hukuk, AB ve ABD Hukuku Karşılaştırmalı Çalışma Yaşamında Kadın Erkek Eşitliği Arayışı: Cinsiyet Ayrımcılığı Yasağı ve Türkiye*. İstanbul: Seçkin Yayınevi.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayrak, K. S. (2006). "İş Yaşamında Psiko-şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu Ve Nedenleri". *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 434-448.
- Bayrak, S., Yücel, A. (2000). "Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?". Nevşehir: 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 125-142.
- Becker, G. (1985). "Human Capital, Effort, and the Sexual Division of Labor." *Journal of Economic Literature*, (3), 33-58.
- Belek İ. (2001). *Sosyal Devletin Çöküşü ve Sağlıkın Ekonomi Politikası*. İstanbul: Sorun Yayınları.

- Belle, F. (2002). "Women Managers and Organizational Power", *Women in Management Review*, 17, (3-4).
- Beller, A. H. (1984) "Trends in Occupational Segregation by Sex and Race 1960-1981". *Sex Segregation in the Workplace: Trends, Explanations, Remedies*. Ed. by Barbara, F. R. Washington, D.C.: National Academy Press, 11-26
- Benenson, H. (1984). "Women's Occupational and Family Achievement in the U. S. Class System: A Critique of the Dual-Career Family Analysis". *The British Journal of Sociology*, 35, (1), 19-41.
- Berber, M. ve Eser Y. B., (2008). "Türkiye'de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz". *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10, (2), (Nisan), 1303-2860.
- Bertrand, M., Goldin, C., Katz, L. F. (2010). Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors. *American Economic Journal: Applied Economics*, 228-255.
- Bettio, F., Verashchagina, A. (2009). *Gender Segregation in the Labour Market: Root Causes, Implications and Policy Responses in the EU*. Luxemburg: European Commission, Publication Office of the European Union.
- Bielby, W. T., Denise D. B. (1992). "I Will Follow Him: Family-Ties, Gender-Role Beliefs and Reluctance to Relocate for a Better Job". *American Journal of Sociology*, (97), 1241-1267.
- Bihagen, E., Ohls, M. (2006). "The Glass Ceiling – Where is it? Women's and Men's Career Prospects in the Private vs. the Public Sector in Sweden: 1979-2000". *The Sociological Review*, 54 (1), 20-47.
- Blackmore, J. (1999). "Troubling Women: Feminism, Leadership and Educational Change: The Upsides and Downsides of Leadership and the New Managerialism". Reynolds, C. (Ed), *Women and School Leadership: International Perspectives*, Albany and New York: State University of New York Press.
- Blau, F. D., Jed D. (2007). "New Evidence on Gender Differences in Promotion Rates: An Empirical Analysis of a Sample of New Hires." *Industrial Relations*, 46, (3), 511-550.
- Boydak, Ö, M. ve Akpınar, B. (2002). "Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12,(2), 219-234.
- Brodth, S. (1994). "'Inside' Information and Negotiator Decision Behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (58), 172-202.

- Browne, J. (2006). *Sex Segregation and Inequality in the Modern Labor Market*, Bristol: The Policy Press University of Bristol
- Buğra, A. (2010). *Toplumsal Cinsiyet, İşgücü Piyasaları ve Refah Rejimleri: Türkiye’de Kadın İstihdamı*. İstanbul: TÜBİTAK Proje No: 108K524.
- ., Yakut-Cakar, B. (2010). “Structural Change, the Social Policy Environment and Female Employment in Turkey”. *Development and Change*, 41, (3), 517-538.
- Buttigieg, D. M., Deery, S.J., Iverson, R.D. (2008). “Union Mobilization: A Consideration of the Factors Affecting the Willingness of Union Members to Take Industrial Action”. *British Journal of Industrial Relations*, 46, (2), 248–267.
- Çakır, Ö. (2008). “Türkiye’de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdare Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, (Temmuz-Aralık), 25-47.
- Camussi, E., Leccardi, C. (2005). “Stereotypes of Working Women: the Power of Expectations”. *Social Science Information*, (44), 113–114.
- Cannings, K. (1988). “Managerial Promotion: The Effects of Socialization”. *Industrial & Labor Relations Review*, 42, (1).
- Carnes, M., Morrissey, C., Geller, S. E. (2008). “Women's Health and Women's Leadership in Academic Medicine: Hitting the Same Glass Ceiling?”. *Journal of Women's Health*, 17, (9), 1453-1462.
- Carothers, S. C., Peggy C. (1984). "Contrasting Sexual Harassment in Female and Maledominated Occupations". *My Troubles Are Going to Have Trouble with me: Everyday Trials and Triumphs of Women Workers*. (Ed.) Karen B. S. and Dorothy R., New Brunswick: Rutgers University Press, 219-228
- Catalyst, (2013). *Fortune 500 Women Board Directors*. İnternet kaynağı: <http://www.catalyst.org/knowledge/2013-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors>. (Erişim tarihi: 12 Mayıs 2015).
- Çelikten, M. (2004). “Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği”. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, (2), 91-118.
- Çetin, M., Atan, E. (2012). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin ‘Cam Tavan’a İlişkin Algılarının İncelenmesi”. *M .Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (35), 123-136
- Chenevert, D., Tremblay, M. (2002), “Role of External and Internal Strategies on Compensation Policy Choices”. *Industrial Relations*, 57, (2), 331–353.



- Çitçi, O. (1979). “Türk Kamu Yönetiminde Kadın Görevliler”. N. Abadan-Unat, (Der.), *Türk Toplumunda Kadın*, Ankara: Türk Sosyal Bilimler Derneği, 241- 270.
- Çoban, A. (2005). *Örgüt Kültürü ve Toplumsal Cinsiyet Analizi: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Cobble, D. S. (2007). *The Sex of Class: Women Aransforming American Labor*. Ithaca and London: Cornell University Press.
- Cohen, Lisa E., Joseph P. B., Heather A. H. (1998). “And Then There Were More? The Effect of Organizational Sex Composition on the Hiring and Promoting of Managers”. *American Sociological Review*, (63), 711–727.
- Davenna, M. A., (1987). “Women in Management: Progress and Promise”. *Human Resource Management*, 26.
- Davidson, M. J., Cooper, C. L. (1992), *Shattering the Glass Ceiling, The Woman Manager*, London: Paul Chapman.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley: Reading.
- Dedeoğlu, S. (2000). “Toplumsal Cinsiyet Rollerini Açısından Türkiye’de Aile ve Kadın Emeği”. *Toplum ve Bilim*, (86), 139-170.
- Dedeoğlu, S. (2009). “Eşitlik mi Ayrımcılık mı? Türkiye’de Sosyal Devlet, Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Kadın İstihdamı”. *Çalışma ve Toplum*, (2), 41-54.
- Deemer, C., Fredericks, N. (2003). “*Cam Tavan Üstünde Dans*”. Çev. Sinem Özer, İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Demirbilek, S. (2007). “Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açısından İncelenmesi”. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44, (511), 12-18.
- Dencker, J. C. (2008). “Corporate Restructuring and Sex Differences in Managerial Promotion”. *American Sociological Review*, (73), 455–76.
- Deniz, N., Deniz, S., Ertosun, Ö. G. (2012). “The Woman-Friendly Organization-Effects of Demographic Variables on Women Employees’ Perception about Their Companies on Work and Family-Oriented Woman-Friendly HRM: A Study in Banking Industry in Turkey”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (41), 477-484.
- Derks, B. van Laar C, Ellemers. (2006). “[Striving for Success in Outgroup Settings: Effects of Contextually Emphasizing Ingroup Dimensions on Stigmatized Group Members’ Social Identity and Performance Styles](#)”. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32 (5), 576-588

- Devanna, M. A. (1987). "Women in Management; Progress and Promise". *Human Ressource Management*, 26, (4), 469-481.
- Disk Sosyal İş. (2010). "1 Mayıs'ın Doğuşundan Bugüne Kadar Değişmeyen Talep: İnsanca Çalışma Süresi". *Disk Sosyal İş*.
- Dodge, K. A., Gilroy , F. D. Fenzel , L. M. (1995). "Requisite Management Characteristics Revisited: Two Decades Later". *Journal of Social Behavior & Personality*, 10, (6), 253-264.
- Dökmen, Z. Y. (2004). *Toplumsal Cinsiyet: Sosyal Psikolojik Açıklamalar*. (1. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dovidio, J., Gaertner, S. (2000). "Aversive Racism and Selection Decisions: 1989 and 1999." *Psychological Science*, (11), 315-319.
- Dreher, G. F. (2003). "Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Worklife Programs on Female Leadership at the Top". *Human Relations*, (56), 541-562.
- Durgun, S. (2011). 'Genel Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Örgüt İçi İletişim Sürecinde Yaşadıkları Sorunlar Ve Bu Sorunlarla Başa Çıkma Yolları'. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1 (2), 57-68.
- Ecevit, Y. (1995). "Kentsel Üretim Sürecinde Kadın Emeğinin Konumu ve Değişen Biçimleri", (Ed.) Şirin Tekeli, *1980'ler Türkiye'sinde Kadın Bakış Açısından Kadınlar*, İstanbul: İletişim Yay. 3. Baskı, 117-128.
- (2000) "Çalışma Yaşamında Kadın Emeğinin Kullanımı ve Kadın Erkek Eşitliği", *Kadın Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset*, TÜSİAD, 117-196.
- (2003). "Toplumsal Cinsiyetle Yoksulluk İlişkisi Nasıl Kurulabilir? Bu ilişki Nasıl Çalışılabilir?", *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 25 (4), 83-88.
- (2011). "İş ve Aile Yaşamının Uzlaştırılması Bağlamında Türkiye'de Erken Çocukluk Bakımı ve Eğitimi", İpek İkcaracan (Ed.), *İş ve Aile Yaşamını Uzlaştırma Politikaları*, İstanbul: Metis Yayınları.
- Ekici, T., Özçelik, Z. (2011). *Hekimlerin Çalışma Süresi, Nöbet, Fazla Çalışma Ücreti, Dinlenme Ve İzin Hakları*. Ankara: Türk Tabipler Birliği Yayınları.
- Elliott, J. R., Smith, R. A. (2004). "Race, Gender, and Workplace Wower". *American Sociological Review*, (69), 365-386.
- Emhan, A., Gök, R. (2011). "Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (Temmuz), 157-174

- Eraydın, A., Erendil, A. (1999). *Yeni Üretim Süreçleri ve Kadın Emegi*, Ankara: Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Erdem, M. R., Parlak, B. (2010). “Ceza Hukuku Boyutuyla Mobbing”. *TBB Dergisi*, (88), 261-286.
- Erdoğan, G. (2009). “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”. *TBB Dergisi*, (83), 318-352.
- Ergeneli, A., Akçamete, C. (2004). “Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları”. *Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, (22).
- Eyüboğlu, A., Özar, Ş., Tufan-Tanrıöver, H. (1998). “Kentli Kadınların Çalışma Koşulları ve Çalışma Yaşamını Terk Nedenleri”. *İktisat Dergisi*, 7.
- Eyüpoğlu, D. (2000). *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, Ankara: Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Ezzedeen, S. R., Ritchey, K. G. (2009). “Career Advancement and Family Balance Strategies of Executive Women”. *Gender in Management: An International Journal*, 24, (6), 388-411.
- Fernandez, R. M., Castilla, E. J., and Moore, P. (2000). “Social Capital at Work: Networks and Employment at a Phone Center”. *American Journal of Sociology*, 1288-1356.
- Fikret-Paşa, S., Kabasakal, H., Bodur, İ. (2001). “Society, Organizations and Leadership in Turkey”. *Applied Psychology: An International Review*, 50, (4), 59-589.
- Froide, A. M. (2009). “Disciplinary Differences: A Historian’s Take on Why Wages Differed by Gender in Eighteenth and Nineteenth Century Britain”. *Social Science History*, 33, (4), 465-471.
- Gill, S., Davidson, M. J. (2001). “Problems and Pressures Facing Lone Mothers in Management and Professional Occupations: A Pilot Study”. *Women in Management Review*, 16, (8), 383–399.
- Glick, P. (1991). “Trait-Based and Sex-Based Discrimination in Occupational Prestige, Occupational Salary, and Hiring”. *Sex Roles*, (25), 351–378.
- Gneezy U., Niederle M., Rustichini A. (2003). “Performance in Competitive Environments: Gender Differences”. *Quarterly Journal of Economics*, (118). 1049-1074.
- Goldin, C. (2006). “The Quiet Revolution That Transformed Women's Employment, Education, and Family”. *AEA Papers and Proceedings*. (May), 1-21.
- Gönüllü, M., İçli, G. (2001). “Çalışma Yaşamında Kadınlar: Aile ve İş İlişkileri”. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, (Mayıs), 81-100

- Gospel, H., Wood, S. (eds.) (2003). *Representing Workers: Union Recognition and Membership in Britain*. London: Routledge.
- Grandey, A., Cordeiro, B., Crouter, A. (2005). "A Longitudinal and Multi-Source Test of the Work-Family Conflict and Job Satisfaction Relationship". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (78), 305-323.
- Granovetter, M. (1995). *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Greenhaus, J. H., Beutell, N. J. (1985). "Sources of Conflict Between Work and Family Roles". *Academy of Management Review*, 10, (1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Collins, K. M. (2001). "Career Involvement and family Involvement as Moderators of Relationships Between Work-Family Conflict and Withdrawal from a Profession." *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, (2), 91-100.
- Grosvold, J. (2011). "Where are all the Women? Institutional Context and the Prevalence of Women on the Corporate Board of Directors". *Business & Society*, 50, (3), 531-555.
- Guillaume, C., Pochic, S. (2011) "The Organisational Nature of Union Careers: the Touchstone of Equality Policies? Comparing France and the UK". *European Societies*, (1), 1-24.
- Günindi-Ersöz, A. (1997). "Yönetici Kadınların Ve Eşlerinin Ev İçi İşbölümü Konusundaki Tutum Ve Davranışlarına İlişkin Sosyolojik Bir Araştırma". *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 14, (1-2).
- (1999). *Cinsiyet Rollerine İlişkin Beklenti, Tutum, Davranışlar Ve Eşler Arası Sorumluluk Paylaşımı: Kamuda Çalışan Yönetici Kadınlar Örneği*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Gutek, B. A., Searle, S., Klepa, L. (1991). "Rational Versus Gender Role Explanations for Work-Family Conflict". *Journal of Applied Psychology*, 76, (4), 558-567.
- Hakim, C. (2006). "Women, Careers, and Work-Life Preferences". *British Journal of Guidance & Counselling*, 34, (3), 279-294.
- Hartmann, H. I. (1987). "Internal Labor Markets and Gender: A Case Study of Promotion". *Gender in the Workplace*, (Ed.) Clair, B. and Joseph, A. P., Washington DC: Brookings Institution, 59-105.
- Hede, A., Ralston, D. (1993). "Managerial Career Progression and Aspiration: Evidence of a 'Glass Ceiling'?" *International Journal of Employment Studies*, 1, (2), 25-263.

- Henning, M, Jardim, A. (1978), *The Managerial Woman*. New York: Pocket Books.
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, (9), 389–398.
- Hofstede, G., Minkov, M. (2010). “Long-Versus Short-term Orientation: New Perspectives”. *Asia Pacific Business Review*, (16), 493–504.
- Hoobler, J. M., Wayne, S. J., Lemmon, G. (2009). ““Bosses’ Perceptions of Family-Work Conflict and Women’s Promotability: Glass Ceiling Effects””. *Academy of Management Journal*, 52, (5), 939-957.
- HÜNEE. (2014). *Türkiye Nüfus ve Sağlık Araştırması*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü.
- Hurley, A. E., Sonnenfeld, J. A. (1998), “The Effect of Organizational Experience on Managerial Career Attainment in an Internal Labor Market”. *Journal of Vocational Behavior*, 52, (2), 172-190.
- Ibarra, H. (1993), “Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework”. *Academy of Management Review*, 18, (3), 56-87.
- İlkkaracan, İ. (1998). “Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı”. *Bilânço 98: 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler*, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 285-302.
- İmamoğlu, E. O. (1991). “Aile İçinde Kadın-Erkek Rollerini”. *Türk Aile Ansiklopedisi*. Ankara: Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu.
- İnandı, Y., Tunç, B. (2012). “Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki”. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2, (2), 203–222.
- Insch, G., McIntyre, N. and Napier, N. (2008) “The Expatriate Glass Ceiling: The Second Layer of Glass”. *Journal of Business Ethics*, 83, (1), 19-28.
- Jackson, J. C. (2001). “Women Middle Managers’ Perception of the Glass Ceiling”. *Women in Management Review*, 16, (1), 30-41.
- Jackson, J. F., O’Callaghan, E. (2009). “What Do We Know About Glass Ceiling Effects? A Taxonomy and Critical Review to Inform Higher Education Research”. *Res High Education*, (50), 460–482.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1986). “Status of Women in Turkey: Cross-Cultural Perspectives”. *International Journal of Middle East Studies*, (18), 485-499.
- (1981). *Çocuğun Değeri: Türkiye’ de Değerler ve Doğurganlık*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayını.

- Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., Hudson, K. (2000). "Bad Jobs in America: Standard and Nonstandard Employment Relations and Job Quality in the United States". *American Sociological Review*, (65), 256-278.
- Kandiyoti, D. (1979). "Kadınlarda Psiko-Sosyal Değişim: Kuşaklar Arasında Bir Karşılaştırma". N. Abadan-Unat, (Der.), *Türk Toplumunda Kadın*. Ankara: Türk Sosyal Bilimler Derneği.
- (1982). "Urban Change and Women's Roles in Turkey: An Overview and Evaluation". Ç. Kağıtçıbaşı (Ed.) *Sex Roles, Family and Community in Turkey*, Indiana: Indiana University Turkish Studies.
- (1988). "Bargaining with Patriarchy", *Gender and Society*, 2, (3), 274-290.
- Kanter, R. M.. (1977a). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M.. (1977b). "Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token women". *American Journal of Sociology*, (82), 965-990.
- Karataş, A. (2013). "Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Kariyer Farklılaşması: Muğla İli Örneği". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5, (2).
- Karcıoğlu, F., Leblebici, Y. (2014). "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28, (4), 1-20.
- KEFE. (2011). "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu". TBMM, *Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları*, 6. İnternet Kaynağı için: [www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon\\_rapor\\_no\\_6.pdf](http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf) (Alınma tarihi: 15 Mayıs, 2015).
- Kıray, M. (1985). "Metropolitan City and the Changing Family". T. Erder (der.) *Family in Turkish Society*, Ankara: Turkish Social Science Association.
- (1999). *Toplumsal Yapı: Toplumsal Değişme*, İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Klenke, K. (1996), *Women and Leadership: A Contextual Perspective*, New York: Springer.
- Knoke, D., Ishio, Y. (1998). "The Gender Gap in Company Job Training". *Work and Occupations*, (25), 141-167.
- Kocacık, F., Gökkaya, V. B. (2005). "Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6, (1), 195-217.

- Konrad, A. M. Cannings, K. (1994). "Of Mommy Tracks and Glass Ceilings: A Case Study of Men's and Women's Careers in Management." *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 49, (2), 303-335.
- Koray, M. (1992). "Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri". *Amme İdaresi Dergisi*, 25, (1), 93-122.
- Kossek, E., Lambert, S. J. (2005). "Work and Life İntegration: Organizational, Cultural and İndividual Perspectives". New Jersey: Erlbaum.
- Kossek, E., Ozeki, C. (1998). "Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research". *Journal of Applied Psychology*, 83, (2), 139-153.
- Kottke, J. L., Mark D. A. (2005). "Understanding the Processes that Facilitate and Hinder Efforts to Advance Women in Organizations". *Career Development International*, 10, (3), 190-202.
- Koyun, A., Akgün, Ş., Özvarış, Ş. B. (2013). "Türkiye'de Hekimler Uzmanlaşmada Cinsiyet Ayrımı Yaşıyor Mu?". *International Journal of Human Sciences*, 10, (2), 521-531.
- Kray, L. J., Thompson, L. (2005). "Gender Stereotypes and Negotiation Performance: A Review of Theory and Research". *Research in Organizational Behavior Series*, (26), 103-182.
- Kronberg, A. (2013). (2009). "Stay or Leave? Externalization of Job Mobility and the Effect on the U.S. Gender Earnings Gap". *Social Forces*, (91), 1117-1146.
- KSSGM. (2012). *Türkiye'de Kadının Durumu*, Ankara: Aile Ve Sosyal Politikalar Bakanlığı.
- (2000). *Sağlık Sektöründe Kadın: Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, Ankara: Kadının Statüsü ve Sorunları. Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Kuzuca, İ., Arda, B. (2010). "What Can We Say About Gender Discrimination in Medicine? A Limited Research From Turkey". *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 63, (1): 1-8.
- Kuzucu, İ. (2007) *Türkiye'de Tıpta Uzmanlık ve Akademisyenlik Aşamalarında Cinsiyetçi Yaklaşımlar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Laughlin, L. (2011). "Maternity Leave and Employment Patterns: 2006-2008". *Current Population Report*, Washington Dc: U.S. Census Bureau, 70-128.
- Levinson, D. (1978). *The Seasons of a Man's Life*. New York: Knopf.

- Leymann, H. (1990). "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces". *Violence and Victims*, (5), 119-126.
- (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, (2), 165-184.
- Lockwood, N. R. (2004). "The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives". *HR Magazine*, (49), 1-10.
- Lutgen-Sandvik, P., Sypher, B. D. (2007). *Destructive Organizational Communication*. New York: Routledge.
- Lyness, K. S., Madeline E. H. (2006). "When Fit is Fundamental: Performance Evaluations and Promotions of Upper-Level Female and Male Managers". *Journal of Applied Psychology*, 91, (4), 777-785.
- Mainiero, L. A., Sullivan, S. (2006). *The Opt-Out Revolt: Why People are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers*. CA: Davies-Black Publishing.
- Mardin, N. B. (2000). *Sağlık Sektöründe Kadın*. Ankara: Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Martell, R. F., Lane, D. M. (1996). "Male-Female Differences: A Computer Simulation". *American Psychologist*, (51): 157-158.
- Mavin, S. (2001). "Women's Career In Theory and Practice: Time For Change?". *Women in Management Review*, 16, (4), 183-192.
- McCarthy, K., Paula B. (2013). "The Double Glass Ceiling". İnternet kaynağı: [www.bpp.com/.../bpp\\_publications\\_the\\_doubl](http://www.bpp.com/.../bpp_publications_the_doubl). (Erişim tarihi: 17 Haziran, 2015).
- McDonald, K. S., Lin, N., Ao, D. (2009). "Networks of Opportunity: Gender, Race, and Job Leads". *Social Problems*, 56, (3), 385-402.
- Messerschmidt, J. W. (1993). *Masculinities and Crime: Critique and Reconceptualization of Theory*. Maryland: Rowmann and Littlefield.
- Miller, G. E. (2004). "Frontier Masculinity in the Oil Industry: The Experience of Women Engineers". *Gender, Work and Organization*, 11, (1).
- Mimaroğlu, H., Özgen, H. (2008), "Örgütlerde Güç Eşitsizlikleri ve Cinsel Taciz". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, (1), 321-334.
- Mizrahi, R., Aracı H. (2010). "Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2, (1), 149-156.



- Mooney, S., Ryan, I. (2009). "A Woman's Place in Hotel Management: Upstairs or Downstairs?". *Gender in Management: An International Journal*, 24, (3), 195-210.
- Moore, G. (1990). "Structural Determinants of Men's and Women's Personal Networks." *American Sociological Review*, (55), 726-735.
- Morrison, A. M., Morrison, A.M., White, R.P., Velsor, E.V. (1992). *Breaking the Glass Ceiling*, Wesley and Reading: The Center for Creative Leadership.
- Murphy, K., Cleveland, J. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Oriented Perspectives*. Newbury Park, CA: Sage.
- OECD. (201). *Doing Better for Families*. İnternet kaynağı: <http://www.oecd.org/social/soc/doingbetterforfamilies.htm>. (Erişim tarihi: 7 Haziran, 2014).
- Ogilvie, D., Jones, K. (1996). "African American Women Executives' Communications Strategies: Using the Power of the Word to Break Through Concrete Ceilings". New Orleans: *Paper presented at the 18th Annual National Black MBA Association, Inc. National Conference*.
- Önder, N. (2013). "Türkiye'de Kadın İşgücünün Görünümü" *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, 1, (1), 35-61.
- Örücü, E., Kılıç, R., Kılıç, T. (2007). "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği". *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14, (2), 117-135.
- Otaran, N., Sayın, A., Güven, F., Gürkaynak, İ., Satı, A. (2003). "A Gender Review in Education: Turkey 2003". İnternet kaynağı: <http://www.unicef.org/turkey/pdf/ge21.pdf>. (Erişim tarihi: 23 Eylül, 2014).
- Özbay, Ferhunde (1994), "Women's Labor in Rural and Urban Setting", *Boğaziçi Journal*, 28, (7), 1239-1248.
- Padavic, I., Reskin, B. (2002). *Men and women at work*. CA: Pine Forge Press.
- Powell, G., Butterfield, D. (2003). "Gender, Gender Identity and Aspirations to Top Management". *Women in Management Review*, 18, (1-2), 88-96.
- Raabe, B., Beehr, T. A. (2003). "Formal Mentoring Versus Supervisor and Coworker Relationships: Differences in Perceptions and Impact". *Journal of Organizational Behavior*, (24), 271-293.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L. (1996), "Jumping the Hurdles: Barriers to Mentoring for Women in Organizations". *Leadership and Organization Development*, 17, (3), 37-41.

- Ragins, B. R., Townsend, B., Mattis, M. (1998), "Gender gap in the Executive Suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling". *Academy of Management Executive*, 12, (1), 28-42.
- Rai, U. K., Srivastava, M. (2008). "Women Executives and the Glass Ceiling: Myths and Mysteries From Razia Sultana to Hillary Clinton". *BHU Management Review*, 1, (2).
- Ransomee, P. (2005). *Work, Consumption and Culture, Affluence and Social Change in the Twenty-First Century*, London: Sage Publications.
- Rapoport, R., Rapoport, R. N. (1980), "Balancing Work, Family and Leisure: A Triple Helix Model". *Work, Family and the Career*, C. B. (Ed.), New York: Praeger Publishing.
- Reskin, B. F. (1984). *Sex Segregation in the Workplace: Trends, Explanations, Remedies*. Ed by Barbara F. R. Washington D.C.: National Academy Press.
- Ridgeway, C. L., Smith-Lovin, L. (1999). "The Gender System and Interaction". *Annual Review of Sociology*, (25), 191-216.
- Rink, F. A. Ellemers, N. (2009). "Temporary Versus Permanent Group Membership: How the Future Prospects of Newcomers Affect Newcomer Acceptance and Newcomer Influence". *Pers Soc Psychol Bull*, (35), 764-775.
- Risman B, Atkinson M, Blackwelder S. (1998). "Understanding the Juggling Act: Gender-Role Socialization Versus Social Structural Constraints". *Sociological Forum*, (14), 319-344.
- Roskin, M. G. (2009). *Çağdaş Devlet Sistemleri: Siyaset, Coğrafya, Kültür*, 3. Baskı, Ankara: Adres Yayınları.
- Sabah. (2013). "Bankalara Fazla Mesai Cezası". İnternet kaynağı: <http://www.sabah.com.tr/ekonomi/2013/11/22/bankalara-fazla-mesai-cezasi>. (Alınma tarihi: 25 Ocak, 2015).
- Sakallı, U. N., Beydoğan B. (2002). "Turkish College Students' Attitudes Toward Women Managers: The Effects of Patriarchy, Sexism, and Gender Differences". *The Journal of Psychology*, 136, (1), 647-656.
- Sakallı, U. N. (2003). "Cinsiyetçilik: Kadınlara ve Erkeklerle İlişkin Tutumlar ve Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Kuramı". *Türk Psikoloji Yazıları*, 6, (11-12), 1-20.
- Saygılı, M., Çelik, Y. (2011). "Hastane Çalışanlarının Çalışma Ortamlarına İlişkin Algıları İle İş Doymu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 14 ,(1).

- Sayıl, M., Güre, A., Uçanok, Z. ve Pungello, E. P. (2009). “Çalışan ve İlk Kez Anne Olan Kadınların Bebeklerinin Bakımı ve İşe Geri Dönme Süreci: İleriye Dönük Çoklu Etkiler”. *Türk Psikoloji Dergisi*, (24), 60-72.
- Schein, V. E. (2001). “A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management”. *Journal of Social Issues*, 57, (4), 675-688.
- Schneer, J. A., Reitman, F. (2002). “Managerial Life Without a Wife: Family Structure and Managerial Career Success”. *Journal of Business Ethics*, 37, (1), 25-38.
- Schuck, K., Liddle, B. J. (2004). “A Female Manager’s Experience: A Concept Map and Assessment Tool”. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, (56), 75-87.
- Schueller-Weidekamm, C., Kautzky-Willer, A. (2012). “Challenges of Work-Life Balance for Women Physicians/Mothers Working in Leadership Positions”. 9, (4), 244-50.
- Seidel, M. D. L., Polzer, J. T., Stewart, K. J. (2000). “Friends in High Places: The Effects of Social Networks on Discrimination in Salary Negotiations”. *Administrative Science Quarterly*, 45, (1), 1-24.
- Sevimli, K. A. (2013). “Türk Borçlar Kanunu m.417 ve İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu Işığında Genel Olarak İşçinin Kişiliğinin Korunması”, *Çalışma ve Toplum*, 1 (1), 107-148.
- Shapiro, M., Hammer, L. (2004). Work and family: A cross-cultural psychological perspective. In M. Pitt-Catsouphes, & P. Raskin (Eds.), *Work-family encyclopedia*. Chestnut Hill, MA: Sloan Work and Family Research Network at Boston College.
- Singh, V., Terjesen, S., Vinnicombe, V. (2008). “Newly Appointed Directors in the Boardroom: How do Women and Men Differ?”. *European Management Journal*, 26, (1), 48-58.
- Skerlavaj, M., Dimovski, V., Kevin C., (2010). “Patterns and Structures of Intra-Organizational Learning Networks within a Knowledge-Intensive Organization”. *Journal of Information Technology*, 24, (March).
- Skuratowicz, L. E., Hunter, W. (2004), “Where Do Women’s Jobs Come From? Job Resegregation in an American Bank”. *Work and Occupations*, 31, (1).
- Smulyan, L. (2000). *Balancing Acts: Women Principals at Work*. Albany: State University of New York Press.
- Sosyal-İş Sendikası. (2010). *Kadın Emegi ve İstihdam*. Ankara: Sosyal-İş Sendikası.

- Soyşekerci, S., Yılmaz, H. (2007). “Cinsiyet Ayrımcılığı Olarak Üstün Erillik (Hyper-masculinity) Olgusunun Türkiye’de Aile İşletmeleri Bağlamında Araştırılması”. *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, 7, (1), 2-10.
- Spitze, G. (1988). “Women's Employment and Family Relations: A Review”. *Journal of Marriage and the Family*, 50, (3), 595-618.
- Sturges, J. (1999). “What it Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages”. *British Journal of Management*, 10, (3), 239-252.
- Sümer, H. C. (2006). “Women in Management: Still Waiting to be Full Members of the Club”. *Sex roles*, 55, (1-2), 63-72.
- Tallichet, S. E., Willits, F. K. (1986). “Gender-Role Attitude Change of Young Women: Influential Factors From a Panel Study”. *Social Psychology Quarterly*, (49), 219–227.
- Tan, M. (1979). *Kadının Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Tanrıöğen, Z.M., Baştürk, R., Başer, M. vd. (2014). “İlköğretim Okullarında Cinsiyet ve Örgütsel Rollere Göre Örgüt Kültürü Algısı”. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, (1), 170-180.
- Tansel Aysıt, “İktisadi Kalkınma ve Kadınların İşgücüne Katılımı: Türkiye’den Zaman-Serisi Kanıtları ve İllere Göre Yatay Kesit Kestirimleri”. *ERC Working Papers in Economics*, May 2002. İnternet kaynağı: <http://erc.metu.edu.tr/menu/series01/0105T.pdf>. (Erişim tarihi: 25 Mart, 2015).
- TBB. (2014). *İstatistiki Raporlar*. İnternet kaynağı: <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>. (Erişim tarihi: 21 Şubat, 2015).
- Tekeli, Ş., Paşaoğlu, D. (2012). “Türkiye’de Banka Çalışanlarının Performansını Etkileyen Faktörler: Eskişehir İli Kamu ve Özel Banka Örneği”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4, (2), 177-189
- Temel, A., Yakın, M., Misci, M. (2006). “Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansımaları”. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13, (1), 27-38.
- Tennant, D. Tennant, S. (2008), “Is There A Glass Ceiling in the Jamaica Financial Sector? Both Sides of the Story”. *Journal of Eastern Caribbean Studies*, 33, (4), 69-122.
- TEPAV. (2013) *İstihdam İzleme Bülteni*. İnternet kaynağı: <http://www.tepav.org.tr/tr/haberler/s/3566>. (Erişim tarihi: 10 Nisan, 2015).

- The Economist. (2009). "The Glass Ceiling". İnternet kaynağı: [http:// www.economist.com/ node/13604240](http://www.economist.com/node/13604240). (Erişim tarihi: 3 Ocak, 2015).
- The Guardian. (2013). "Board Diversity: Can Voluntary Change Succeed?". İnternet kaynağı: <http://www.theguardian.com/women-in-leadership/2013/may/21/can-voluntary-change-succeed>. (Erişim tarihi: 4 Haziran 2015).
- Thompson, B. M., Cavallaro, L. (2007). "Gender, Work-Based Support and Family Outcomes". *Stress and Health*, 23, (2), 73-85.
- Tınaz, P. (2006). "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz". *Çalışma ve Toplum*, 10, (3), 13-28.
- Toksöz, G. (2007), *Türkiye 'de Kadın İstihdamının Durum Raporu*. ILO.
- Toksöz, G., Erdoğan, S. (1998). *Sendikacı Kadın Kimliği*, Ankara: İmge.
- TÜİK. (2012). *İstatistik Göstergeler: 1923-2011*, Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu,
- (2013). *2013 Mali Aracı Kuruluş İstatistikleri*, İnternet Kaynağı: <http://www.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=15864>. (Erişim tarih: 2.Ocak 2014).
- (2014). *İstatistiklerle Kadın 2012*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu,
- (2015). *İstatistiklerle Kadın 2014*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu,
- Turban, D. B., Haggard, D. L. (2012) "The Mentoring Relationship as a Context for Psychological Contract Development". *Journal of Applied Social Psychology*, (34),1904-1931.
- Urhan, B. (2014). *Sendikasız Kadınlar, Kadınsız Sendikalar: Sendika-Kadın İlişkisinde Görülen Sorun Alanlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul: Kadınlarla Dayanışma Vakfı.
- (2005). "Türkiye'de Sendikal Örgütlenmede Yaşanan Güven ve Dayanışma Sorunları", *Çalışma ve Toplum*, (1), 57-88.
- Urhan, B., Etiler, N. (2011). "Sağlık Sektöründe Kadın Emeğinin Toplumsal Cinsiyet Açısından Analizi". *Çalışma ve Toplum*,(2),191-216
- Uşen, Ş., Güngör, D. M. (2011). "Eğitimli Kadınların Çalışma Hayatına İlişkin Tercihleri: İstanbul Örneği". *Kamu-İş Dergisi*, 1, (4).
- Vaglum, P., Wiers-Jenssen, J., Ekeberg, O. (1999). "Motivation for Medical School: The Relationship to Gender and Specialty Preferences in a Nationwide Sample". *Medical Education*, (33), 236-242.
- Van-Vianen, A. E. F., Agneta, H. (2002). "Illuminating The Glass Ceiling: The Role of Organizational Culture Preferences". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (75), 315-337.

- Weyer, B. (2006). "Do Multi-Source Feedback Instruments Support the Existence of a *Glass Ceiling* for Women Leaders?". *Women in Management Review*, 21, (6), 441 – 457.
- White, B., Cox, C., Cooper, C. (1992). *Women's Career Development: A Study of High Flyers*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Wicks, D., Brodshow, P. (1999). "Gendered Organizational Cultures in Canadian Work Organizations: Implications for Creating an Equitable Workplace". *Management Decision*, 37, (4).
- Wilson, F., Thompson, P. (2001). "Sexual Harassment as an Exercise of Power". *Gender, Work & Organization*, 8, (1), 61–83.
- Wirth, L. (2002), *Breaking Glass Ceiling through the Women in Management*, Geneva: International Labor Service Publications.
- Wood, W., Christensen, P. N., Hebl, M. R., & Rothgerber, H. (1997). "Conformity to Sextyped Norms, Affect, and the Self-Concept". *Journal of Personality and Social Psychology*, (73), 523-535.
- Yap, M., Konrad, A. M. (2009). "Gender and Racial Differentials in Promotions: Is There a Sticky Floor, a Mid-Level Bottleneck, or a Glass Ceiling?" *Industrial Relations*, 64, (4), 593-619.
- Yıldırım, D., Aycan, Z. (2008). "Nurses' Work Demands and Work–Family Conflict: A Questionnaire Survey". *International Journal of Nursing Studies*, 45, (9), 1366-1378.
- Yıldırım, H. H. (2013). *Türkiye Sağlık Sistemi: Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu*. Ankara: Sağlık Sen Yayınları.
- Zimmer, L. (1988). "Tokenism and Women in the Workplace: The Limits of Gender-Neutral Theory". *Social Problems*, (35), 64-77.

**EK 1: KURUMLARA GÖRE VARYANS ANALİZİ**

			<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Bölüm: 5 Tablo: 7	Bildığınız herhangi bir yabancı dil var mı?	Between Groups	8,743	2	4,372	18,902	,000
		Within Groups	471,108	2037	,231		
		Total	479,851	2039			
Bölüm: 5 Tablo: 9	Bu dili hangi düzeyde biliyorsunuz?	Between Groups	3,033	2	1,517	3,296	,037
		Within Groups	595,496	1294	,460		
		Total	598,529	1296			
Bölüm: 6 Tablo: 10	Siz hak ettiğiniz pozisyonda çalıştığınızı düşünüyor musunuz?	Between Groups	10,774	2	5,387	23,539	,000
		Within Groups	466,155	2037	,229		
		Total	476,929	2039			
Bölüm: 7 Tablo: 2	Sizce meslek alanınızda çalışan kadınların karşılaştığı en önemli sorun nedir?	Between Groups	14,943	2	7,472	8,391	,000
		Within Groups	1813,817	2037	,890		
		Total	1828,760	2039			
Bölüm: 7 Tablo: 4	Sizce meslek alanınızda çalışan kadınların sorunlarını çözmek için öncelikle aşağıdakilerden hangisi yapılmalıdır?	Between Groups	,454	2	,227	,243	,784
		Within Groups	1902,801	2037	,934		
		Total	1903,254	2039			
Bölüm: 7 Tablo: 7	Sizce sizin meslekte kadın mı daha iyi yöneticilik yapar yoksa erkek mi?	Between Groups	,776	2	,388	,590	,554
		Within Groups	1339,400	2037	,658		
		Total	1340,176	2039			
Bölüm: 7 Tablo: 16	Meslek alanınızda kadınlara karşı ayrımcılık yapıldığını düşünüyor musunuz?	Between Groups	,857	2	,428	1,784	,168
		Within Groups	489,119	2037	,240		
		Total	489,976	2039			
Bölüm: 8 Tablo: 2	Sizce çalışan kadınlar işlerinde erkeklerle eşit derecede yükseliyorlar mı?	Between Groups	8,932	2	4,466	15,052	,000
		Within Groups	604,361	2037	,297		
		Total	613,292	2039			
Bölüm: 8 Tablo: 7	Sizce kadınlar için ideal yaşam biçimi nedir	Between Groups	9,585	2	4,792	5,146	,006
		Within Groups	1896,815	2037	,931		
		Total	1906,400	2039			
Bölüm: 9 Tablo: 2	Medeni durumunuz nedir?	Between Groups	7,389	2	3,695	6,346	,002
		Within Groups	1185,904	2037	,582		
		Total	1193,294	2039			

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bölüm: 9 Tablo: 5	Çocuğunuz var mı?	Between Groups	8,919	2	4,460	18,695	,000
		Within Groups	485,897	2037	,239		
		Total	494,816	2039			
Bölüm: 9 Tablo: 8	Çocuklarınıza kim bakıyor?	Between Groups	28,396	2	14,198	6,302	,002
		Within Groups	4589,204	2037	2,253		
		Total	4617,600	2039			
Bölüm: 9 Tablo: 11	İşvereninizden çocuk yapma kararınızla ilgili bir baskı/engelleme gördünüz mü?	Between Groups	43,988	2	21,994	20,374	,000
		Within Groups	2198,902	2037	1,079		
		Total	2242,890	2039			
Bölüm: 9 Tablo: 14	Son gebeliğinizde ne kadar doğum öncesi izin kullandınız?	Between Groups	81,424	2	40,712	11,613	,000
		Within Groups	7141,211	2037	3,506		
		Total	7222,635	2039			
Bölüm: 9 Tablo: 17	Son gebeliğinizde doğum sonrasında ne kadar ücretli izin kullandınız?	Between Groups	70,089	2	35,045	8,472	,000
		Within Groups	8426,487	2037	4,137		
		Total	8496,576	2039			
Bölüm: 10 Tablo: 2	İşinizin aile yaşantınızı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?	Between Groups	31,025	2	15,513	34,561	,000
		Within Groups	914,303	2037	,449		
		Total	945,329	2039			
Bölüm: 10 Tablo: 5	İşinizi eve getirdiğiniz oluyor mu?	Between Groups	487,507	2	243,754	240,357	,000
		Within Groups	2065,785	2037	1,014		
		Total	2553,292	2039			
Bölüm: 10 Tablo: 11	Elde ettiğiniz gelirin nasıl harcanacağına kim karar veriyor?	Between Groups	25,363	2	12,681	9,112	,000
		Within Groups	2834,833	2037	1,392		
		Total	2860,196	2039			
Bölüm: 10 Tablo: 15	Elde ettiğiniz gelirin yüzde kaçını kişisel harcamalarınıza gidiyor?	Between Groups	17,130	2	8,565	5,874	,003
		Within Groups	2970,006	2037	1,458		
		Total	2987,135	2039			
Bölüm: 10 Tablo: 18	Evinizde çalışan yardımcı bir kadın var mı?	Between Groups	13,658	2	6,829	3,795	,023
		Within Groups	3665,540	2037	1,799		
		Total	3679,198	2039			
Bölüm: 10 Tablo: 20	Eşime gereken zamanı ayıramıyorum	Between Groups	8,331	2	4,165	1,281	,278
		Within Groups	6622,687	2037	3,251		
		Total	6631,018	2039			



			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bölüm: 10 Tablo: 20	Çocuklarıma gereken zamanı ayıramıyorum	Between Groups	29,045	2	14,522	4,075	,017
		Within Groups	7259,245	2037	3,564		
		Total	7288,290	2039			
Bölüm: 10 Tablo: 20	Anne babama gereken zamanı ayıramıyorum	Between Groups	25,002	2	12,501	6,346	,002
		Within Groups	4012,496	2037	1,970		
		Total	4037,498	2039			
Bölüm: 10 Tablo: 20	Arkadaşıma gereken zamanı ayıramıyorum	Between Groups	67,684	2	33,842	18,190	,000
		Within Groups	3789,845	2037	1,861		
		Total	3857,529	2039			
Bölüm: 10 Tablo: 20	Kendime yeterince vakit ayıramıyorum	Between Groups	16,436	2	8,218	4,064	,017
		Within Groups	4119,494	2037	2,022		
		Total	4135,929	2039			
Bölüm: 11 Tablo: 5	Çalışma hayatınızda en çok şikayetçi olduğunuz konu nedir?	Between Groups	122,828	2	61,414	31,701	,000
		Within Groups	3946,227	2037	1,937		
		Total	4069,054	2039			
Bölüm: 11 Tablo: 8	İşyerinizde erkek meslektaşlarınızın size karşı davranışını genel olarak nasıl buluyorsunuz?	Between Groups	9,170	2	4,585	7,622	,001
		Within Groups	1225,322	2037	,602		
		Total	1234,492	2039			
Bölüm: 12 Tablo: 2	Günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?	Between Groups	143,208	2	71,604	140,515	,000
		Within Groups	1038,015	2037	,510		
		Total	1181,223	2039			
Bölüm: 12 Tablo: 5	Her yıl düzenli olarak ne kadar tatil yapıyorsunuz?	Between Groups	5,810	2	2,905	10,262	,000
		Within Groups	576,679	2037	,283		
		Total	582,490	2039			
Bölüm: 12 Tablo: 8	Şimdiye kadar hiç çalışmaya ara verdiniz mi?	Between Groups	5,877	2	2,938	13,789	,000
		Within Groups	434,082	2037	,213		
		Total	439,959	2039			

**EK 2: SEKTÖRE GÖRE VARYANS ANALİZİ: OKUL**

			<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Bölüm: 6 Tablo: 11	Siz hak ettiğiniz pozisyonda çalıştığınızı düşünüyor musunuz?	Between Groups	,030	1	,030	,173	,678
		Within Groups	105,338	606	,174		
		Total	105,368	607			
Bölüm: 7 Tablo: 3	Sizce meslek alanınızda çalışan kadınların karşılaştığı en önemli sorun nedir?	Between Groups	3,190	1	3,190	3,855	,050
		Within Groups	501,466	606	,828		
		Total	504,656	607			
Bölüm: 7 Tablo: 5	Sizce meslek alanınızda çalışan kadınların sorunlarını çözmek için öncelikle aşağıdakilerden hangisi yapılmalıdır?	Between Groups	4,583	1	4,583	4,909	,027
		Within Groups	565,797	606	,934		
		Total	570,380	607			
Bölüm: 7 Tablo: 8	Sizce sizin meslekte kadın mı daha iyi yöneticilik yapar yoksa erkek mi?	Between Groups	4,049	1	4,049	5,899	,015
		Within Groups	415,951	606	,686		
		Total	420,000	607			
Bölüm: 9 Tablo: 3	Medeni durumunuz nedir?	Between Groups	,629	1	,629	1,144	,285
		Within Groups	333,239	606	,550		
		Total	333,868	607			
Bölüm: 9 Tablo: 9	Çocuklarınıza kim bakıyor?	Between Groups	8,568	1	8,568	3,596	,058
		Within Groups	1444,049	606	2,383		
		Total	1452,617	607			
Bölüm: 9 Tablo: 15	Son gebeliğinizde ne kadar doğum öncesi izin kullandınız?	Between Groups	7,149	1	7,149	1,981	,160
		Within Groups	2187,323	606	3,609		
		Total	2194,472	607			
Bölüm: 9 Tablo: 18	Son gebeliğinizde doğum sonrasında ne kadar izin kullandınız?	Between Groups	48,611	1	48,611	11,494	,001
		Within Groups	2562,856	606	4,229		
		Total	2611,467	607			
Bölüm: 10 Tablo: 3	İşinizin aile yaşantınızı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?	Between Groups	,385	1	,385	1,019	,313
		Within Groups	228,983	606	,378		
		Total	229,368	607			

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bölüm: 10 Tablo: 6	İşinizi eve getirdiğiniz oluyor mu?	Between Groups	4,921	1	4,921	4,874	,028
		Within Groups	611,790	606	1,010		
		Total	616,711	607			
Bölüm: 10 Tablo: 12	Elde ettiğiniz gelirin nasıl harcanacağına kim karar veriyor?	Between Groups	4,439	1	4,439	3,304	,070
		Within Groups	814,086	606	1,343		
		Total	818,525	607			
Bölüm: 10 Tablo: 16	Elde ettiğiniz gelirin yüzde kaç kişisel harcamalarınıza gidiyor?	Between Groups	6,517	1	6,517	4,666	,031
		Within Groups	846,371	606	1,397		
		Total	852,888	607			
Bölüm: 10 Tablo: 19	Evinizde çalışan yardımcı bir kadın var mı?	Between Groups	1,040	1	1,040	,759	,384
		Within Groups	829,901	606	1,369		
		Total	830,941	607			
Bölüm: 11 Tablo: 3	Bu işyerinde çalışmanızda rol oynayan en önemli faktör nedir?	Between Groups	10,597	1	10,597	6,952	,009
		Within Groups	923,678	606	1,524		
		Total	934,275	607			
Bölüm: 11 Tablo: 6	Çalışma hayatınızda en çok şikayetçi olduğunuz konu nedir?	Between Groups	12,222	1	12,222	6,109	,014
		Within Groups	1212,395	606	2,001		
		Total	1224,617	607			
Bölüm: 11 Tablo: 9	İşyerinizde erkek meslektaşlarınızın size karşı davranışını genel olarak nasıl buluyorsunuz?	Between Groups	1,052	1	1,052	1,986	,159
		Within Groups	321,117	606	,530		
		Total	322,169	607			
Bölüm: 12 Tablo: 3	Günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?	Between Groups	51,837	1	51,837	94,691	,000
		Within Groups	331,742	606	,547		
		Total	383,579	607			
Bölüm: 12 Tablo: 6	Her yıl düzenli olarak tatil yapabiliyor musunuz?	Between Groups	,092	1	,092	,328	,567
		Within Groups	169,643	606	,280		
		Total	169,735	607			
Bölüm: 12 Tablo: 12	Hangi nedenle ara verdiniz? (Ara verenler)	Between Groups	17,887	1	17,887	7,783	,005
		Within Groups	1392,743	606	2,298		
		Total	1410,630	607			

**EK 3: SEKTÖRE GÖRE VARYANS ANALİZİ: HASTANE**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bölüm: 6 Tablo: 11	Siz hak ettiğiniz pozisyonda çalıştığınızı düşünüyor musunuz?	Between Groups	,520	1	,520	2,117	,146
		Within Groups	251,230	1022	,246		
		Total	251,750	1023			
Bölüm: 7 Tablo: 3	Sizce meslek alanınızda çalışan kadınların karşılaştığı en önemli sorun nedir?	Between Groups	,181	1	,181	,198	,656
		Within Groups	931,982	1022	,912		
		Total	932,163	1023			
Bölüm: 7 Tablo: 5	Sizce meslek alanınızda çalışan kadınların sorunlarını çözmek için öncelikle aşağıdakilerden hangisi yapılmalıdır?	Between Groups	4,133	1	4,133	4,460	,035
		Within Groups	947,082	1022	,927		
		Total	951,215	1023			
Bölüm: 7 Tablo: 8	Sizce sizin meslekte kadın mı daha iyi yöneticilik yapar yoksa erkek mi?	Between Groups	,385	1	,385	,613	,434
		Within Groups	642,309	1022	,628		
		Total	642,694	1023			
Bölüm: 9 Tablo: 3	Medeni durumunuz nedir?	Between Groups	,260	1	,260	,434	,510
		Within Groups	611,975	1022	,599		
		Total	612,234	1023			
Bölüm: 9 Tablo: 9	Çocuklarınıza kim bakıyor?	Between Groups	18,731	1	18,731	8,554	,004
		Within Groups	2237,859	1022	2,190		
		Total	2256,590	1023			
Bölüm: 9 Tablo: 15	Son gebeliğinizde ne kadar doğum öncesi izin kullandınız?	Between Groups	,021	1	,021	,006	,940
		Within Groups	3793,916	1022	3,712		
		Total	3793,938	1023			
Bölüm: 9 Tablo: 18	Son gebeliğinizde doğum sonrasında ne kadar ücretli izin kullandınız?	Between Groups	59,552	1	59,552	14,679	,000
		Within Groups	4146,174	1022	4,057		
		Total	4205,726	1023			

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bölüm: 10 Tablo: 3	İşinizin aile yaşantınızı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?	Between Groups	5,407	1	5,407	11,948	,001
		Within Groups	462,530	1022	,453		
		Total	467,937	1023			
Bölüm: 10 Tablo: 6	İşinizi eve getirdiğiniz oluyor mu?	Between Groups	15,018	1	15,018	14,491	,000
		Within Groups	1059,137	1022	1,036		
		Total	1074,155	1023			
Bölüm: 10 Tablo: 12	Elde ettiğiniz gelirin yüzde kaç kişisel harcamalarınıza gidiyor?	Between Groups	,649	1	,649	,437	,509
		Within Groups	1518,530	1022	1,486		
		Total	1519,179	1023			
Bölüm: 10 Tablo: 16	Elde ettiğiniz gelirin yüzde kaç kişisel harcamalarınıza gidiyor?	Between Groups	,649	1	,649	,437	,509
		Within Groups	1518,530	1022	1,486		
		Total	1519,179	1023			
Bölüm: 10 Tablo: 19	Evde çalıştırdığınız bir yardımcı var mı?	Between Groups	1,861	1	2211,109	,861	,354
		Within Groups	2209,249	1022	2,162		
		Total	2211,109	1023			
Bölüm: 11 Tablo: 3	Bu işyerinde çalışmanızda rol oynayan en önemli faktör nedir?	Between Groups	10,292	1	10,292	4,912	,027
		Within Groups	2141,458	1022	2,095		
		Total	2151,750	1023			
Bölüm: 11 Tablo: 6	Çalışma hayatınızda en çok şikayetçi olduğunuz konu nedir?	Between Groups	8,549	1	8,549	4,391	,036
		Within Groups	1989,885	1022	1,947		
		Total	1998,434	1023			
Bölüm: 11 Tablo: 9	İşyerinizde erkek meslektaşlarınızın size karşı davranışını genel olarak nasıl buluyorsunuz?	Between Groups	,202	1	,202	,285	,594
		Within Groups	723,579	1022	,708		
		Total	723,780	1023			
Bölüm: 12 Tablo: 3	Günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?	Between Groups	20,509	1	20,509	44,270	,000
		Within Groups	473,466	1022	,463		
		Total	493,976	1023			

			<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Bölüm: 12 Tablo: 6	Her yıl düzenli olarak tatil yapabiliyor musunuz?	Between Groups	,324	1	,324	1,126	,289
		Within Groups	293,953	1022	,288		
		Total	294,277	1023			
Bölüm: 12 Tablo: 12	Hangi nedenle ara verdiniz? (Ara verenler)	Between Groups	19,204	1	19,204	9,947	,002
		Within Groups	1973,105	1022	1,931		
		Total	1992,309	1023			

**EK 4: SEKTÖRE GÖRE VARYANS ANALİZİ: BANKA**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bölüm: 6 Tablo: 11	Siz hak ettiğiniz pozisyonda çalıştığınızı düşünüyor musunuz?	Between Groups	,069	1	,069	,257	,612
		Within Groups	108,968	406	,268		
		Total	109,037	407			
Bölüm: 7 Tablo: 3	Sizce meslek alanınızda çalışan kadınların karşılaştığı en önemli sorun nedir?	Between Groups	,006	1	,006	,006	,936
		Within Groups	376,992	406	,929		
		Total	376,998	407			
Bölüm: 7 Tablo: 5	Sizce meslek alanınızda çalışan kadınların sorunlarını çözmek için öncelikle aşağıdakilerden hangisi yapılmalıdır?	Between Groups	1,400	1	1,400	1,497	,222
		Within Groups	379,806	406	,935		
		Total	381,206	407			
Bölüm: 7 Tablo: 8	Sizce sizin meslekte kadın mı daha iyi yöneticilik yapar yoksa erkek mi?	Between Groups	,440	1	,440	,647	,422
		Within Groups	276,266	406	,680		
		Total	276,706	407			
Bölüm: 9 Tablo: 3	Medeni durumunuz nedir?	Between Groups	,025	1	,025	,042	,838
		Within Groups	239,777	406	,591		
		Total	239,801	407			
Bölüm: 9 Tablo: 9	Çocuklarınıza kim bakıyor?	Between Groups	,076	1	,076	,035	,851
		Within Groups	879,921	406	2,167		
		Total	879,998	407			
Bölüm: 9 Tablo: 15	Son gebeliğinizde ne kadar doğum öncesi izin kullandınız?	Between Groups	,412	1	,412	,145	,704
		Within Groups	1152,390	406	2,838		
		Total	1152,801	407			
Bölüm: 9 Tablo: 18	Son gebeliğinizde doğum sonrasında ne kadar ücretli izin kullandınız?	Between Groups	,705	1	,705	,178	,673
		Within Groups	1608,589	406	3,962		
		Total	1609,294	407			

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bölüm: 10 Tablo: 3	İşinizin aile yaşantınızı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?	Between Groups	1,257	1	1,257	2,365	,125
		Within Groups	215,741	406	,531		
		Total	216,998	407			
Bölüm: 10 Tablo: 6	İşinizi eve getirdiğiniz oluyor mu?	Between Groups	,054	1	,054	,059	,808
		Within Groups	374,865	406	,923		
		Total	374,919	407			
Bölüm: 10 Tablo: 12	Elde ettiğiniz gelirin nasıl harcanacağına kim karar veriyor?	Between Groups	,039	1	,039	,029	,866
		Within Groups	562,304	406	1,385		
		Total	562,343	407			
Bölüm: 10 Tablo: 16	Elde ettiğiniz gelirin yüzde kaç kişisel harcamalarınıza gidiyor?	Between Groups	4,114	1	4,114	2,813	,094
		Within Groups	593,824	406	1,463		
		Total	597,939	407			
Bölüm: 10 Tablo: 19	Evinizde çalışan yardımcı bir kadın var mı?	Between Groups	5,290	1	5,290	3,474	,063
		Within Groups	618,200	406	1,523		
		Total	623,490	407			
Bölüm: 11 Tablo: 3	Bu işyerinde çalışmanızda rol oynayan en önemli faktör nedir?	Between Groups	,877	1	,877	,413	,521
		Within Groups	863,034	406	2,126		
		Total	863,912	407			
Bölüm: 11 Tablo: 6	Çalışma hayatınızda en çok şikayetçi olduğunuz konu nedir?	Between Groups	,014	1	,014	,008	,930
		Within Groups	723,163	406	1,781		
		Total	723,176	407			
Bölüm: 11 Tablo: 9	İşyerinizde erkek meslektaşlarınızın size karşı davranışını genel olarak nasıl buluyorsunuz?	Between Groups	,135	1	,135	,307	,580
		Within Groups	179,237	406	,441		
		Total	179,373	407			
Bölüm: 12 Tablo: 3	Günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?	Between Groups	10,049	1	10,049	27,126	,000
		Within Groups	150,412	406	,370		
		Total	160,461	407			



			<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Bölüm: 12 Tablo: 6	Her yıl düzenli olarak tatil yapabiliyor musunuz?	Between Groups	,134	1	,134	,483	,487
		Within Groups	112,533	406	,277		
		Total	112,667	407			
Bölüm: 12 Tablo: 12	Hangi nedenle ara verdiniz? (Ara verenler)	Between Groups	,034	1	,034	,023	,878
		Within Groups	594,610	406	1,465		
		Total	594,645	407			

