

**T.C.**  
**YAŞAR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÇALIŞMA YAŞAMINDA KARIYER YÖNETİMİ**  
**KAPSAMINDA, KADINLARA YÖNELİK CİNSİYET**  
**AYRIMCILIĞI**

**Ayten Ceren DENİZ**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Yıldırım ÇETMELİ**

**İzmir, 2014**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans olarak sunduğum “**Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Kapsamında, Kadınlara Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../.....

Ayten Ceren DENİZ

İmza

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

### ÇALIŞMA YAŞAMINDA KARIYER YÖNETİMİ KAPSAMINDA, KADINLARA YÖNELİK CİNSİYET AYRIMCILIĞI

Ayten Ceren DENİZ

Yaşar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Yüksek Lisans Programı

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynaklarının gelişimine verilen önemin artmasına paralel olarak, kadınların yönetim kademelerine gelme amacı ile kendi gelişimlerine yaptıkları yatırım artmaktadır. Hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm sektöründe her geçen gün kadın çalışanların sayısı giderek artmasına rağmen genel olarak işletmelerdeki sorun olan ayrımcılık burada da göze çarpmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı ve kalıplaşmış birtakım önyargılar, kadınların meslek alanından uzaklaşmasına neden olmakta, erkekleri kadınlardan daha üst konuma getirmekte ve kadınları erkeklerin gerisine itmektir. Bu araştırmanın amacı, Turizm sektöründe çalışmayı düşünen ya da çalışmakta olan kişilerin cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyete yönelik önyargılar konusundaki algılamalarının ne olduğunu tespit etmektir. Bu amaçları gerçekleştirmek üzere nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Araştırma turizm sektöründe çalışmayı düşünen ya da çalışmakta olan kişilere uygulanmıştır. Araştırmada, bay ve bayan katılımcıların, kadına yönelik mesleki cinsiyet ayrımcılığı ve önyargılara yönelik algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiş ve bayanların bu alanda kadınlara uygulanan cinsiyet ayrımcılığının farkında oldukları anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer Yönetimi, Kariyer Sorunları, Kadın ve Kariyer, Cinsiyet Ayrımcılığı

## **ABSTRACT**

### **Master Thesis**

## **WOMEN ORIENTED GENDER DISCRIMINATION IN PROFESSIONAL LIFE WITHIN THE SCOPE OF CAREER MANAGEMENT**

**Ayten Ceren DENİZ**

**Yaşar University**

**Institute of Social Sciences**

**Master of Business Administration**

On career, it is very important for enterprises to benefit from human resources by using career goal programs. Increasingly, women do not only pay attention the process of to develop human resources, but also utilize from career goal programs to get higher positions on career especially on management positions. Although the number of women who work on tourism trade are increasing constantly, gender issues on managements are still noticeable. Gender discrimination and prejudices cause women to be alienated from the area of profession, places men in to a higher position and push women into the background. The objective of the study is to identify the perception of people who works in the area of tourism or intends to work about prejudices on the issue of gender and gender discrimination. To achieve the objective, qualitative and quantitative research methods was exercised. Research was studied on people who works in the area of tourism or intends to work. As a result of the study, it was determined that there is a significant statistical discrepancy on female and male participants' perception on women oriented gender discrimination and prejudices, and it was determined that women are aware of gender discrimination.

**Keywords:** Career Management, Career Issues, Women and Career, Gender Discrimination

## İÇİNDEKİLER

### ÇALIŞMA YAŞAMINDA KARIYER YÖNETİMİ KAPSAMINDA, KADINLARA YÖNELİK CİNSİYET AYRIMCILIĞI

YEMİN METNİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

## I. BÖLÜM KARIYER KAVRAMI

1.1. Kariyer Kavramı	2
1.1.1. Kariyer Kavramının Tarihçesi	3
1.1.2. Kariyer Kavramının Özellikleri	4
1.1.3. Kariyer Boyutları	6
1.1.3.1. Kariyerin İçsel Boyutları	6
1.1.3.2. Kariyerin Dışsal Boyutu	6
1.1.4. Kariyerle İlgili Diğer Kavramlar	7
1.1.5. Kariyer Aşamaları	9
1.1.6. Yaşam Dönemleri ve Kariyer İlişkisi	10
1.2. Kariyer Yönetim Kavramı	11
1.2.1. Kariyer Yönetiminin Kapsamı	12
1.2.2. Kariyer Yönetim Sistemleri	14
1.2.3. Kariyer Yönetim Sisteminin Değerlendirilmesi	14
1.3. Kariyer Geliştirme Kavramı	15
1.3.1. Örgütsel Kariyer Geliştirme	16
1.3.1.1. Kariyer Haritaları	17
1.3.1.2. Kariyer Rehberliği	17
1.3.1.3. Kariyer Danışmanlığı	18
1.3.1.4. Kariyer Gelişim Merkezleri	18

1.3.1.5. Kariyer Gelişim Programları	18
1.3.1.6. Yedekleme	19
1.3.1.7. İş Rotasyonu	19
1.3.1.8. İş Zenginleştirme	19
1.3.1.9. Mentorluk ve Koçluk	20
1.3.1.9.1. Mentorluk Kavramı	20
1.3.1.9.1.1. Mentorluğa Başvurma Nedenleri	21
1.3.1.9.2. Koçluk Kavramı	21
1.3.2. Bireysel Kariyer Geliştirme	23
1.3.2.1. Bireysel Kariyer Geliştirme Aşamaları	23

## **II. BÖLÜM**

### **KARİYER ENGELLERİ**

2.1. Kariyer Engelleri	25
2.1.1. Cam Tavan Sorunu	25
2.1.2. Çift Kariyerli Eşler	26
2.1.3. Çift Kariyerlilik	26
2.1.4. Ay Işığ Sorunu	27
2.1.5. Kariyer Platosu	27
2.1.6. Beceri Eksikliği	28
2.1.7. Kariyer Evrelerindeki Sorunlar ve Engeller	29
2.1.8. Gözden Düşme	29
2.1.9. İşten Çıkarılma	29
2.1.10. Stres ve Tükenmişlik	30
2.1.11. Engellenme	31

## **III. BÖLÜM**

### **KADINA YÖNELİK CİNSİYET AYRIMCILIĞI**

3.1. Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği	32
3.1.1. Küresel Araştırmalarda Türkiye	32
3.1.2. Türkiye’de Toplumsal Cinsiyete İlişkin Temel Veriler ve Mevcut Durum	34

3.1.2.1 Eğitim	35
3.1.2.2. Sağlık	36
3.1.2.3. Siyasal Yaşama Katılım ve Yönetim Kademelerinde Teslimiyet	38
3.1.2.4. Kadına Yönelik Şiddet	38
3.2. Kadının Toplumsal Konumu	39
3.3. Çalışma Yaşamında Kadın ve Kadının Kariyeri	40
3.4. Geçmişten Bugüne Kadın İşgücü	45
3.5. Kadın İşgücüne Yönelik Yaklaşımlar	47
3.5.1. İkili Rol Yaklaşımı	48
3.5.2. İnsan Sermayesi Yaklaşımı	48
3.5.3. İkili İşgücü Piyasası Yaklaşımı	48
3.5.4. Marksist Yaklaşımı	49
3.5.5. Feminist Yaklaşım	50
3.6. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığın Tanımlanması	50
3.7. Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığın Nedenleri	51
3.8. Türkiye’de Çalışma Yaşamında Kadın	53
3.9. Çalışma Yaşamında Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar	57
3.9.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar	59
3.9.1.1. Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik	60
3.9.1.2. İş Bulma ve Yükseltiminde Eşitsizlik	62
3.9.1.3. Ücretlendirmede Eşitsizlik	66
3.9.1.4. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik	68
3.9.1.5. Cinsel Taciz	68
3.9.2. Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar	68
3.9.2.1. İş-Aile Çatışması	69
3.9.2.2. Ev İşleri	69
3.9.2.3. Evde Çalışma	70
3.9.2.4. Çocuk Bakım Sorunu	70

### III. BÖLÜM ANALİZ VE BULGULAR

1.Verilerin Analizi	71
SONUÇ	89
KAYNAKLAR	91
EKLER	95



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1:	Kariyer Geliştirme Sistemi	16
Tablo 2:	Türkiye'nin Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu'na Göre Konumu	32
Tablo 3:	Temel Kriterlere Göre Türkiye'nin Konumu	33
Tablo 4:	Türkiye'nin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği İndeksi'ne Göre Konumu	34
Tablo 5:	Türkiye'de Cinsiyetlere Göre Okullaşma Oranları	35
Tablo 6:	Belirtilen Eğitim Düzeyi ve Cinsiyete Göre Eğitim Durumu	36
Tablo 7:	Bitirilen Eğitim Düzeyi ve Cinsiyete Göre Eğitim Durumu	62
Tablo 8:	Ev İçi Sorumluluk Paylaşımı	69
Tablo 9:	0-5 Yaş Arası Çocuk Bakımı	70
Tablo 10:	Bay ve Bayanların Çalışmayı Düşündükleri Alanların Tercih Sıralaması	72
Tablo 11:	Bayanların Çalışmayı Düşündükleri Alanların Sıralaması	73
Tablo 12:	Bayların Çalışmayı Düşündükleri Alanların Sıralaması	73
Tablo 13:	Bay ve Bayanların 4-5 yıldızlı otellerde çalışmayı tercih ettikleri departmanların sıralaması	74
Tablo 14:	Bayanların 4-5 yıldızlı otellerde çalışmayı tercih ettikleri departmanların sıralaması	75
Tablo 15:	Bayların 4 -5 yıldızlı otellerde çalışmayı tercih ettikleri departmanların sıralaması	75
Tablo 16:	Bay ve Bayanların Kendilerine Uygun Olan Statü Sıralaması	76
Tablo 17:	Bayanların Kendilerine Uygun Olan Statü Sıralaması	77
Tablo 18:	Bayların Kendilerine Uygun Olan Statü Sıralaması	77
Tablo 19:	Bay ve Bayanların Yaşadıkları Şehrin Dışında Çalışıp-Çalışmama Düşüncesi	78
Tablo 20:	Bay ve Bayanların Çalışacağı Kuruluşu Seçerken Öncelik Sıraları Sonuçları	79
Tablo 21:	Bayanların Çalışacağı Kuruluşu Seçerken Öncelik Sıraları Sonuçları	79
Tablo 22:	Bayların Çalışacağı Kuruluşu Seçerken Öncelik Sıraları Sonuçları	80

Tablo 23:	Bay ve Bayanların Otellerde Özellikle Erkek Çalışanların Tercih Edildiğiyle İlgili Görüşlerinin Sıralama Sonuçları	81
Tablo 24:	Bayanların Otellerde Özellikle Erkek Çalışanların Tercih Edildiğiyle İlgili Görüşlerinin Sıralama Sonuçları	81
Tablo 25:	Bayların Otellerde Özellikle Erkek Çalışanların Tercih Edildiğiyle İlgili Görüşlerinin Sıralama Sonuçları	82
Tablo 26:	Bay ve Bayanların Otellerde Özellikle <i>Kadın</i> Çalışanların Tercih Sonuçları	83
Tablo 27:	Bayanların Otellerde Özellikle <i>Kadın</i> Çalışanların Tercih Edildiğiyle İlgili Görüşlerinin Sıralama Sonuçları	83
Tablo 28:	Bayların Otellerde Özellikle <i>Kadın</i> Çalışanların Tercih Edildiğiyle İlgili Görüşlerinin Sıralama Sonuçları	84
Tablo 29:	Çalışma Yaşamında Kadınlara Yapılan Ayrımcılık Tutum Ölçeğine Verilen Cevapların Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları	85
Tablo 30:	Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeğine Verilen Cevapların Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları	86
Tablo 31:	Çalışma Yaşamındaki Uygulamalara Karşı Tutum Ölçeğine Verilen Cevapların Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları	87

## GİRİŞ

Bu çalışmaya temel oluşturan düşünce, genel olarak Türkiye'nin toplumsal yapısında gözlenen ve kadının öncelikli görevlerini 'eş ve annelik' olarak belirleyen ataerkil ilişkilerin çalışma yaşamına da yansımalarıdır. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de kadınların ev dışında çalışmalarının en önemli engeller cinsiyete dayalı işbölümü ve ataerkil kalıplardır. Bu çalışma bu bağlamda genel toplumsal yapıdan çalışma yaşamına eklemlenen cinsiyete dayalı ayrımcılık olgusunun turizm sektöründeki görünüşleri saptamak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada turizm sektörünün seçilmesinin en önemli nedeni, cinsiyete dayalı ayrımcılık konusunu araştıran pek çok araştırma bulunmasına rağmen, turizm sektöründeki çalışanlar üzerine yapılan araştırmaların yeterli olmaması yüzünden oluşan boşluğu doldurmaktır.

Hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm sektöründe her geçen gün kadın çalışanların sayısı giderek artmasına rağmen genel olarak işletmelerdeki sorun olan ayrımcılık burada da göze çarpmaktadır. Özellikle kadınların diğer sektörlere göre yüksek oranda istihdamını sağlayan turizm sektöründe, kadınların karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığı nedenlerinin tespit edilmesi önem taşımaktadır. Kadınların turizm sektöründeki çalışma alanlarındaki önündeki engellerin toplumsal rol ve ailesel sorumluluklar gibi mecburiyetten mi kaynaklandığı, yoksa önyargılara dayanan bir ayrımcılığın mı neden olduğunun ortaya konulması gerekmektedir. Kariyer engellerinin ortadan kaldırılabilmesi içinde çözüm önerilerinin ve stratejilerin belirlenmesi sektörde çalışan kadınların iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi performansına doğrudan yansıtacak konularda sorun yaşamamaları için bir zorunluluktur.

Bu noktadan hareketle bu çalışmada, turizm işletmelerinde çalışan veya çalışmayı düşünen kişilerin cinsiyet ayrımcılığı konusunda karşılaştıkları engellerin ve bu engellerin nedenlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Aynı zamanda da kadın çalışanların bu engelleri aşabilmeleri için öneriler ve stratejiler sunulmaya çalışılmıştır.

# I. BÖLÜM

## KARİYER KAVRAMI

### 1.1. Kariyer Kavramı

Kariyer, son zamanlarda çalışma hayatında sıkça kullanılan kavramların başında gelmektedir. Genellikle belirli bir meslekte ilerlemek, daha yüksek bir sosyal statüye ulaşmak olarak tanımlanan kariyer, 1900'lü yılların ikinci çeyreğinde yönetim literatürüne girmesine rağmen örgütler tarafından 1970'lerden itibaren etkin olarak kullanmaya başlanmıştır. Özellikle günümüzde değişen işgücü yapısı ile birlikte işgörenlerin örgütlerden beklentilerini karşılamak için maddi ödüller yeterliliğini kaybetmiş, onların kendilerini geliştirerek hayattan ve işlerinden tatmin olmalarını sağlayacak yeni araçların kullanılması zorunluluk haline gelmiştir (Albayrak, 2007).

İşgören davranışları üzerine araştırmalar yapan bilim adamları genel olarak birbirine benzeyen, özellikle kişisel gelişme üzerinde odaklanan çeşitli tanımlamalar yapmışlardır. Redman kariyeri; bilgi birikimi, becerinin işte somutlaştırılması, çalışanın konusunda uzmanlaşması, zaman içinde kazanılan iş tecrübesi ve geliştirilmiş iş ilişkileri olarak tanımlamıştır (Minibaş, 1998, 331-349).

Cascio'ya göre kariyer, kişinin yaşamı boyunca işe ilişkin edindiği deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak geliştirdiği tutum ve davranışlar dizisidir. Şimşek'e göre ise kariyer, en geniş anlamıyla; seçilen bir meslekte ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, erk ve itibar elde etmektir. Kariyer sonuç itibarı ile bireylerin hayatları boyunca elde ettiği sıralı pozisyonların kişisel algılamasıdır (Albayrak, 2007).

Güncel literatürde, yukarıda yapılan tanımların yanı sıra kariyer; "bir bireyin istediği yaşam tarzını sağlamak için uzun dönemde elde ettiği veya edeceği eğitim, yetenek ve deneyimler birikimi" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımın daha çok zafer bireyin iş ve yaşam şekli arasında bir dengeye ulaşma girişimi üzerinde yoğunlaştığı söylenebilir (Tekeli, 1982).

Son zamanlara kadar kariyer, genellikle ilerleme anlamında kullanılırken, günümüzde sadece ilerleme anlamına gelmemektedir. Değişen işgücü yapısı ile birlikte artık kariyer, iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, bilgi kazanılan bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte kazanılan bilgi, bireyin iş deneyimleri sırasında kazandığı becerileri, uzmanlığı ve ilişkiler ağını da içine almaktadır.

İş yaşantısında dünyadaki gelişme ve değişimleri takip edebilmek; işletmelerin sahip oldukları en değerli varlıkları olan insan kaynaklarını en verimli şekilde yönetmelerini ve dolayısıyla da mutlu ve üretken bir çalışma kadrosuna sahip olmalarını gerekli kılmaktadır. Bunun gerçekleştirilebilmesi, ancak ve ancak kişilerin iş yaşantısından beklentileri ile, işletmelerin ortaya koydukları hedefler arasında eğgüdüm sağlanarak, çalışanlara yenilikler sunulması ve onların üstlenebilecekleri pozisyonlara yerleştirilmeleri ile mümkün olabilir (Tekeli, 1982).

Kariyer, bu süreçte karşınıza çıkan bir kavram olarak; işletmelerde gerek bireysel ihtiyaçların, gerekse de örgütsel ihtiyaçların göz önünde bulundurulup birlikte değerlendirmeye tabii tutulduğu ve sistemle bütünleştirildiği bir yönetim etkinliğidir. Kariyer yönetimi etkinliğinin gelişimi; öncelikle yönetim kültüründeki değişim olmak üzere, insan kaynakları düşüncesinin gelişimi ve özellikle de bilgi toplumuna geçiş süreçleri ile birbirine paralellik göstermektedir. 21. yüzyılda işletmelerin kariyer geliştirme konularına daha fazla önem vermesi gerektiği her fırsatta vurgulanan bir gerçektir. Bunun en önemli nedenleri ise; takım çalışmalarına olan ihtiyacın artması, istihdam anlaşmalarının değişen doğası, öğrenen örgütlere yönelik, örgütsel tasarımlardaki değişim ve yapılarla ilgili benzeri faktörler olarak sıralanmaktadır. İşgücü devir hızının yüksek olması, verimliliğin artırılması çabaları, çabaların beklentilerini uzlaştırma ihtiyacı gibi insan kaynakları problemine çözüm aranıyor olması kariyer konularını, günümüzde daha fazla ön plana çıkarmaktadır (Albayrak, 2007).

### 1.1.1. Kariyer Kavramının Tarihçesi

Kariyer kavramı, yönetim literatürüne ilk olarak 1937 yılında Amerikalı sosyolog Hughes'un, objektif ve sübjektif açılardan tanımlamasıyla girmiştir. İkinci Dünya savaşıdan sonraki yıllarda ise, 1956 yılında Anna Roe, 1957'de Donald E.

Supper, 1961’de Wilensky ve Goffman, 1963’de Tiedeman ve O’Hara, 1964’te Miller, Form ve Borows ve takiben 1966’da John Holland tarafından konu üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Eryiğit, 2000, 1-15) .

Ancak kariyer kavramının iş hayatında yerini alması ancak 1970’li yıllardan sonra mümkün olabilmiştir. 1980’li yıllardan sonra ise çevresel faktörler ışığında değişen örgüt yapıları, örgütlerdeki en önemli girdinin insan olduğunun anlaşılmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda personel departmanları yerini, alanlarında uzman işgörenlerin çalıştığı insan kaynakları departmanlarına bırakmıştır. Kariyer kavramı, bu departmanlar tarafından incelenmeye alınıp, iş dünyasında motivasyon unsuru olarak kullanılmaya başlanmıştır (Li ve Leung, 2001) .

1990’lı yıllardan sonra hızla etkisini gösteren küreselleşme, örgüt yapılarında ve bireylerin hayata karşı tutumlarında değişikliklere neden olmuştur. Bu değişim öncelikle kendisini örgüt ve işgören arasında yapılan psikolojik sözleşmelerde göstermiştir. Artık işletmeler etkin olarak kullanabilecekleri işgören, bireyler de tüm ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri işletme arayışına girmişlerdir. Bu durum geçmişin zafer devamlı ve sadık iş anlayışını değiştirmiş; fırsatçılık, “ne olursa olsun yükselme” ve “refah içinde yaşam” düşüncesinin yayılmasına neden olmuştur (Eryiğit, 2007).

### **1.1.2. Kariyer Kavramının Özellikleri**

Farklı açılardan tanımlanabilen kariyer kavramında ortak yön, bir ölçüde “başarı derecesini” çağrıştırdığı gerçeğidir ve bu kariyer, kişinin iş yaşamında sahip olmak isteyeceği ve olumlu yönde kullandığında duymaktan hoşlanacağı bir sözcük olarak ifade edilir.

Başarılı örgütlerin temelini nitelikli çalışanlar oluşturduğu için, yetenekli çalışanları örgüte çekmek ve örgüt içinde tutabilmek, örgütlerin temel hedefleri arasına girmiştir. Rekabet ortamında diğer örgütlerle fark yaratabilmenin şartının başarılı olmak gereğinin farkına varan işletmeler, çalışanların gelişimine yatırım yapmak ve gelişim programları uygulamalarını sürdürmek durumunda kalmışlardır.

Yine kariyer, “bireyin yaşamındaki üretken yılların çoğunluğunu harcayarak başlangıçta yaptığı, geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da meslek olarak görülebilir. Bu anlamda bir kişinin kariyeri, onun sadece sahip olduğu işleri değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklentileri, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile ilerleyebilmesi anlamını da taşır (Li ve Leung, 2001).

Dünyadaki hızlı değişim, kariyer kavramının da değişik açılardan ele alınmasına yol açmıştır. Hall, geleceğin kariyer kavramını, “sürekli değişen veya örgüt tarafından değil, birey tarafından yönlendirilen ve kendini tanıma, adaptasyon gerektiren bir süreç olarak tanımlamıştır. Kariyer üzerine oluşturulan yeni anlayış; genellikle kariyeri çok yönlü kariyer tanımı ile çalışmaktadır.

Kariyer kavramında tanımlar ne kadar farklı olursa olsun, kariyer kavramının içeriğinin yanlış anlaşılmasını önlemek bakımından aşağıdaki hususların dikkate alınmasında fayda vardır.

- Kariyer kavramı, yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir.

- Kariyer kavramı; sadece dikey hareketlerle ilgilenmez. Yani örgütteki basamaksal hiyerarşik yükselmenin yanında yatay olarak şu anda yaptıkları işten memnun olan, yükselmek isteyen personeli de kapsayabilir.

- Kariyer kavramı, bir örgütte işe alma ve/veya alınma ile eş anlamlı değildir. Birden fazla örgüt ve birden fazla faaliyet ile ilgili olabilir.

- Kariyer kavramı, her örgütün birey üzerindeki etkilerini; hem de bireyin kendi iş hayatı, planlaması ve denetiminde söz sahibi olması demektir.

- Kariyer, geçmişten günümüze uzanan süreç içerisinde, bazen çalışanların kendilerini bir uzmanlık alanına adanmaları, bazen de aralarında sadece gevşek ilişkiler bulunan birtakım işlerde çalışmak anlamlarında kullanılmıştır. Tüm bu özellikler içerisinde ortak olarak kabul edilen bir gerçek vardır ki o da kariyer bir derecesini çağrıştırmaktadır (KSSGM, 2000).

### **1.1.3. Kariyer Boyutları**

Bireylerin kariyerleri; dışsal boyut olarak adlandırılan gerçekçi ve objektif algılamalar ile içsel boyut olarak adlandırılan subjektif algılamalar olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.

#### **1.1.3.1. Kariyerin İçsel Boyutu**

Örgütte gelişmenin subjektif boyutu olan kariyerin içsel boyutu; bireyin kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu organizasyon içindeki konumunu irdeleme, anlama geleceğe ilişkin olarak nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır. Bu çerçevede bireyin, “ben gerçekte ne istiyorum”, “nereye ulaşmak istiyorum”, “hedeflerime ulaşmak için nelere sahibim” şeklinde sürekli kendini sorgulaması söz konusudur. Bu sorgu süresinde kişi kendi kişiliğini de sorgulama, kendini tanıma ve bu doğrultuda geleceğe ilişkin yönünü belirleme olanağını da elde etmiş olacaktır (Sav, 2008). Bu bireysel yönelim Örgütsel Davranış Terminolojisinde “kendini gerçekleştirme” olgusu diye nitelenir. Buna göre psikolojik açıdan sağlıklı saydığımız birey, kendini gerçekleştirme düşüncesiyle kariyerini geliştirmek, yükselmek, hedeflediği noktalara ulaşmak çabası içinde olacaktır. Ancak bu çabanın sağlıklı olması, kariyer hedeflerinin kişisel gerçeklerle çelişmemesine bağlıdır (Sav, 2008).

#### **1.1.3.2. Kariyerin Dışsal Boyutu**

Kariyerin dışsal boyutu, belli bir işe yönelmiş olan objektif ilerleme basamakları olarak tanımlanabilir. Kariyerin dışsal boyutunu bireyin içinde yer aldığı organizasyon oluşturmaktadır. Bireysel kariyerin organizasyon açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. İşletme kendi temel amaç ve yönelimini gözden uzak tutmadan ve söz konusu amaç ve yönelimlerinin gerektirdiği felsefesinin bilincinde kalarak, kariyer planlamaları doğrultusunda biçimlenmiş bireysel amaç ve yönelimlere uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedelemeyen kendine uydurmak zorunda olmalıdır. Bu ilke, ilgili literatürde “amaçların bütünleştirilmesi” kavramıyla somut olarak belirlenir ve organizasyonel amaçlarla bireysel amaçların özdeşleşmesi gereğini yansıtır (Sav, 2008).



Organizasyon, ana ilke olarak bu uyumu sağlayamadığı ölçüde, özellikle üst pozisyonların yetkin ve başarı güduları yüksek yöneticilerle doldurulması gerçekleştirilemez.

#### **1.1.4. Kariyerle İlgili Diğer Kavramlar**

Kariyer kavramı ile ilişkili diğer kavramları da kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür:

##### **Kariyer Planlama:**

Kişinin kendini değerlendirerek; güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini belirlemesi; bilgi, beceri ve ilgilileri doğrultusunda kariyer beklenti ve hedeflerini oluşturması ve bunlara nasıl ulaşabileceği konusunda aksiyon planlarını geliştirmesidir.

##### **Kariyer Yönetimi:**

Organizasyonu, ileride gereksinme duyacağı nitelikteki personeli zaman içinde yetiştirmesine yönelik faaliyetlerini kapsamaktadır. organizasyonel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilerek bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleşmesi konusunda işletme desteğinin sağlanmasıdır.

##### **Kariyer Yolu:**

Bir kişinin kariyerini oluşturacak işlerin sıralanmış halidir. Kişilerin kariyer yollarının belirlenmesi sürecinde, daha önce yaptıkları işlerin ve kişisel özelliklerinin incelenerek, ileriye dönük olarak başarılı olabilecekleri işlerin ortaya çıkartılması ve kariyerlerinin bu çerçevede belirlenmesi doğru olacaktır. Öte yandan benzer nitelikte bilgi, beceri, yetenek ve davranış özellikleri gerektiren işlerin bir araya getirilerek iş ailelerinin oluşturulması da, kariyer yollarının doğru ve tutarlı olarak belirlenmesinde önemli rol oynayacaktır. Kariyer yolları üzerindeki tüm kademelerin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyim gibi unsurların açık bir biçimde belirtilmesi gerekmektedir. Kişiler açısından bakıldığında dört değişik kariyer yolundan söz etmek mümkündür (Dündar, 2010).

- **Geleneksel Kariyer Yolu:** Kişinin kariyer basamaklarında dikey olarak yükselmesine olanak sağlanmasını ifade etmektedir. Bu tip kariyer yolunda, kişinin yatay deneyim kazanma olanağı bulunmamakta ve organizasyonda üst kademelere doğru yaklaşıldıkça yeni ilerleme fırsatlarının sayısı azalırken, buraya aday olanların sayısı artmaktadır (Palaz, 2003, 87-109).

- **Yatay Kariyer Yolu:** Çalışan açısından yalnızca yatay kariyer fırsatlarının var olduğunu ifade etmektedir. Burada kişinin sorumluluklarının ve görevlerinin artırılmasına rağmen dikey bir ilerleme olmamaktadır (Dündar, 2010).

- **Ağ Kariyer Yolu:** Kişinin kariyer gelişimi sürecinde yatay ve dikey kariyer fırsatlarından yararlanmasını ifade etmektedir. Doğrusal ve sınırlayıcı bir yükseltme sisteminden çok, farklı terfi seçenekleri sunan ağ tipi kariyer yolu, hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından önemli yenilikler getirmiştir. Bu kariyer yolunda yaş, kıdem gibi unsurların etkisi yoktur; deneyim, işin gerektirdiği özellikler ve yetenekler bu süreçte önemli belirleyiciler olmaktadır (Aytaç, 1999).

- **İkili Kariyer Yolu:** Yönetici olmamalarına rağmen, teknik uzman ve profesyonellere sorumluluk ve yetki yererek, organizasyona katkılarının sağlanmasını ifade etmektedir (Dündar, 2010).

### **Kariyer Kalıpları:**

Kişilerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder. Bireylerin çalışma yaşamları boyunca aynı işte çalışma, iş değiştirme, yükselme v.b. karar değişiklikleri olabilir. Bu ilgi ve beklentilerin sürekli bir şekilde değişme göstermesi nedeniyle bireylerin kariyerlerinde de değişiklikler olmaktadır. Dört farklı kariyer kalıbından söz etmek mümkündür.

- **Devamlı Durumdaki Kariyer Kalıbı:** Kararlı kariyer kalıbı olarak da adlandırılan bu süreçte, eğitimini tamamlayan kişi; meslek yaşamına geçmiş, iş ve kariyer sorumluluğunu devam ettirmektedir (Aytaç, 1999).

- **Doğrusal Kariyer Kalıbı:** Kişi organizasyon kademeleri içinde, zaman sürecinde dikey olarak ilerlemektedir. Bir başka ifade ile kişi, geleneksel kariyer yolunda ilerlemektedir (Acar, 1998).

- **Spiral Kariyer Kalıbı:** Kişinin belirli bir zamandan sonra, uzmanlığı açısından pek de farklı olmayan, değişik alanlardaki işlerde çalışmasını ifade

etmektedir (Dünder, 2010).

- **Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı:** Kişi çok sık iş değiştirmektedir ve her iş birbirinden önemli derecede farklılıklar göstermektedir. Eğitim düzeyleri ve kişisel becerileri pek de yüksek olmayan kişiler bir alanda karar vermekte çeşitli açılardan güçlük çekerek işler arasında sık sık geçiş yaparlar (Bergmann, 1986).

### **Kariyer Çapaları:**

Bireyin kişisel değer ve tutumlarından oluşan; kendi algıladığı nitelik, yetenek, güdü, tutum ve davranışları ile bunları dengeleyen, yönlendiren unsurlardır (Dünder, 2010). Her bireyin kişisel değer ve tutumları, yetenekleri farklılık gösterir. Kariyer seçimi; bireyin istek ve ihtiyaçları ile ilgi ve yeteneklerini en uygun noktada buluşturan karardır

### **Kariyer Platosu:**

Kişinin kendi özel veya iş yaşamından dolayı belirli bir dönem itibarıyla kariyer ilerlemesinde meydana gelen durağanlığı ifade etmektedir (Bergmann, 1986). Mesleki durgunluk, büyük ve gelişmiş örgütlerde önemli bir sorun oluşturmaktadır. Mesleki durgunluk aşamasındaki bireyleri tanımak ve anlamak, örgütün daha etkin ve verimli bir hale getirilmesi için büyük önem taşımakta, örgütü bu tür sorunları çözmeye yöneltmektedir.

### **1.1.5. Kariyer Aşamaları**

Kişiler için kariyer hayat döngüsü birbirinden farklı ama birbiriyle ilişkili aşamalardan oluşmaktadır. Çalışanların kariyerlerini etkin bir şekilde yönetebilmek için bu aşamaların her birinin kendine has özelliklerinin anlaşılması gerekmektedir.

**Oluşum Aşaması:** Bu aşamada çalışanlar güvenlik gereksinimlerine öncelik vermektedirler. Kendilerini yaptıkları işte bulmaya ve bu işe uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Eğitim dönemleri boyunca elde ettikleri bilgi ve birikimleri kişilere bu aşamada yardımcı olmaktadır. (Eryiğit, 2000, 1-15).

**Gelişme Aşaması:** Kişiler bu aşamada güvenlik ihtiyacına daha az ilgi

göstermektedirler ve başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyaçları daha ön plana çıkmaktadır. Bu aşama gerek aynı örgüt içerisinde, gerekse de örgütler arasında bir işten başka bir işe geçme sürecidir. Sorumluluk ve öcülük etme özelliklerini taşıyan işlere geçme isteği hakimdir. Oluşum aşamasındaki bağımlılık ilişkisi yeni bağımsız çalışmaya bırakmıştır. Bağımsız olarak karar verebilme yeteneği ve gelecek kariyer gelişimi açılarından bu aşama son derece önemlidir (Aytaç, 1999).

**Sürdürme Aşaması:** Bu aşamada kişilerden beklenen oluşum aşamasındaki kişilere yön vermeleridir. Kişiler ilgi alanlarını genişletmişlerdir ve işletme dışındaki kişilerle de ilgilenmektedirler. Bu anlamda başlıca faaliyetleri diğer çalışanlar için sorumluluk bilincinin sonucunda eğitim ve çalışanlarla etkileşimdir. Bu aşama kişilerin gelişmelerinin sınırlarına ulaşmış oldukları işlerde yoğunlaştıkları aşamadır. Bu aşamada daha önceki aşamalardaki maddi ve manevi ihtiyaçlar yerini saygınlık ihtiyacına bırakmaktadır (Eryiğit, 2007).

**Ayrılma Aşaması:** Örgütler için ayrılma aşaması düzenli bir yoldur. Kişileri kariyerlerinin sonunda örgütün dışına almak verimliliğin devamını sağlayacaktır. Bazı örgütlerde azaltılmış çalışma programları ya da tatil sürelerinin uzatılması gibi uygulamalarla bu aşama sistemli bir hale getirilmiştir. Bu uygulamalar sayesinde çalışanlar için bu aşama kolaylaştırılmaktadır (Camcı, 2004).

#### **1.1.6. Yaşam Dönemleri ve Kariyer İlişkisi**

Kariyer kavramı ile ilişkilendirmek açısından yaşam dönemlerini aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür.

**Erişkinlik Dönemi:** 15 ile 25 yaşları arasındaki dönemdir. Bu dönemde “ben” kimliği oluşmaktadır. “Ben” kimliği kişide henüz oluşmamışsa kariyer yaşamında bazı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Oluşan “ben” kimliği ile bir kariyer seçme ve bu kariyere ulaşmaya yardımcı olacak bir eğitim programını takip etme bu dönem içerisinde büyük önem kazanmaktadır (Eryiğit, 2000, 1-15)

**Genç Yetişkinlik Dönemi:** 25 ile 35 yaşları arasında geçen bu dönemde kişiler yalnızca yakın çevrelerindeki insanlarla değil, aynı zamanda başka grup ve örgütlerdeki insanlarla da etkileşim halinde olmaya başlamaktadırlar (Eryiğit, 2007)

**Yetişkinlik Dönemi:** 35 ile 65 yaşları arasında geçen bu dönemde kişiler yetenek ve becerilerini üretken bir biçimde kullanma çabasındadırlar. Elde ettikleri bilgi ve tecrübeleri kendilerinden sonra gelecek olan kuşaklara aktarmayı, onları yönlendirmeyi ve yönetmeyi amaç edinmektedirler (Eryiğit, 2007)

**Emeklilik Dönemi:** 65 yaşından sonra başlayan bu dönem kişilerin iş yaşamından ayrılmaları ile ilgili hazırlıklarını içermektedir. Bu dönemde kişilerin üretkenlik ve yaratıcılık vasıfları tükenmektedir. Bu dönemin başarı ile sonuçlanması ise kişilerin iş yaşamından elde ettikleri tatmin duygusuna bağlıdır (Bergmann, 1986).

## **1.2. Kariyer Yönetimi Kavramı**

Kariyer yönetimi, personelin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamaktır. Kariyer yönetimi veya planlaması, iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. Kariyer yönetiminde de bazen birey, bazen örgüt, bazen de ortak olarak alınan kararlar yer almaktadır. İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlama amacına yöneliktir (Ceylan, 2005).

Kariyer yönetimi, çalışanların işlerinde ilerlemek, üst düzeylere gelmek istemeleri, aldıkları eğitim, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendilerini geliştirme düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Çalışanın iş yaşamında ve mesleğinde sağlıklı bir şekilde ilerlemesi kariyer yönetimi sayesinde olabilmektedir. Kariyer yönetimi en basit anlatımla; kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarınıdır. Bu planların bir süreç olarak oluşturulması hedefe ulaşmada önemlidir. Kariyer yönetimiyle çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir. İyi bir kariyer yönetimi uygulanan organizasyonlarda kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Kişilerin bunu bilmesi, onu işine ve kuruma bağlar, motivasyonunu sağlar (Britton, 1992).

Kariyer yönetimi bir çalışanın bulunduğu konumun farkında olması, bir sonraki adımın ne olacağını bilmesi, geleceğini öngörebilmesi ve uygun hazırlıkları

yapabilmesi açısından çok gerekli ve yararlı bir çalışmadır. Kariyer yönetimi, işe başlarken kişilere doldurtulan, ne yapmak istedikleri, amaçları ve hedeflerini belirleyen formlarla başlar. Organizasyon şeması ve kişinin iş alanına uygun olarak çalışanın kariyer planı çizgisinin çizilmesiyle devam eder. Ancak bu kariyer çizgileri her zaman tam olarak ilerlemeyebilmektedir. Çünkü çalışanın işinde ilerlemesi birçok faktörle bağlantılıdır. Bunlardan en önemlisi kişiye bağlı faktörlerden işinde göstermiş olduğu performanstır. Performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler, kariyer yönetimini uygulamada kullanılan önemli kriterlerdendir (Ceylan, 2005).

Özetle, kariyer yönetimi tanımına baktığımızda genel olarak şunları söyleyebiliriz; kariyer yönetimi, insan kaynakları uzmanları ve yöneticilerine, işgücü ihtiyaçlarını tatmin etme ve kendi kişisel kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat verme olanağını kılan amaç, plan ve stratejileri dizayn edip, uygulanmasını sağlayan süreçtir (Britton, 1992).

### **1.2.1. Kariyer Yönetiminin Kapsamı**

Kariyer yönetimi; eleman seçimi yapma, işe alma, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve terfi gibi bütün insan kaynağı geliştirme faaliyetleri ile ilişkilidir. Örneğin, bir örgütün özellikle tercih edilmesi, o örgütün işe alma politika ve uygulamalarından etkilenmektedir. Elemanın seçimi, işe atanması ve yerleştirilmesi, işletme içi personel politikaları ile belirlenmektedir. Transferler; emeklilik, ikramiye ve tazminat programlarından etkilenmektedir. Sonuç olarak, örgütler kişiler üzerinde odaklaşan bazı kararlar alarak onların kariyer yönetimini üstlenmektedirler. Bu kararlar ise; terfi, transfer, işten çıkarma, emeklilik vb. kararlardır.

**Terfi:** Terfi kişilere buldukları kariyer aşamasında yükselme imkanı ile beraber sorumluluk, otorite ve daha fazla ücret imkanı sağlamaktadır. Terfi uygun personelin uygun personelin seçilmesi sürecinde üzerinde önemle durulması gerekli olan bir karardır (Tekeli, 1982).

**Transferler Veya Yer Değiştirme (Kariyer Mobilitesi):** Kişilerin statü olarak aynı düzeyde kalarak, örgütün coğrafi olarak başka bir yerde bulunan bünyesine ya da mevcut yerde aynı iş grubunda benzer bir göreve atanmaları transfer ya da yer

değiştirmedir. Transferlerde yetkiler, sorumluluklar ve bunlara bağlı olarak da ücret düzeyleri değişmemekte ya da az miktarda değişmektedir. Örgütler açısından kariyer mobilitesi gerek çalışanların yeteneklerinin çeşitli yönlerde geliştirilmesini sağlamakta, gerekse de insan kaynakları akışının etkin yönetilmesini kolaylaştırmaktadır (Die, 1997).

**İşten ıkartılma:** Son dönemlerde ekonomik krizlerle birlikte oldukça dündemde ve tartışılmakta olan işten çıkarılma durumları özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki örgütlerde sıklıkla başvurulan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemin gerek örgütler, gerekse de bireyler açısından oldukça önemli sonuçları vardır. Örgütlerin yasal gerçeklere dayandırarak işten çıkarttıkları bireylerin yerlerine yeni bireyler bulmaları gerekecektir. Bunun yanında örgütlerin işten çıkartma politikalarına karşı toplumdan çeşitli tepkiler alınabilecektir. Kişiler açısından ise, işten çıkartılma durumunun gerek psikolojik gerekse de ekonomik açılardan yıkıcı etkileri söz konusu olmaktadır (Dalkıranoğlu, 2006).

**Emeklilik:** Örgütlerin kişiler üzerinde odaklanan kararlarından bir diğeri ise emeklilik kararları olmaktadır. Örgütler için emeklilik konusu üç ayrı perspektiften önem taşımaktadır. Bunlardan ilki küçülme ya da buna benzer nedenlerle örgütlerde uygulanan emekliliği özendirici uygulamalardır. İkincisi ise, örgütlerin emekli olan personelden ne şekilde faydalanacaklarına ilişkin kararlarını belirlemeleridir. Performansıyla memnun eden personelin aynı görevine emeklilik statüsünde de devam etmesi mümkündür. Örgütler için emeklilik kararlarını belirlemede üçüncü önemli nokta ise, emekli olacak personelin yeni yaşantılarına hazırlanmaları için gerekli desteğin sağlanmasıdır (Deadrick ve McAfee 2001, 99-110).

**Örgütsel Yedekleme:** Örgüt içerisinde özellikle kilit noktalarda yer alan tepe yöneticilerin yerlerini gelecekte doldurmak üzere her an hazır olabilecek bireylerin planlanması örgütsel yedekleme faaliyetidir. Örgütsel yedekleme planlaması, uzun dönem anahtar yönetici konumunda çalışacak olan potansiyel kişilerin yetiştirilmesi yoluyla örgütsel liderliğin oluşturulması olarak tanımlanmaktadır (Eryiğit, 2007).

### 1.2.2. Kariyer Yönetim Sistemleri

Örgüt büyüklükleri ve stratejilerine göre kariyer yönetim sistemleri örgütten örgüte farklılıklar göstermektedir. Ancak kariyer yönetimi süreci bütün örgütlerde ortak faaliyetleri izlemektedir.

**Kendini Değerlendirme:** Kişilerin ilgi alanlarının, değerlerinin, kabiliyetlerinin ve davranışsal eğilimlerinin belirlenmesi sürecidir. Kariyer danışmanları genellikle kişilerin kendilerini değerlendirme süreçlerinde yardımcı olmaktadır ve uygulanan psikolojik testlerin sonuçlarını yorumlamaktadırlar (Deadrick ve McAfee 2001, 99-110).

**Uyum Kontrolü:** Kişilerin örgütte kendi bilgi ve becerilerini nasıl değerlendirdiklerini ve kendilerinin örgütün planlarında nerede olduklarını anlamalarını sağlayan süreçtir.

**Hedef Belirleme:** Hedef belirleme kişilerin kısa ve uzun dönemli kariyer hedeflerini ifade etmektedir. Bu hedefler genellikle istenen pozisyonlar, beceri uygulama seviyeleri ve beceri kazanma alanları olmaktadır (Dalkıranoglu, 2006).

**Faaliyet Planlama:** Kişilerin kısa ve uzun dönemlerde kariyer hedeflerine ulaşacakları yolları belirlemelerini içermektedir. Bu planlar, çeşitli eğitim ve seminerlere katılmayı ve örgüt içerisinde yeni pozisyonlara hedefler doğrultusunda başvurmayı kapsamaktadır.

### 1.2.3. Kariyer Yönetim Sisteminin Değerlendirilmesi

Kariyer yönetim sistemleri işin ve personelin ihtiyaçlarının karşılandığından emin olmak için değerlendirilmelidir. Kariyer yönetim sistemlerini değerlendirebilmek için bazı sonuçlar kullanılabilir. Bunlardan ilki uygulanan kariyer yönetim sistemini kullanan müşterilerin tepkileridir. Yöneticiler, iş adaylarının kalitesi ve işleri için seçilmiş olan personelin dışında, bölümlerdeki açık pozisyonları doldurmak için ihtiyaç duyulan zamanın sistemi ne yönde etkilediğine ilişkin bilgileri sağlayabilmektedirler. Ayrıca açık pozisyonları doldurmak için gerçek



ve doğru zamanın takip edilmesi, personelin sistemi kullanması ya da yönetim pozisyonları için hazır oldukları kabul edilen personel sayısı gibi daha objektif sonuçlar elde edebilmektedir (Eryiğit, 2007).

Kariyer yönetim sistemlerinin değerlendirilmesi amaçlara uygun şekilde gerçekleştirilmelidir. Eğer sistemin hedefe yükselen personel morali ise davranışlar ölçülmeli; hedef daha somut ve ölçülebilir ise o zaman uygun verilerle sonuçlara ulaşılmalıdır.

### **1.3. Kariyer Geliştirme Kavramı**

Kariyer geliştirme, iş görenlerin şimdiki ve gelecekteki işleri başarmaları için gerekli beceri ve deneyimleri kazanmalarına yardım etmek için örgüt tarafından kullanılan yaklaşımdır. Kariyer geliştirme, çalışanların şimdiki ve gelecekteki işleri etkili bir şekilde ifa etmek için ihtiyaç duyulan beceri ve deneyimleri kazanmalarına yardım etmek için örgüt tarafından kullanılan biçimsel bir yaklaşımdır (Dündar, 2010). Bu noktada ana amaç motive edilmiş sadık iş gücünü muhafaza etmektir.

Kariyer geliştirme kavramı iki boyutta ele alınmaktadır;

Kariyer Planlama (Bireysel Boyut)

Kariyer Yönetimi (Organizasyonel Boyut)

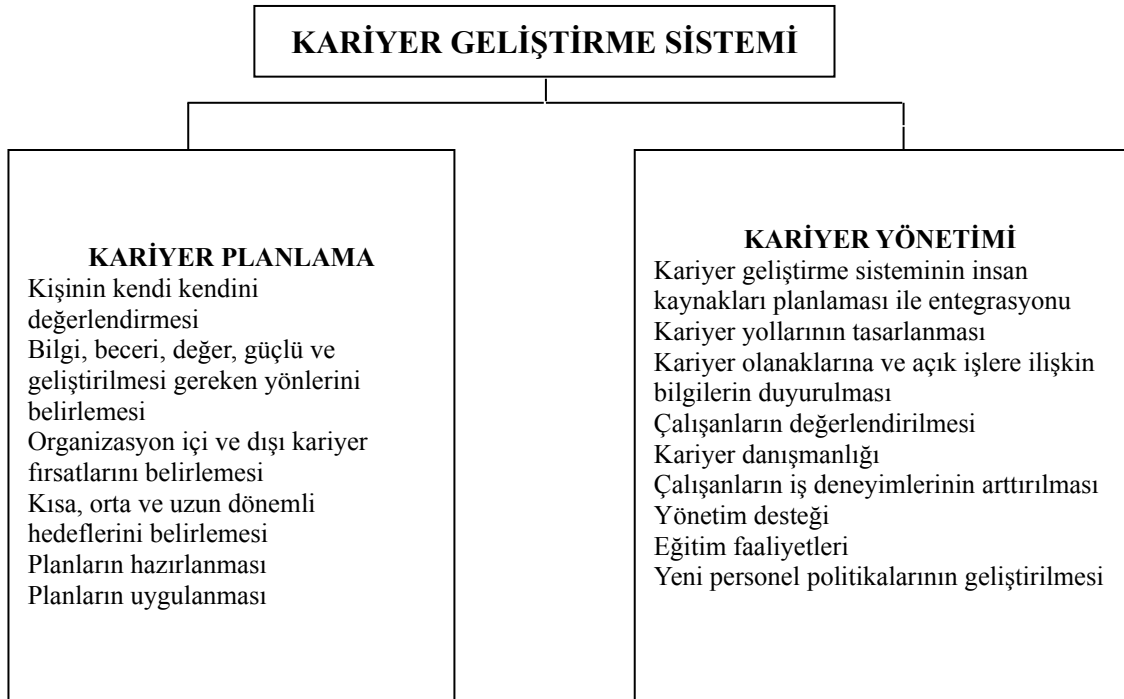
Bu iki boyutun birbiriyle örtüşmesi sonucunda hem kişisel kariyer beklentilerinin-hedeflerinin gerçekleşmesi hem de işletmenin ileriye dönük nitelikli eleman gereksinmesinin karşılanması mümkün olabilecektir. İnsanlar eğitimlerini tamamlayarak meslek yaşamına geçiş sürecinde, bir bocalama devresi geçirmektedir. Kendilerine çizdikleri kariyer yolunun, girecekleri organizasyonda gerçekleştirip, gerçekleştiremeyeceği önemli bir sorun olarak kafalarında bulunmaktadır (DİE, 1997).

Kariyerini planlamak durumunda olan kişi, öncelikle kendine uygun mesleği belirlemeye, sonrasında da çalışma yaşamına geçişinin ilk yıllarında, kendini anlamaya, kendi yolunu çizmeye dönük birtakım sorulara yanıt bulmaya çalışacaktır. Bu durum da, organizasyonların birincil hedeflerine etkili biçimde ulaşmaları yolunda engeller doğmaktadır. İşletmelerin, “amaçların entegrasyonu” kavramı çerçevesinde çalışanların hedefleriyle organizasyonun hedefleri olabildiğince uyumlu

hale getirebilmesi için çeşitli yönetsel uygulamalara ağırlık vermesi gerekmektedir (Ekin, 1968).

Çalışanların kariyer beklenti ve hedeflerini gerçekleştirmelerinde yönetimin vereceği destek, organizasyonun da verimliliğini etkileyecektir. Bu nedenle, işletmelerin kariyer geliştirme sistemine gereken önemi ve özeni göstermeleri gerekmektedir. İşletme düzeyinde oluşturulacak bir kariyer geliştirme sistemini şu şekilde belirtmemiz mümkündür;

**Tablo 1: Kariyer Geliştirme Sistemi**



**Kaynak:** Dündar, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta.

### 1.3.1. Örgütsel Kariyer

Kariyer geliştirme programlarının, bir taraftan performans değerlendirme, ilerleme ve örgütsel amaçları sınıflandırmaya yardımcı olma gibi açılardan personel sistemlerinin etkinliğini sağlaması söz konusu iken; diğer taraftan, çalışanların güçlü yönlerini ve bağlılıklarını artırma, yetenek ve becerilerini daha iyi kullanmalarını sağlama ve iletişimi hızlandırma konularında destek verme niteliği de bulunmaktadır (Eryiğit, 2000, 1-15).

Kariyer geliştirme programlarının amaçlarını Osipow aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

Kişilerin mevcut işleri kadar, gelecekte de üstlenecekleri işleri etkili bir biçimde gerçekleştirmeleri için ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimleri kazanmalarını sağlamak.

- Örgüt içerisinde kişilerin, bireysel gelişme, yetkilendirilme ve esneklik ihtiyaçlarına hitap edecek bir örgüt iklimini oluşturmak.
- Verim kaybını azaltmak ve verimliliğin artmasına engel olan nedenleri ortadan kaldırmak.
- Gelecekte örgütün ihtiyaçlarını karşılayabilmek üzere bilgili yönetici potansiyelini yaratmak.
- Yüksek vasıflı kişilerin örgüt içerisinde kalmalarını sağlamak ve örgütsel yeteneklerinin geliştirilmesine destek olmak (Dalkıranoğlu, 2006).
- Bu kapsamda örgütlerde uygulanan kariyer geliştirme programları aşağıdaki bölümlerde ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

#### **1.3.1.1. Kariyer Haritaları**

Kariyer haritaları çalışanların örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebileceği kariyer yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Bu anlamda örgüt içindeki tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirtildiği bir örgüt şemasıdır. Bu şemada hangi pozisyonda hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirlidir. Bir çalışanın ne kadar süre içinde bir üst düzeye ya da göreve gelebileceği, dikey ve yatay kariyer yolları kariyer haritaları aracılığı ile çalışanlara iletilir. Dikey hareket, çalışanın yönetim kademelerinde ileri doğru hareketini, yükselmesini belirtir. Yatay hareket ise çalışanın örgütte aynı seviyede farklı iş ve birimlere doğru geçişini belirtir (Palankök, 2004).

#### **1.3.1.2. Kariyer Rehberliği**

Kariyer rehberliği örgütlerin genellikle, insan kaynakları bölümleri tarafından çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunmak için çalışanlara sağlanır. Kariyer

rehberliği bir anlamda, bireysel kariyer yönetimi desteğinin örgüt dışından alınması yerine örgüt içinden alınmasıdır. Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekli yeteneklerin oluşturulmasında seçenekler sunan, profesyonel yetkinliklerin kazanılmasını hedef alan bir çalışmadır (Palankök, 2004).

### **1.3.1.3. Kariyer Danışmanlığı**

Büyük rgtlerde, işletmelerde iş aileleri ve bunlara bağlı pozisyonların sayısı artmakta; bundan dolayı, kariyer yolları ve kariyer haritaları karmaşıklaşmakta, kariyer rehberliği yetersiz kalmaktadır. Kariyer rehberliğinin yetersiz kaldığı durumlarda kariyer danışmanlığına başvurulur. Çalışanlar kariyerleri ile ilgili olarak sistemli adımlar atmak, ilerleyebilme fırsatlarını değerlendirmek ve gelişim ve öğrenim olanaklarını bilebilmek için kariyer danışmanlığına gereksinim duyarlar (Dalkıranoglu, etinel 2008, 277-298).

### **1.3.1.4. Kariyer Gelişim Merkezleri**

Kariyer gelişim merkezleri örgüt içinde çalışanın yetkinliklerini geliştirmesi için kurulan eğitim ve çalışma merkezleridir. Çalışanlara bu merkezlerde birey veya takım halinde, yetenek ve iş geliştirici bir takım eğitim ve geliştirme programları uygulanır. Çalışanların kariyer yönetimi ile ilgili kaynaklara ulaşması sağlanır. Çalışanlara beceri ve yetenek testleri uygulanır. Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin; gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmiş şeklindedir. Bu yüzden de ancak çok büyük örgütlerde bu merkezlere rastlanır (Palankök, 2004).

Kariyer merkezleri aynı zamanda kariyer bilgi sistemleridir. Örgütte bir iş açığı meydana geldiğinde bu, ilk olarak örgüte kariyer merkezleri aracılığıyla duyurulur.

Değerlendirme merkezleri ise bireyin performansı ve iş yapış şekli ile ilgili olarak bireye ve işletme yönetimine geribildirim sağlar.

### **1.3.1.5. Kariyer Gelişim Programları**

Kariyer gelişim programları ile örgütsel, bireysel ve takımsal öğrenme sağlanır; bu yüzden, kariyer gelişim programları kariyer yönetimde bireyin gereksinim duyacağı en önemli araçlardan biridir.

Çalışanlar, kariyer gelişim programları sayesinde hem örgüt içinde hem de dışında kariyerleriyle ilgili karar verme becerilerini, bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirebilirler (Dalkıranoglu, Çetinel 2008, 277-298).

### **1.3.1.6. Yedekleme**

Günümüzün rekabet koşullarında işletmeler üst yönetim ve kritik pozisyonlar için doğru adayları bulmakta zorlanmaktadırlar. İşletmeler bu zorluğun üstesinden gelmek için yedekleme sisteminden faydalanırlar. Yedekleme belirli kritik pozisyonlar ya da üst yönetim pozisyonları için en uygun adayların önceden belirlenmesi ve yeni pozisyonlara hazırlanması sürecidir. Yedekleme yönteminde iş analizleriyle, pozisyonun yetkinlikleri belirlenir ve bu yetkinliklere sahip, performansları yüksek adaylar seçilerek ileriki dönemler için bir aday havuzu hazırlanır (Acar, 1998).

### **1.3.1.7. İş Rotasyonu**

İş rotasyonu bulunduğu pozisyondan memnun olmayan veya yeterli performansı gösteremeyen, yaptığı işten tatmin olmayan, monoton bir işi olan çalışanın belirli bir plan dahilinde, diğer görevlere geçişinin sağlanmasıdır. Böylece motivasyonu artırılabilir. Ayrıca, iş rotasyonu ile çalışan değişik yetenek ve beceriler gerektiren işlere, pozisyonlara hazırlanır (Palankök, 2004).

### **1.3.1.8. İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme, işin içeriğinin çalışanlara, başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir. Bazı çalışanlar kendilerine verilen

işleri yeterli görmezler ve üst yönetimden işlerini zenginleştirmelerini isterler. İş zenginleştirmenin başarıya ulaşabilmesi için çalışana daha fazla sorumluluk ve özgürlük, işi üzerinde denetim hakkı verilmesi gerekir. Aksi halde, iş doyumuna ulaşamayan çalışanın zamanla yetenekli körelebilir ve performansı düşebilir (Acar, 1998).

### **1.3.1.9. Mentorluk ve Koçluk**

Kariyer rehberliği ve danışmanlığı ile yetinmek istemeyen çalışanlar daha kapsamlı ve genelde, örgüt dışı hizmetlerine yönelirler. Aynı zamanda koçluk ve mentorluk, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi yönünde insan kaynaklarını desteklemekte ve böylece işletmenin insan kaynaklarının verimliliğini arttırmaktadır. Verimlilikteki artış da işletmenin rekabet gücünün artmasına öncülük etmektedir.

#### **1.3.1.9.1. Mentorluk Kavramı**

Mentor teriminin sözlük anlamı, “akıllı ve güvenilir öğretmen veya kılavuz”dur. Mentorluk ise; danışman, destekleyici, öğretmen, avukat, koç, koruyucu, rol modeli ve rehber görevlerini kapsayan akıl öğretici ilişkiler bütünüdür. Mentorluk; koçluk, destekleyicilik ve rehberlik aracılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir. Mentorluk, bir çalışana onun çalışma yaşamında yöneticisinin rehberlik yapması, bu yolla onun çalışma yaşamında etkili olması ve onu örgüte kazandırmasıdır. Bunun için mentor deneyimini ve bilgisini deneyimsiz çalışanla paylaşır. Mentor çalışanın yetenekleri doğrultusunda yönlendirir. Mentorluk, hem yönetici adayı olarak yetiştirilmesi planlanan kişilere hem yeni başlayan çalışanlara, onların örgüte kazandırılmaları, örgütü tanıyıp bilgi edinmeleri için, hem de alt kademelerde çalışan yöneticilere aktif bir şekilde rehberlik yapmaktır. Deneyimli, konusunda uzman bir kişinin; bilgi, beceri, birikim, deneyimlerini diğer bir kişiye aktarması ve bu konuda ona örnek oluşturmasını içeren öğrenme ve gelişim süreci mentorluk olarak adlandırılmaktadır. Çalışma yaşamının her evresinde mentorluk söz konusu olabilir ama özellikle işe yeni başlayan ya da yeni sorumluluklar üstlenen kişiler için mentorluk daha da önemlidir. Mentor; çalışanın organizasyona uyum sağlamasında, işin niteliği ve çalışma ortamından

kaynaklanacak sorunların üstesinden gelme konusunda, ona yol gösterir ve destek olur (Palankök, 2004).

#### **1.3.1.9.1.1. Mentorluğa Başvurma Nedenleri**

Örgütler ve şirketler aşağıda sıralanan sebeplerden dolayı mentorluğa başvurmaktadır:

- Mentorluk, iş ortamında iletişimi geliştirdiği ve güven duygusunu desteklediği için performans ve verimlilik artışı sağlar.
- Örgüt kültürünün yerleşmesini ve gelişmesini kolaylaştırır.
- Üst düzeyde teknik eğitim ve yönetici becerilerini geliştirme fırsatını yaratır.
- Yeni yeteneklerin doğru bir şekilde seçimini ve geliştirilmesini sağlar.
- Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesini destekler.
- Üst düzeyde deneyimi ve bilgisi olan insanların işe alınması ve elde tutulması için nedenler ve fırsatlar yaratır.
- Kariyer platosuna, yani duraklama evresine ulaşmış yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar ve olanaklar yaratırlar.
- Çalışanların işgücü devir hızını, yani işten ayrılmaları azaltır. Yetişmiş işgücünün kaçırılmasını engeller (Bergmann, 1986).

Bütün bunların yanı sıra mentorluk programı içinde bir mentorla çalışanlar, şirketin felsefesi, iç politikası, güç dengeleri, insan ilişkileri gibi diğer eğitim biçimleriyle öğrenilmesi kolay olmayan konularda daha derin bilgi sahibi olurlar. Bütün bu nedenlerle, çalışanlarının iş doyumunu, performansını, iletişimini, güven duygusunu, liderlik becerilerini, iş ve örgüt bilgisini ve örgüt kültürünü geliştirmek isteyen insan kaynakları yöneticileri ve üst düzey yöneticiler tarafından biçimsel mentorluk programları tasarlanır ve uygulamaya konur.

#### **1.3.1.9.2. Koçluk Kavramı**

İşletmelerde yönetici ve yönetici adaylarını çeşitli yönetsel pozisyonlara hazırlamak için değişik işbaşı ve iş dışı eğitim tekniklerinden yararlanılmaktadır. Yöneticinin, astının performansını işbaşında düzenli olarak gözden geçirmesini ve bu konuda gerekli yönlendirmeler yapmasını içeren bir dizi faaliyet; koçluk olarak

adlandırılmaktadır. Koçluk diğer eğitim faaliyetlerinden oldukça farklılık göstermekte ve üst ile ast arasındaki iletişim etkileşimin niteliği ölçüsünde, her iki tarafa da yarar sağlamaktadır (Palankök, 2004). Astının yönetim konusundaki becerilerinin geliştirilmesini hedefleyen üst; bunu ne derecede gerçekleştirebilirse, yetkisini de o ölçüde kolay devredebilmektedir. Koç; astının deneyim kazanarak kendini geliştirmesini sağlamakta ve ileride onun da kendine bağlı olarak çalışacak kişilere yetki devretmesini kolaylaştırmaktadır. Özellikle son yıllarda; yöneticilerin karşılıklı iletişim yolu ile eğiticilik rolünü üstlenerek, astlarının mesleki gelişimlerine büyük katkıda bulunabileceği fikri yaygın olarak kabul edilmektedir.

Koçluk, bireylerin beceri ve yetkinliklerini maksimum seviyede kullanmalarını sağlayarak, onların başarısı üzerinden örgütlerin başarıya ulaşmasını sağlamaya yardımcı olur. Koçluk aynı zamanda, yöneticilerin karşılaştıkları zorluklarda onlara eşlik ederek sahip oldukları bilgiyi iş sonuçlarına dönüştürmeyi esas alan bir süreçtir. Koçluk, örgütler ve örgütlerdeki birimler, gruplar ve yöneticiler için her danışana özel tasarlanan, gizlilik ve etik prensiplere bağlı kalarak çalışılan liderlik, performans ve bireysel gelişim aracıdır ve işletmeler için kaçınılmaz bir strateji ve taktik durumundadır. Hatta, koçluk örgütler için o kadar önemli olmaya başlamıştır ki pek çok örgüt bir çalışanın örgüt içinden deneyim sahibi bir mentorla eşleşmesini beklememekte, bunun yerine çalışanı deneyim sahibi, uzman bir koça yönlendirmektedir (Bergmann, 1986). Koçluk, her yöneticinin günlük hayatının parçaları olarak görünen, konuşulan, yönetilmesi gereken ama özünde ciddi davranışsal, bilişsel, sistemsel ve duygusal unsurlar taşıyan kavramların farklı bir modelle çalışma yöntemidir. Aslında, koçluk zamanı ve enerjiyi en iyi biçimde kullanmayı öğrettiği için geleceğe dönük bir yatırımdır.

İş becerilerini geliştirmek ve deneyimlerini artırmak isteyen bireyin, daha yeterli ve nitelikli bir başkasından bu yönde yönlendirme alması özel rehberliktir. Özel rehberlik; başkalarına, hem insani değerler olarak hem de iş becerileri kazandırmada örnek ve yeterli olma temelinde önemlidir. Eğer koçlar, işgörenlerin kariyer gelişimleri için aktif rol oynarlarsa, bu durum işgörenlerin ilerleyen yıllardaki çalışma yaşamlarında performansları ve iş-kariyer tatminleri üzerinde olumlu etkiler yaratır (Albayrak, 2007).

Koçluk zaman gerektiren, fakat iyi yapıldığında para ve zamandan tasarruf



sağlayan bir uygulamadır. Koçluğun, günümüzde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için öncelikle yöneticilerin bunu ciddiye almaları, iyi hazırlık yapmaları ve işgörenlerin kendilerini geliştirmek istemeleri gerekmektedir (Albayrak, 2007).

### 1.3.2. Bireysel Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme kişilerin kendilerinde başlamaktadır ve bu konudaki asıl sorumluluk kişilere düşmektedir. Kişilerin özellikle kendi değerleri ile işleri arasındaki uyum noktalarını karşılaştırarak değerlendirmeleri gerekmektedir. Kariyer geliştirmede bireylerin üzerine düşen faaliyetler aşağıda sıralanmaktadır.

**Tanınma:** Tanınma kişilerin örgüt içerisinde kendilerini göstererek kariyer geliştirme faaliyetinde bulunmalarıdır (Eryiğit, 2007).

**İstifa:** Kişiler başka örgütlerde daha farklı iş fırsatlarını yakalayarak kariyerlerini geliştirebilmek için istifa yolunu seçebilmektedirler (Eryiğit, 2007).

**Örgütsel Sadakat:** Kimi çalışanlar kendi kariyer geliştirmelerini ön planda tutarak örgütlerin bekledikleri sadakati göstermemektedirler. Kimi örgütler ise çalışanların örgütsel sadakatlerini sağlayabilmek için çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kariyer geliştirme faaliyetleri düzenleyerek kişilerin psikolojik iş doyumlarını ve örgütsel bağlılıklarını sağlamayı öncelikli tutmaktadırlar (Eyüboğlu, 1999).

**Olanak Geliştirme:** Kişiler kendi yeteneklerinin geliştirdikleri sürece kendi kariyer hedeflerine ulaşabildikleri gibi örgütün amaçlarını da gerçekleştirebilmektedirler (Eryiğit, 2007).

**İş Performansı:** Örgütler, çalışanlarının performans değerlendirmelerinden faydalanarak hem onların yeteneklerinden daha fazla yararlanmaktadırlar, hem de örgütten ayrılmaları en aza indirmektedirler (Ekin, 1990).

#### 1.3.2.1. Bireysel Kariyer Geliştirme Aşamaları

Kariyer geliştirme süreci, kişilerin işe alınmalarını, ilerlemelerini ve işten ayrılmalarıyla sonuçlanan aşamaları içermektedir. Bireysel kariyer geliştirme süreci ise dört aşamadan oluşmaktadır.

- Kariyer imkanlarını araştırmak, keşfetmek.

- Kariyer hedeflerini belirlemek.
- Kariyer stratejileri geliştirmek ve uygulamak.
- Kariyer ilerlemesini değerlendirmek (International Labour Organisation, 1998).

## **II. BÖLÜM**

# KARİYER SORUNLARI

## 2.1. Kariyer Engelleri

Çağımızın şartları; çalışma ilişkilerinde ve biçimlerinde, hem örgütler hem de personel açısından önemli değişiklikler yaratmıştır. Örgüt yapılarından, çalışma saatlerine, iş güvencesinden, kariyer tercihlerine kadar birçok konuda geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşmıştır. Kariyer planlama, bireyin gelecekle ilgili beklentilerine karşılık veren bir sistem olduğundan çalışan üzerinde olumlu birtakım etkileri bulunmaktadır. Ancak kariyer sürecinin çeşitli aşamalarında ortaya çıkan bazı sorunlar, bireyin hedeflerine ulaşmasını engellemektedir. İyi bir planlama ile bu tür muhtemel olumsuzluklar öngörülüp ortadan kaldırılabılır. Kariyer sürecindeki engeller ya da sorunlar şöyle özetlenebilir (Dalton ve Kesner 1993, 1-5).

### 2.1.1. Cam Tavan Sorunu

Cam tavan olarak adlandırılan kariyer engeli kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorunları ifade etmektedir. Cam tavan, kadınların örgütlerin üst düzey yönetim kademelerinde ilerlemelerini engelleyen bariyerleri, görünmeyen duvarları ifade etmektedir. Bu engellerin, kadınların bu noktalarda başarılı olmama olasılıklarından değil, sadece kadın olmalarından dolayı çıkartıldığı ileri sürülmektedir. Kadınlara konulan bu tür keyfi engeller; eğitim düzeyi, performansı, fiziksel görünümü ya da yetenekleri gibi özelliklerine bakılmaksızın, cinsiyetlerine bağlı olarak ortaya çıkartılmaktadır. Kadınların üst kademelerde görev alamamasına dair çeşitli gerekçeler ileri sürülmektedir. Bunlar şöyle özetlenebilir (Cotter v.d., 2001, 29-36):

- Kadınların çocuk büyütme için kariyerlerine ara vermeleri ya da durdurmaları,
- Kadın çalışanların aile ve iş hayatı sorumluluklarını dengeleme arayışları,
- Kadınların geleneksel olarak işletmecilik ve mühendislik becerilerinden yoksun oluşları,

- Başarılı kadınların kendi işlerini kurup, bağımsız çalışma istekleri,
- Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları alanlarındaki kariyer kadrolarını seçmeleri.

### **2.1.2. Çift Kariyerli Eşler**

Son yıllarda özellikle de yönetici olarak profesyonel anlamda kariyer sahibi kadınların sayısı gittikçe artmaktadır. Bu durum, örgütlerin oldukça fazla sayıda çift taraflı kariyer sahibi eşler sorunu ile karşılaşmasına neden olmaktadır. Çift kariyerlilik, her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması şeklinde tanımlanabilir. Bu tür eşlerin genel olarak karşılaşılabileceği sıkıntılar arasında; aynı coğrafi bölgede iş bulma zorluğu, çocukların zamanla büyümesiyle eşlerden birisinin bir süreliğine işgücünden ayrılması ve tatil ve alışveriş programlama da yaşanan uyumsuzluk sayılabilir. Temeli kariyere dayalı gerginlikler, evli çiftlerde boşanmalara neden olabilmektedir. Çift kariyerli ailelerde boşanma oranının yüksek olması dikkat çekicidir. Günümüzde pek çok örgüt, çift kariyerli eşler sorununa eskisine oranla çok daha fazla duyarlı hale gelmiştir. Bu bağlamda örgütler, sorunları çözmek için, danışmanlık hizmetleri, çocuk bakımına dönük yardımlar, belli bir dönem ücretsiz izin, esnek çalışma saatleri ile evde çalışma imkânları gibi uygulamalara yönelmektedir (Dökmen, 2004).

### **2.1.3. Çift Kariyerlilik**

Bireyin birden fazla uzmanlık alanına sahip olmasıdır. Bireyin birden fazla alanda eğitilmiş olması ve deneyim kazanması bu alanlarda ilerleme imkânı sağlarsa da, çalışanın bu alanlardan birini seçerek kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi gerekir (Bayraktaroğlu, 2008). Aksi takdirde her iki kariyer yolunda ilerlemeye çalışan kişi açısından birtakım sorunlar ortaya çıkacaktır. Çabasını her iki kariyer alanına paylaşmak isteyen birey, başarıya ulaşmakta zorlanacaktır. Burada kişinin daha çok ilgi duyduğu ve hoşlandığı kariyer basamağında ilerlemesi onu başarıya götürecektir, iş tatminini ve motivasyonunu artıracaktır.

#### **2.1.4. Ay Işığı Sorunu**

Ay ışığı sorunu, bir kişinin gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak ya da başka birtakım nedenlerle ikinci, hatta üçüncü bir işte çalışıyor olmasıdır. Örneğin, bir lise öğretmeni, hem bir dershanede çalışıyor hem de özel ders veriyorsa “ay ışığında” demektir. Bazı işletmeler bu tip çalışanları işten atmakla tehdit ederler, ancak yine de bu oluşum engellenemez. Bazı örgütler ise, doğrudan kendilerine rakip olmadıkları takdirde bu kişilerin kendi hesabına da çalışmasına izin vermektedir (Hoffman ve Everett 2005).

Ay ışığı kavramı, düzenli istihdam içerisinde birinin, çalışma saatleri dışında haftada 12 saat ya da daha fazla bir süre başka bir işte çalışmasını ifade eder. Böyle bir aktiviteye kişi, daha çok iş güvenliği için ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca esas işten ayrılma döneminde bu ikinci iş kişinin işsiz kalmasını önlemektedir. Bunun bir kariyer engeli olması ise, temel işte kullanılması gereken enerjinin diğer bir işte kullanılıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, yöneticiler tarafından bireylerde düşük performans, işe geç gelme, erken ayrılma ya da devamsızlığa ve iş sadakatini azaltmaya yol açtığı iddiasıyla pek kabul görmemekte ve iki işte çalışanların işletme içindeki kariyer ilerlemeleri engellenmektedir. Bu durumun getirdiği diğer bir sorun ise; kişinin yaptığı her iki işi de aynı önemde görmesi ve çift kariyerli bir ilerleme kaydetmeye çabalamasıdır.

#### **2.1.5. Kariyer Platosu**

Kariyer duraklaması olarak da bilinen kariyer platosu, kişinin kariyerinin herhangi bir aşamasında, terfi imkanlarının azaldığı ya da hiç kalmadığı durumları ifade eder. Günümüzde bireylerin orta yaş dönemlerinde karşılaştıkları bu sorunun, ancak etkili bir kariyer danışmanlığı hizmetinin yürütülmesi ile çözülebilir. Çalışanların kariyer platosuna girmelerinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu durum bireyin yeteneklerinin eksikliğinden, performanstaki düşüşten ya da emeklilik yaşının yaklaşması gibi kişisel nedenlerden kaynaklanabilir. Ayrıca, örgütün teknoloji ya da politikalarındaki değişiklikler gibi farklı nedenlerden de ortaya çıkabilir. Kariyerin düzleştiği bu noktada birey; umutsuz, beklentisiz, tepkisiz, heyecansız bir ruh hali içindedir. Genellikle kariyerinin ortalarında bulunan bireyler için söz konusu

olmaktadır. Durağanlık dönemleri, bireyin kariyeri ile ilgili özelliklerinden ya da kişisel sorunlarından kaynaklanabilir. Durağanlık dönemleri kişinin kendini geliştirmesi ve gelecekteki çalışmalar için fiziksel ve psikolojik enerji depolaması yönünden yararlı olabilmektedir. Kariyer platosunun ya da durgunlaşmanın temel sebepleri şöyle sıralanabilir (Knuston ve Schmidgall 1999, 114-125):

- Yetenek eksikliği,
- Eğitim eksikliği,
- Başarı ihtiyacının azalması,
- İş sorumlulukları hakkında karışıklık,
- Yavaş şirket büyümesi ve sonuç olarak kısıtlı gelişme fırsatları,
- Adil olmayan ödeme kararları ve memnun etmeyen maaş artışları.

#### **2.1.6. Beceri Eksikliği**

Kariyer ortasında ya da sonlarında olan bireylerin zaman içerisinde bazı beceri ve yeteneklerini kaybetmesi durumudur. Bireyin yaşlanması, bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesine neden olabileceği gibi teknolojik değişikliklere ayak uydurmak için kendisini yenilemeyen çalışanların da becerileri demode olur. Bir başka deyişle sahip olunan beceri ve yeteneklerin artık kullanışsız ve değersiz hale gelmesidir. Örgüt bu eksikliği eğitim ve geliştirme programları ile gidermeye çalışır. Ancak örgütlerde böyle bir eğitim programının olmaması ya da kişinin bu eğitim programlarına rağmen zaman içerisinde istenilen becerileri geliştirememesi durumunda, başka bir kariyer yolu buluncaya kadar kişinin kariyeri kesintiye uğrar. Bu tür olumsuz gelişmelerin yaşanmaması için yöneticilerin iş tanımları ile gereklerini belirlemiş ve gelecekte ortaya çıkacak iş pozisyonları için de kariyer planlamasını yapmış olmaları gerekir (Kocacık ve Gökaya 2005, 43-56).

### **2.1.7. Kariyer Evrelerindeki Sorunlar ve Engeller**

Kariyerin başlangıcında büyük hedeflerle, kariyer beklentileriyle çalışma yaşamına gelen kişi, her zaman beklediği bir ortamla karşılaşmamaktadır. Kariyer şoku da denilen bu durum, kariyerin ilk dönemlerinde kişi açısından bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Kendi eğitimi, tutumu ve kişiliği gibi özellikleri ile içine girdiği örgüt yapısının uyuşmadığını gören bireyin iş tatmini düşmekte ve imkânlar çerçevesinde, kendine başka bir iş aramaya başlamaktadır. Bu örgüt için istenmeyen bir durumdur ve personel seçim süreciyle ilgili bir sorun olduğunun göstergesidir (Kakıcı, Emeç ve Senay 2004, 28-34). Kariyerinin ortasında ise birey yaptığı kariyer planının gerçekleşmemesi durumunda bir takım sorunlar yaşamaktadır. İş tatminsizliği, stres ve tükenmişlik hissi bunların başında gelmektedir. Kendi başarılarını kanıtlayamadıkları her durum, stres unsurudur ve bu stres kişileri depresyona kadar sürükleyebilir. Yaşının da verdiği hassasiyet nedeniyle yaşanan hayatın anlamsızlığı ve ölüm korkusu, bireyin verimini düşürürken kendilerinden başarılı gençlere karşı kıskançlık ve eziklik duymasına neden olabilir. Kariyer platosu ya da düzleşmesi sorunu bu dönemde görülmektedir. Kariyer sürecinin son safhasında bulunan bireyler için en önemli sorun emekliliktir. Zira emeklilik birçok duygusal, finansal ve sosyal sorunları beraberinde getirmektedir (Jackson, 2001, 30-41).

### **2.1.8. Gözden Düşme**

Yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin çeşitli nedenlerle motivasyonunun azalması sonucu, bir alt kademeye indirilmesi ya da orta kademedeki durağanlığa girmesi durumudur. Kişiler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsları, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk ve yeteneksizlik bu durumun başlıca nedenleri olarak sayılabilir. Gözden düşme sorunu, bireyin yanı sıra örgüte de büyük ölçüde zarar verir (Oğuz, 2002).

### **2.1.9. İşten Çıkarılma**

İşten çıkarılma, çalışan birinin iradesi dışında işten ayrılmak zorunda kalmasıdır. Performans düşüklüğü, işyerinin kapatılması, üretim biçiminin değişmesi, işletmenin küçülmesi gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir. Özellikle, kendi yetenek ve başarılarının farkında olan kişiler bu dönemleri kolaylıkla atlatabilir. Bu bağlamda birey için yeni durum yeni kariyer imkânları doğurabilir. Ayrıca bazı kuruluşlar bu dönemdeki sorunların giderilebilmesi için eski çalışanlarına destek vermektedir (Rosaldo, 1973, 25-37).

#### **2.1.10. Stres ve Tükenmişlik**

Günümüz çalışma yaşamında toplumsal ve kişisel yaşama bağlı çok sayıda stres kaynağı bulunmakta olup, stresle başa çıkabilmek için çeşitli yöntem ve uygulamalar geliştirilmiştir. Stres genel olaylardan ya da bireyin özel yaşamından kaynaklanabilir. Ekonomik bunalım, siyasi istikrarsızlık ve teknolojik değişim genel olaylara; ölüm, hastalık, boşanma, ailevi sorunlar, işsizlik ya da işsiz kalma korkusu ise, bireyin özel yaşamı ile ilgili stres kaynaklarına örnek olarak gösterilebilir. İş güvenliği, terfi ve transfer beklentisi, yetersiz bir terfi, bireyin kapasitesini aşan bir terfi, bozuk iletişim, aşırı çalışma, monotonluk, belirsizlik, bireyler arasında rekabet ve çatışma, kariyer düzleşmesi, gözden düşme, engellenme, işten çıkartılma gibi çalışma hayatında karşılaşılan bir çok durum stres kaynağı olabilir (Wright ve Baxter 2000, 814-821).

Stres hem çalışanlarda hem de örgütlerde ciddi sorunlara yol acar. Stresin yoğunluğuna bağlı olarak bireylerde psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar ortaya çıkarken, örgütün etkinliği ve verimliliği de azalır. Stres altındaki bir çalışan örgütsel açıdan önemli zararlara neden olabilir. İş yaşamında stres örgüt üzerinde; performans düşüklüğü, çalışan devir hızının artması, iş kazalarının artması, işe devamsızlık, işten ayrılma ve yabancılaşma gibi etkilere sebep olabilir. Stresli bir iş ortamında yaşayan ve stresle başa çıkmada başarılı olamayan bir çalışanın, kariyer planını gerçekleştirme oldukça güçtür. Stresiz bir çalışma ortamının oluşturulmasında örgütlere oldukça önemli görevler düşmektedir.

#### **2.1.11. Engellenme**



Bireyin çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması, bireyde engellenme hissi doğurur. Bunun sonucunda birey, ya ekonomik imkânsızlık nedeniyle çalışmasını sürdürür ya da işten ayrılır. Bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalışıyor olması da çeşitli sorunlara yol açar. Bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için, çalışanın beklentilerine karşı duyarlı olunması ve iyi bir iletişim ortamının oluşturulması gerekir.

### III. BÖLÜM

## KADINA YÖNELİK CİNSİYET AYRIMCILIĞI

### 3.1. Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği

Türkiye’de kadın istihdamı ve kadın emeğindeki mevcut durum, ülkedeki toplumsal cinsiyet eşitsizliği tablosundan bağımsız düşünülemez. Bu nedenle öncelikle Türkiye’de toplumsal cinsiyete ilişkin temel verilere göz atmakta yarar vardır (TUSİAD, 2008).

#### 3.1.1. Küresel Araştırmalarda Türkiye

Küresel ölçekte yapılan araştırmaların bulguları ve toplumsal cinsiyet eşitliği indeksleri, Türkiye’nin toplumsal cinsiyet eşitliği açısından dünyanın en kötü durumdaki ülkelerinden biri olduğunu göstermektedir.

#### Dünya Ekonomik Forumu Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu

Dünya Ekonomik Forumu’nun Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu’na göre Türkiye dünyada toplumsal cinsiyet uçurumunun en derin olduğu ülkelerden biridir. Bu raporda ülkeler, toplumsal cinsiyet uçurumuna göre; “ekonomik katılım ve fırsatlar, eğitime erişim, siyasal güçlenme, sağlık ve hayatta kalabilme” gibi dört temel kriter esas alınarak sıralanmaktadır. Raporda ülkelere 0 ile 1 arasında bir puan verilmekte, puan 1’e yaklaştıkça uçurum kapanmakta, 0’a yaklaştıkça derinleşmektedir. Türkiye’nin bu sıralamadaki konumu, 2006-2009 yılları arasında şöyle seyretmiştir (TUSİAD, 2008):

**Tablo 2: Türkiye’nin Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu’na Göre Konumu**

Yıl	Toplam Ülke Sayısı	Türkiye’nin Puanı	Türkiye’nin Sırası
2006	115	0,585	105 (en derin 11. Ülke)
2007	128	0,5768	121 (en derin 8. Ülke)
2008	130	0,5853	123 (en derin 8. Ülke)
2009	134	0,5828	129 (en derin 6. Ülke)

Dünya Ekonomik Forumu Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu 2006-2009 raporlarından derlenmiştir.

Bu rapora göre 2006-2009 yılları arasında rapor kapsamında incelenen

ülkelerin yüzde 86'sında toplumsal cinsiyet uçurumu kapanma eğilimi göstermiştir. Ancak Türkiye bu süreçte yerinde saymıştır. Raporda sıralamaya esas alınan 4 kritere göre ise 2009 yılı itibariyle Türkiye'nin konumu şu şekildedir.

**Tablo 3: Temel Kriterlere Göre Türkiye'nin Konumu**

2009	Ekonomik Katılım ve Fırsatlar	Eğitime Erişim	Sağlık ve Hayatta Kalabilme	Siyasi Güçlenme
Türkiye'nin puanı	0,4002	0,8923	0,9712	0,0675
Türkiye'nin sırası (134 ülke arasında)	130	110	93	107

**Kaynak:** Dünya Ekonomik Forumu, Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu 2009

Türkiye'nin "ekonomik katılım ve fırsatlar" kategorisinde 134 ülke arasında 130. sırada olması, Türkiye'de kadınların işgücüne katılımı ve istihdamı konusunda dünya ölçeğinde ne kadar geri bir konumda olduğunu gözler önüne sermektedir. Türkiye'nin "ekonomik katılım ve fırsatlar" kriterinde, diğer kriterlere göre çok daha geride olması, Türkiye'de kadın istihdamı sorununun boyutu hakkında fikir vermektedir (Sosyal İş Sendikası, 2010).

### **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği İndeksi**

Bir diğer küresel veri tabanı, Social Watch örgütü tarafından yayınlanan "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği İndeksi"dir. Bu indekste, ülkeler üç temel kriter, -eğitim, ekonomik faaliyet ve güçlenme-, göz önünde bulundurularak puanlandırılmakta ve sıralanmaktadır (Dalkıranoglu, 2006).

Ülkeler, 2004-2007 yılları arasında "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği İndeksi"ndeki ilerleme ya da gerilemelere göre sıralandığında, Türkiye eksi yüzde 12,76 gerileme ile Angola'dan sonra en çok gerileyen ikinci ülke olmuştur. 2007 ve 2008 yıllarında ise Türkiye'nin bu indeksteki konumu şöyle olmuştur:

**Tablo 4: Türkiye'nin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği İndeksi'ne Göre Konumu**

Yıl	Türkiye'nin Puanı	Türkiye'nin Sırası
2007	47	133 (154 ülke arasında)
2008	46	139 (154 ülke arasında)

Kaynak: Social Watch

Görüldüğü üzere 2004-2007 yılları arasında toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin en çok arttığı ikinci ülke olan Türkiye, 2008 yılında da gerilemeye devam etmiş ve Türkiye'nin puanı 2007'ye göre 47'den 46'ya, sıralaması ise 133'ten 139'a gerilemiştir (TUSİAD, 2008).

### **3.1.2. Türkiye'de Toplumsal Cinsiyete İlişkin Temel Veriler ve Mevcut Durum**

Türkiye'de son dönemde toplumsal cinsiyet eşitsizliğini azaltmak amacıyla önemli yasal düzenlemeler yapılmış ve kadınların toplumsal statüsünü iyileştirmeye yönelik çeşitli politikalar uygulamaya konulmuştur. Bunların neticesinde temel göstergelerde görece bir iyileşme yaşanmasına rağmen, mevcut tablo hala son derece karanlıktır. Türkiye hala erkek egemen sistemin yaşamın her alanında büyük ölçüde belirleyici olduğu bir toplumsal yapı arz etmektedir

Aşağıda Türkiye'de toplumsal cinsiyete ilişkin kimi temel göstergeler ele alınmıştır, bir başka temel gösterge olan çalışma yaşamına/ekonomik faaliyete katılım ise üçüncü bölümde detaylı biçimde ele alınacaktır. Ancak bunlar istatistiklere dökülebilen göstergeler olmakla birlikte, Türkiye'de toplumsal cinsiyet eşitsizliğini kısmen yansıtmaktadır. Türkiye hala erkek egemen bir toplumsal yapıya sahiptir ve bu yapı yaşamın her alanında belirleyici olmayı sürdürmektedir (Tokgöz, 2004).

Türkiye'de toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin eğitim, sağlık, siyasete ve karar alma mekanizmalarına katılım, çalışma yaşamına katılım ve kadına yönelik şiddet gibi istatistiklere dökülebilen göstergeleri, eşitsizliğin hala ne kadar derin olduğu konusunda fikir verebilir.

#### **3.1.2.1. Eğitim**

Türkiye’de son 10 yılda okullaşma oranlarında her düzeyde kayda değer mesafe kat edilmiş ve yüksek-öğretim hariç her aşamada kadın ve erkekler arasındaki fark azalmıştır. Kadınların okullaşma oranı, 2008-2009 dönemi itibariyle ilköğretimde yüzde 96, orta öğretimde yüzde 56,3, 2007-2008 dönemi itibariyle yüksek öğretimde yüzde 19,7 olarak gerçekleşmiştir. Kadınların eğitime erişiminde son 10 yılda olumlu bir gelişme yaşanmıştır.

**Tablo 5: Türkiye’de Cinsiyetlere Göre Okullaşma Oranları**

Dönem	OKUR-YAZARLIK (%)		İLK ÖĞRETİM (%)		ORTA ÖĞRETİM (%)		YÜKSEK-ÖĞRETİM (%)	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
1998-99	76,9 (1997)	80,4 (2008)	79	94,5	35,2	42,3	9,2	11,3
2008-09	87,1 (2008)	96,6 (2008)	96	97	56,3	60,6		
2007-08							19,7	22,4

**Kaynak:** TÜİK, Toplumsal Cinsiyet Göstergeleri

Kadınların eğitime katılımlarında yaşanan artışın, mezun olunan okula göre eğitim düzeyi göstergelerindeki kadın ve erkekler arasındaki farkı kapatması, uzun vadede mümkün olacaktır. Bugün itibariyle bitirilen eğitim düzeyi esas alınarak, kadın ve erkeklerin eğitim durumları incelendiğinde, eğitim alanında toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin hala belirgin biçimde varlığını sürdürdüğü görülmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe, ilgili eğitim düzeyini bitirenler içinde kadınların oranı düşmektedir. Örneğin, ilkokul mezunları içinde kadınların oranı yüzde 51,3 iken, yüksekokul veya fakülte mezunları içinde kadınların oranı yüzde 39,8’dir (TUSİAD, 2008).

**Tablo 6: Belirtilen Eğitim Düzeyi ve Cinsiyete Göre Eğitim Durumu**

<b>Bitirilen eğitim düzeyi</b>	<b>Toplam</b>	<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>
Okuma yazma bilmeyen	4.930.012	986.790	<b>3.943.222</b>
Okuma yazma bilen fakat bir okul bitirmeyen	13.771.384	6.721.306	<b>7.050.078</b>
İlkokul mezunu	18.078.358	8.800.944	<b>9.277.414</b>
İlköğretim mezunu	6.615.736	3.503.079	<b>3.112.657</b>
Ortaokul veya dengi okul mezunu	2.795.749	1.791.178	<b>1.004.571</b>
Lise veya dengi okul mezunu	9.970.816	5.749.685	<b>4.221.131</b>
Yüksekokul veya fakülte mezunu	3.508.954	2.110.229	<b>1.398.725</b>
Yüksek lisans mezunu	247.544	149.807	<b>97.737</b>
Doktora mezunu	73.244	47.029	<b>26.215</b>
Bilinmeyen	4.249.429	2.310.702	<b>1.938.727</b>
<b>Toplam</b>	<b>64.241.226</b>	<b>32.170.749</b>	<b>32.070.477</b>

**Kaynak:** TÜİK

### **3.1.2.2. Sağlık**

#### **Ortalama Yaşam Beklentisi**

2009 yılı itibariyle Türkiye’de doğuştan beklenen yaşam süresi kadınlarda 74,4; erkeklerde 69,5’tir.

#### **Doğurganlık Oranı ve Hamile/Anne Sağlığı**

Türkiye Nüfus ve Sağlık Araştırması 2008 sonuçlarına göre Türkiye’de toplam doğurganlık hızı, 1970’lerin sonunda 4 çocuğun üzerinde iken, 1980’lerde 3 çocuğa, 1990’lı yıllarda ise 2,6 çocuk düzeyine, 2000’li yıllarda ise yüzde 2,16 düzeyine kadar gerilemiş; bu araştırmada düşük ve gebeliği önleyici yöntem kullanım oranının yıllar itibariyle artma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Ancak doğurganlık hızında bölgeler arası ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin Doğu Bölgesi’nde doğurganlık hızı 3,27 iken Batı Bölgesi’nde 1,73’tür. Bir diğer olumlu gelişme ise anne ölüm oranındaki düşüştür. 1998 tarihli Türkiye Nüfus Sağlık Araştırması’na göre anne ölüm oranı yüz binde 49,2 iken bu oran 2008 yılı itibariyle yüz binde 18,2’dir. Ancak 2005 yılında yürütülen “Ulusal Anne Ölümleri Araştırması” göstermektedir ki, 5 anne ölümünden 4’ü önlenbilir niteliktedir (Sosyal İş Sendikası, 2010).

2008 tarihli Türkiye Nüfus Sağlık Araştırması’na göre 2008 öncesindeki 5

yıllık dönemde doğum yapan annelerin yüzde 92'si, son doğumlarının gebeliği sırasında bir sağlık personelinden doğum öncesi bakım hizmeti almıştır. Bu dönemdeki doğumların yüzde 64'ünde doktor, yüzde 27'sinde ebe ve/veya hemşire yardımcı olmuştur; yani doğumların yüzde 9'u sağlık personelinin yardımı olmaksızın gerçekleşmiştir. 1998 ve 2008 tarihli Türkiye Nüfus Sağlık Araştırması'na göre son 10 yıl içinde sağlık personelinden alınan doğum öncesi bakım hizmetlerinde yüzde 27; sağlık personelinin yardımcı olduğu doğumlarda ise yüzde 21 artış gerçekleşmiştir.

Öte yandan Türkiye'de doğum kontrolü alışkanlıklarında da olumlu gelişmeler yaşanmıştır. 1998 yılında herhangi bir doğum kontrol yöntemi kullananların oranı kırdı yüzde 56,1 kentte yüzde 66,2 iken; 2008 yılı itibariyle herhangi bir doğum kontrol yöntemi kullananların oranı kırdı yüzde 68,9 kentte yüzde 74,3'e yükselmiştir. Öte yandan doğum kontrol yöntemi kullananlar arasında geleneksel yöntemleri kullananların oranı azalırken modern yöntemleri kullananların oranı artmıştır. 1998'de herhangi bir doğum kontrol yöntemi kullananlar arasında geleneksel yöntemleri tercih edenlerin oranı kırdı yüzde 44 kentte yüzde 38 iken; bu oran 2008'de kırdı yüzde 42'ye kentte yüzde 36'ya düşmüştür. Doğum kontrolü ve aile planlamasındaki pozitif gelişmeler, istenmeyen gebelikleri önlediği gibi genel olarak kadınların sağlığına olumlu etki etmektedir (Sosyal İş Sendikası, 2010).

### **Sağlık Algısı ve Hastalık Oranı**

En önemli sağlık göstergelerinden biri de bireylerin ve nüfus kesimlerinin sağlıklı bir yaşam sürüp sürmediklerini ortaya koyan çalışmalardır. 2008 Türkiye Sağlık Araştırması'na göre hem 15 ve daha yukarı yaştaki bireylerin yaşadığını belirttiği hastalık/ sağlık sorunlarında hem de hekim tarafından teşhis edilen hastalık/sağlık sorunlarında kadınların erkeklere oranla daha fazla hastalık/sağlık sorunu yaşadığı görülmektedir. Ancak bu veri, Türkiye'de kadınların erkeklerden daha çok sağlık sorunu yaşadığı gibi bir genelleme yapmak için yeterli değildir. Kadınların hekime gitme ve muayene olma ya da yaşadıkları sağlık sorununu ifade etme eğiliminin daha kuvvetli olmasının bu tablonun oluşmasında kayda değer etkisinin olduğu söylenebilir.

## **Engellilik Hali**

TÜİK'in 2002 tarihli Özürlülük Araştırması'na göre Türkiye nüfusunun yüzde 12,3'ü engellidir. Erkek nüfusunda bu oran yüzde 11,1; kadın nüfusunda yüzde 13,5'dir. Özürlülük oranı erkeklere nazaran kadınlarda daha yüksektir.

Kadınların sağlık göstergelerinde son dönemde olumlu değişimler yaşanmış olmakla birlikte, sağlık hizmetlerinin özelleştirilmesi ve piyasalaştırılması sürecinde özellikle de kadınlara koruyucu sağlık hizmetlerini sağlamaları açısından son derece önemli rol oynayan sağlık ocağı sistemi yerine aile hekimliği sisteminin tercih edilmesinin uzun vadede bu olumlu değişim sürecine zarar vereceği söylenebilir.

### **3.1.2.3. Siyasal Yaşama Katılım ve Yönetim Kademelerinde Temsiliyet**

TÜİK'in Yüksek Seçim Kurulu ve TBMM'den derlediği verilere göre Türkiye'de 2007 yılı itibariyle TBMM'deki kadın milletvekili oranı yüzde 9,1; 2009 yılı itibariyle kadın bakan oranı yüzde 9,1, 2009 yılı itibariyle kadın belediye başkanı oranı yüzde 0,9, belediye meclisi üyesi oranı yüzde 4,2, il genel meclisi üyesi oranı ise yüzde 3,3'tür. Bu oranlar, kadınların gerek Meclis'te, gerekse yerel yönetimlerde çok düşük düzeyde varlık gösterdiğini ortaya koymaktadır. TÜİK verilerine göre Türkiye'de 2008 yılı itibariyle kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürlerin yüzde 9,9'u kadın, yüzde 90,1'i erkektir. Bu veri atanmışlar arasında da kadınların çok düşük bir orana sahip olduğuna işaret etmektedir (Sosyal İş Sendikası, 2010).

### **3.1.2.4. Kadına Yönelik Şiddet**

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü'nün yaptığı 2008 tarihli Türkiye'de Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet Araştırması'na göre Türkiye'de kadınların yüzde 41,9'u yaşamlarının herhangi bir döneminde eşi ya da birlikte olduğu kişi tarafından fiziksel ya da cinsel şiddete maruz kalmaktadır. Fiziksel şiddete maruz kalanların oranı yüzde 39,3; cinsel şiddete maruz kalanların oranı yüzde 15,3 olmakla birlikte, bu iki oranda da hem fiziksel hem cinsel şiddete maruz kalan kadınlar olduğu için, fiziksel ya da cinsel şiddete uğrayan kadın oranı yüzde 41,9 çıkmaktadır. Yani Türkiye'de kadınların yüzde 12,7'si hem fiziksel hem de cinsel şiddete maruz



kalmaktadır. Öte yandan Türkiye’de kadınların yüzde 43,9’u yaşamlarının herhangi bir döneminde eşi ya da birlikte olduğu kişi tarafından duygusal şiddet veya istismara maruz kalmıştır. Son yıllarda kadına yönelik şiddetle mücadele önemli adımlar atılmasına, çeşitli yasal düzenlemeler yapılmasına rağmen kadına yönelik şiddet hala önemli bir halk sağlığı ve kadının insan hakları sorunu olarak önümüzde durmaktadır. Adalet Bakanı Sadullah Ergin’in TBMM’ye sunulan bir soru önergesine verdiği cevap, Türkiye’de kadına yönelik şiddetin boyutlarını açıkça ortaya koymaktadır. 2002 yılı ile 2009 yılının Temmuz ayına kadar geçen sürede kadına yönelik şiddet istatistiklerini açıklayan Ergin, 2002 yılında 66 kadının öldürüldüğünü, 2009 yılının sadece ilk yedi ayında öldürülen kadın sayısının 953 olduğunu açıklamıştır. Bu da, son yedi yılda kadın cinayeti oranının yüzde 1.400 arttığını ortaya koymaktadır (TUSİAD, 2008).

### **3.2. Kadının Toplumsal Konumu**

Toplumda kadın olgusu sadece biyolojik bir anlama sahip olmayıp aynı zamanda sonradan öğrenilerek kazanılan bir yapıya sahiptir. Bu yüzden cinsiyet bazlı düşünülen kadının toplum içerisindeki konumu hususunda da birtakım farklı davranışlara maruz kalabilir. Günümüzde toplumsal rollerin oluşturduğu ortam, statü, din, kentsel ya da kırsal kökene bağlı yerel özelliklerin yanı sıra kültürün küreselleşmesinden dolayı giderek karmaşıklaşan bir etkileşim ağını da içermektedir (Tokgöz, 2004). “İşgücüne dahil olan ve meslek sahibi olan kadınlarca da hakim toplumsal cinsiyet rollerinin benimsendiği bilinmekte ve çeşitli araştırmalarda ortaya konulmaktadır. Bu konumdaki kadınlar bile iş ve ev sorumluluklarını bir arada taşımalarından kaynaklanan gerilimi tek başlarına yaşamakta ve nadiren erkeklere yansımaya izin vermektedirler. Erkekleri bu gerilimden koruma işlevi, başka kadınların yardımı ya da sömürsü ile sağlanmaktadır, bu kadınlar hizmetçi ya da dadılardan annelere kadar uzanan çeşitlilikte bir zinciri kapsamaktadır” (Sosyal İş Sendikası, 2010).

Kadının toplum düzeninde alacağı yer ile kadının toplumda yeteneklerini ne şekilde geliştireceği ve kadına eşit haklar verilmesi Eski Yunan’dan bu yana gündemde olan bir konu olmasına rağmen, Batı ülkelerinde bile kadın hakları 1970’lerde gündeme gelebilmiştir. BM’nin öncülük ettiği “Kadın Konferansları” ve

ilk “Kadın Onyılı”ile ortaya çıkan “Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi” (1979) ile kadına eşit haklar verilmesi meşrulaştırılmıştır. Bu sözleşme Türkiye’de 14 Ekim 1985’te Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Türkiye’de kadınlara sivil hakların tanınması girişimi 1920’li yıllarda Medeni Kanun, Memurin Kanunu ve 1930’larda Seçme ve Seçilme Haklarının tanınması olarak gerçekleşmiştir. 1961 Anayasası’nda iki madde değiştirilmiş ve 1970’li yıllarda kadınlar emeklilik ve İş Yasası’nda yer almışlardır (Sosyal İş Sendikası, 2010).

### **3.3. Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyeri**

Kadının insanlık tarihi boyunca çalışma yaşamı içerisinde önemli bir yeri olmuştur. Modern dönem öncesi kadına çalışma yaşamı bağlamında geleneksel roller yüklenmiştir. Bu dönemde işleri ev içi işler ve ev dışı işler olarak ikiye ayırdığımızda ev işleri kadının (çocukların yetiştirilmesi ve bakımı gibi görevler), ev dışında ailenin geçimini sağlayıcı işler ise erkeğin sorumluluğunda bulunmaktadır. Sanayi devrimi ile birlikte değişen toplumsal yaşam içerisinde kadınlar ev dışı işlerde de çalışmaya başlamış ve ilerleyen süreç içerisinde kadınların ev dışı işlerde çalışma oranı artmıştır (Oktik, 1997, 61-66).

Çalışma yaşamı içerisinde kadın özellikle elli yıl öncesine kadar eşi veya erkeklere nispetle ikincil nitelikte ve genelde düşük ücretle istihdam edilen insanların çalıştığı yarı zamanlı işlerde istihdam edilmekteydi. Bu dönemde kadınların çoğunluğu esas rollerinin evinde eşi ve çocuklarına bakmak olarak algılamaya devam etmekteydiler. İlerleyen süreç içerisinde ücret karşılığı çalışmak kadının yaşamını büyük ölçüde değiştirmiştir. Kadın açısından ücretli bir işte çalışmak erkeklerle teorik anlamda eşitlik, ekonomik yönden bağımsızlık ve yaşantısına daha geniş bir bakış açısı sağlamıştır. Çalışılan işin statüsü ne kadar düşük olursa olsun, bir eş ve anne olma kimliği yanında, çalışan kadın kimliği, kadın için oldukça önemli olmuştur.

II. Dünya Savaşı toplumlar üzerinde siyasi, ekonomik ve sosyal yönden değişiklikler meydana getirmiş, bu değişimler kadının toplumdaki düşük statüsü, toplumsal rolü ve cinsiyet ayrımcılığını sorgulanır hale getirmiştir. Birleşmiş

Milletler'in kurulmasıyla, 1946'da kadının toplum hayatına katılım derecesini tespit etmek için, İnsan Hakları ve Kadının Statüsü Komisyonunu faaliyete başlamıştır. 1960'lı yıllardan itibaren ortaya çıkan kadın hareketleri kadının siyasi, sosyal ve ekonomik hayatta erkeklerle eşit statüde olabilmesi için bir takım kararlar alınmasına ve politikalar geliştirilmesi sonucunu doğurmuştur. Özellikle 1970'li yıllardan başlayarak, kadınların sanayi ve hizmetler sektörlerinde ev dışı çalışma yaşamına katılımı, birçok ülkede önemli artış göstermeye başlamıştır. 1970'lerde ve 1980'lerde ihracata dönük sanayileşme stratejisini benimseyen gelişmekte olan ülkelerin çoğunda, özellikle düşük ücretli işgücünün tercih edildiği ihracat sektörlerinde, kadın çalışan sayısı hızla artmış ve bazı araştırmacılar bu süreci, işgücünün kadınlaşması olarak yorumlamıştır (Minibaş, 1998, 331-349).

Günümüze gelindiğinde kadınlar pek çok sektörde çalışma imkânı bulabilmektedir. Öte yandan beden gücünü gerekli kılan inşaat gibi erkeklerin egemenliği altında olan iş kollarında ise kadınlar düşük düzeylerde de olsa, teknik ve yönetsel açıdan istihdam edilebilmektedirler. 1990'da Fırsat Eşitliği Komisyonu endüstrilerdeki cinsiyet ayrımının hala dikkate değer bir kaygı alanı olarak kaldığını ve çoğu üretici endüstrileri içindeki temel sektörlerde ve inşaat sektöründe kadınların önemli oranda az temsil edilmekte olduğunu belirtmiştir. Gelişmiş toplumlarda kadının çalışması temel bir hak olarak görülmektedir. Özellikle ABD, İngiltere ve diğer gelişmiş ülkelerde kadınlar, iş gören, uzman ve girişimci olarak bilgi toplumunu egemenlikleri altına almaya başlamışlardır. Kadınların yaşam kalitesine, beşeri kaynaklara, yakın ilişkilere, aile ve çalışma yaşamı arasındaki uyuma ve kuşaklar arası dayanışmaya olumlu katkıda buldukları düşünülmektedir (Irmak, 2007).

Kadınlar çeşitli nedenlerle çalışma faaliyetine katılmaktadırlar. Çalışma yaşamına giren kadının, çalışma nedenleri ile çalışma yaşamındaki konumu ve değerleri arasında karşılıklı bir ilişkiden söz edilebilir. Bu bakımdan kadınların çalışma nedenlerinin neler olduğunun ortaya konulması önem arz etmektedir.

2000 yılında yapılmış olan araştırmaya göre ülkemizde çalışan kadınların çoğunluğu % 43,7 istedikleri için, % 31,9'u ekonomik nedenlerden dolayı mecbur oldukları için çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında hem istedikleri için hem de

gereksinim belirtenlerin oranı da % 24,4'tür. Bu verilerin yanında genel olarak kadınlar, iktisadi nedenler, sosyal nedenler, çalışma hayatından kaynaklanan nedenler ve kadınlık bilincine bağlı nedenler ile çalışma hayatında rol oynamaktadırlar. Kadınların çalışmasının iktisadi nedenlerinin başında geçim sıkıntısı gelmektedir (Irmak, 2007).

Günümüzün ekonomik koşulları, bir ailenin geçimi için sadece erkeğin çalışmasını yeterli kılmamaktadır. Ailenin geçimini sağlayabilmesi için kadınlarında çalışması gerekmektedir. Diğer taraftan kadın kendi ihtiyaçlarını ekonomik olarak karşılayabilmek için de çalışmaktadır. Günümüzde çalışma yaşamında kadınların rahatlıkla çalışabileceği iş kolları bulunmaktadır. Özellikle teknolojik alandaki gelişmeler iş kollarında rahat çalışma koşullarının oluşmasını sağlamıştır. İş koşullarının kolaylaşması, beden gücüne dayalı işlerin dışında çeşitli iş alanlarının ortaya çıkması, kadınları iş yaşamına katılmaları konusunda cesaretlendirmiştir.

Kadınlar içinde buldukları sosyal çevreden ve kadınlık bilincinden kaynaklanan nedenlerden dolayı da çalışma isteği duymaktadırlar. Kadınlar genel olarak eğitim görmek ve bir meslek sahibi olmayı sıklıkla dile getirmektedirler. Toplum içerisinde bir meslek sahibi olarak kadın, kendine daha fazla güven duygusu taşımaktadır. Kadınlar kendilerine gerek iş yaşamında gerekse sosyal hayatlarında söz sahibi yapacağını düşündükleri için çalışmak ve yükselmek istemektedirler. Kadınlar kendilerinin de erkekler gibi birçok alanda yetenek sahibi olduğunu ve edindikleri nitelikleri kullanarak başarılı olabileceklerini göstermek istemektedirler. Diğer taraftan kadınların para veya belirli bir statü kazanarak toplum içerisinde güç sahibi olma istekleri de bulunmaktadır. Bu bağlamda kadınların bu istekleri onların çalışma yaşamında etkin olarak rol oynamalarına ve içinde buldukları sektörde yükselmek istemelerine neden olmaktadır. Kadınlar bu arzularına ulaşamadıkları durumlarda kendilerinde zaman zaman eksiklik, mağlup olmuşluk duygusu hissetmektedirler (International Labour Organisation, 1998).

Kadınların kendilerini eksik ve mağlup hissetme durumunun, öncelikle onları ileriye dönük işlerden ziyade anlık işlere sevk ettiği ve bir an önce kendilerini içinde buldukları ruh halinden kurtarmaya çalıştıkları belirtilmektedir. İş yaşamına giren kadın, kendini başarılı ve bir şeyler gerçekleştirir gördükçe profesyonelleşme, üst

düzy işler arzulama eğilimi içine girmektedir.

İş yaşamında kadının yükselme eğilimi karşısından bazı işletmeler, kadınların yükselme durumlarını risk faktörü olarak değerlendirmektedirler. Bu değerlendirmenin temelinde ise kadının salt anlamda birincil görev olarak kendini işine veremeyeceği ve kadınların erkeklere göre işten ayrılması için sebeplerin çok fazla çeşitlendiği düşüncesi bulunmaktadır. Fakat, günümüzde işletmelere bağlılık ve işletmelerin geliştirilmesi açısından kadınların erkeklere nazaran daha iyi bir yönetici profili ortaya koyduklarını belirtmektedir.

Günümüzde toplumlar gelişmişlik düzeylerine göre kadınların istihdamına ve dolayısıyla eğitimine önem vermektedirler. Gelişmiş ülkelerde kadınların nitelik kazandırılmasına yatırım yapmak, hem sosyal açıdan hem de ekonomik açıdan önemli görülmektedir. Kadınların eğitilmesi, sosyal ve ekonomik açıdan fayda sağladığı gibi çocukların gelişmesi ve eğitimi hususunda da fayda sağlamaktadır. Bu bağlamda Birleşmiş Milletler, Türkiye’de yoksullukla mücadele ve gençlerin yetiştirilmesi bağlamında kadınların aktif hale getirilmesi yönünde planlamaların yapılması gerektiğini belirtmektedir (Ecevit, 1998, 267-284).

Genel olarak kadınların kariyer yapma bağlamında önünde bir takım engeller bulunmaktadır. Bu engellerin başında ise kadının cinsiyet rollerinden biri olan çocuk doğurma gelmektedir. Çalışan kadınların çocuk doğurmaları durumunda işyerlerinden belirli bir süre uzaklaşması gerekmektedir. İşletmeler açısından bu durumların çoğu zaman olumsuz olarak değerlendirildiği, işletmelerin kariyer kararlarında kadınların bu durumundan dolayı onlara haksızlık yapıldığı hususunda tartışmalar bulunmaktadır. Diğer taraftan kadınların iş yaşamında etkilerini arttırmaya yönelik olarak geliştirilen politikalar bazı durumlarda işletmelerin zorunlu olarak kadın istihdam etmesine neden olabilmektedir. İşletmelerin zorunluluk altına alınması hem işletme açısından hem de işletmede çalışan diğer erkek işgörenler açısından hoşnutsuzluğun ortaya çıkmasına sebebiyet verebilmektedir. Ortaya çıkabilecek olan hoşnutsuzluklar, kadınların başarılı ve nitelikli olsalar bile kariyer gelişimlerini bazı durumlarda engelleyebilmektedir (Berktaş, 2004, 7-11).

Küreselleşme süreci ile birlikte işlerin yapısında da değişiklikler meydana gelmiş, işletmeler büyüyerek geniş bir coğrafyaya yayılmış, işletmeler arası ilişkiler ve bu ilişkilerin sürdürülmesi birincil derecede önem kazanmıştır. Böyle bir iş ortamında işletmelerin geliştirilebilmesi, işlerin yürütülebilmesi için özellikle iş seyahatleri ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda işletmeler seyahat sınırlaması olmayan iş görenlerin istihdamına, terfisine daha fazla öncelik verir duruma gelmişlerdir. Bu bağlamda uzun iş seyahatleri kadınlar ve özellikle evli kadınlar açısından fazla tercih edilmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadınların bu durumu işletmelerde dış temas gerektirmeyen orta düzey kadrolarda istihdam edilmeleri sonucunu doğurmaktadır (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı 2008, 111-137).

Toplumlar erkeğin ve kadının nasıl davranmasını ve hangi rolleri üstlenmesini dahası hangi kişisel özelliklere sahip olmasını belirleyen biçimsel ve biçimsel olmayan kurallar koymaktadırlar. Toplumun koymuş olduğu kurallar erkekler açısından kadınları ve kadınlar açısından da erkekleri belirli kalıplar içinde algılamaya sevk etmektedir. Bu açıdan çalışma hayatında da kadın ve erkekler birbirlerini toplumsal olarak oluşmuş olan yargılar çerçevesinde değerlendirmektedirler.

Kadınların çalışma yaşamında cinsiyete dayalı negatif ayrımcılığa maruz kalmaları bağlamında, işyerindeki diğer çalışanlar ve yöneticilerce fikirlerine önem verilmemesi, kadına karşı erkek çalışanlardan, hakaret ve kadın düşmanı tutum içeren veya kadınları aşağılayan cinsel nitelikli davranış ve imalarının olması, kadınların işyerindeki başarılarını ve o işyerinde çalışma devamlılığını olumsuz yönde etkilemektedir (Aydın v.d., 2007).

Diğer taraftan kadının aile bütçesine ek gelir sağlamak için çalışmakta olduğu düşüncesi onun çalıştığı işletmeye ve işine bağlılığını engellemektedir. Çalışan kadının eşinin yani aile reisinin gelir düzeyinde bir artış olmasıyla çalışan kadının çalışma hayatından çekileceği anı beklemesi, çalışmayı yük kabul eden bir psikolojiye girmesine sebep olmaktadır. Bu bağlamda böyle bir psikoloji ile çalışan kadın için çalışma, bir yaşam tarzı olarak değerlendirilmemekte, geçici süre katlanılması gereken bir sorumluluk olarak görülmektedir. Böyle bir psikolojik hal içersinde olan kadının çalıştığı işte ilerlemek için çaba sarf etmesi beklenmemelidir.

Kadınların kariyer sorunları arasında buldukları işyerinde yüksek düzeyde görev yapan kadınların azlığı da gösterilmektedir. Cam tavan sendromu biçiminde adlandırılan bu sorunun sadece gelişmekte olan ülkelerin değil aynı zamanda gelişmiş ülkeler için de hala geçerli olduğu dile getirilmektedir. İşletme içerisinde başarılı kadın profili çizen ve örnek olarak gösterilebilecek üst düzey yönetici konumunda kadın çalışanın olmaması işletme içerisinde kadınlara yönelik bir takım ön yargıların gelişmesine sebebiyet vermekte ve kadınların orta düzey işlerde istihdam edilmesinin daha uygun olduğuna yönelik bir kanaat ortaya çıkmaktadır (Aksoy, 2006).

Genel anlamda kadının kariyer yapmasının önündeki engeller, kadına yüklenen toplumsal roller ve nitelikten kaynaklanan ve kadının kendi psikolojik durumundan kaynaklanan engeller olarak sınıflanabilir. Bu engellerin ortadan kalkması elbette ki belirli bir süreç içerisinde olacaktır. Toplum çağın koşullarına göre sürekli değişen bir yapıya sahiptir. Toplumsal değişim içerisinde kadının rolleri ve kadından beklenenlerde değişmektedir.

Çağın koşullarına göre toplumsal değişim sürecinde Dünya’da olduğu gibi Türkiye’de de kadınların iş hayatında daha fazla söz sahibi olmaları için çaba sarf edilmektedir. Kadınlar dünya nüfusunun yarısını oluşturmalarına rağmen aynı nispette iş yaşamında temsil edilmemektedirler. İnsan kaynaklarının etkin olarak kullanımı açısından potansiyel bir iş gücü durumunda olan kadın nüfusun sahip olduğu bilgi, yetenek ve deneyimlerinden yeteri kadar yararlanmamak bir kayıp olarak görülmektedir. Bu bağlamda kadınların iş hayatındaki temsil düzeyinin yükseltilmesi ve iş hayatında gösterecekleri başarılar ekonomik ve sosyal gelişim açısından önem arz etmektedir (Cathy, 2003, 43-48).

#### **3.4. Geçmişten Bugüne Kadın İşgücü**

Morgan, insanlık tarihini üç döneme ayırır; vahşet, barbarlık ve uygarlık. Bunun sebebi ise, geçinme maddelerini üreten araçların değişmeleri ile bu evrelerin de değişip birbirinden ayrılmasıdır. İlkel tarihin ilk çağına ait incelemeler, insan gelişiminde cinsel ilişkilerin ve aile şekillerinin değiştiğini gösterir. Toplumsal değişimin her döneminin üretim araçları olduğu gibi her dönemin kendine özgü

ahlak kuralları vardır. Yaşamın bu aşamasında doğum olgusu, insanlar için sınırlarla dolu olduğundan kadın, oldukça gizemli bir çekiciliğe sahiptir (Ergels vd., 1996, 17 aktaran Akdoğan, 2001: 19). Sabit bir yerde yaşama olgusu ile elverişli alanlara yerleşim yapılmaya başlanmıştır. İlkel topluluğun insanları, karınlarını toplayıcılık ve avcılıktan elde ettikleri besinlerle doyurmaktadırlar. Avlanmak için ise devamlı dolaşmak gerektiğinden, sürekli bir doğurma sürecinde olan kadının belli bir yerden ayrılıp avlanması mümkün olmamaktadır. Bunun sonucunda erkek avlanmak için dışarıda, uzak alanlarda dolaşırken kadın erkeğe göre daha yerleşik, sabit bir alanda kalmış ve ailenin sürekli geçimini sağlamakla görevlendirilmiştir. Bu, aynı zamanda ilk işbölümü olan cinsiyete dayalı bir işbölümünün oluşmasıdır (Dalkıranoglu, 2006). “Cinsiyete dayalı işbölümü, kadın ve erkeğin ayrı işlerden sorumlu olması iken, pratikte bu kavramın eşitsizliği de içerdiği gözlenmektedir. Kapitalist üretim tarzında cinsiyete dayalı işbölümü, kapitalizm öncesi cinsiyete dayalı iş bölümünden oldukça farklılaşmıştır. Kapitalizmle makineleşme ve üretimin ev dışında örgütlenmesi söz konusu olmuş, dolayısıyla kadın ve erkeğin çalışma alanları birbirinden ayrılmıştır. Bu bağlamda kadın evle ilgili işlerin yapılması ve çocuk bakımını üstlenmiştir. Kadın, tarihsel süreç içinde, her dönemin koşul ve niteliklerine göre değişen biçim ve statülerde çeşitli ekonomik faaliyetlere katılmıştır. Bununla birlikte; kadınlar, gerçek anlamda, ilk kez sanayi devrimi ile birlikte, “ücretli” olarak ve “işçi” statüsü altında çalışma yaşamı içinde yer almışlardır.

XV ve XVIII. yüzyıllar arasında, Ortaçağda Avrupa’da terzilik, ayakkabıcılık ve fırıncılık, kadınların erkekler ile birlikte en yoğun olarak çalıştıkları işkollarının başında gelmektedir. Bu dönemde, kadınlar, siyaset ve savaş gibi erkek işlerine dahil edilmeler de çalışma yaşamında da ev yaşamında da etkin bir konuma sahiptiler. Kasaba ve kentlerde, küçük sanat kollarında meydana gelen önemli gelişmelerle birlikte, lonca üretim düzenin giderek önem kazandığı görülmektedir. Lonca düzeni içinde; lonca otoritesi ve denetimi altında bazı sanayi kollarında yaygın ve yoğun biçimde olmasa bile, kadın çalışanlara rastlanmış, hatta daha sonraki yıllarda, yalnızca kadınların çalıştığı bazı iş kolları doğmuştur (Hemmati, 2000, 17-21).

Sanayi Devrimini izleyen yıllarda, dokuma sektöründeki gelişmelere paralel olarak, kadın işgücü sayısı hızla artmış; bu durumda özellikle teknik gelişmelerin, üretim tekniğini basitleştiren makinelerin, işbölümü ve uzmanlaşmanın kadın



emeğinden yararlanmayı kolaylaştırması ve dokuma sektöründe kadın işgücünün, erkeklerden çok daha başarılı olmalarının büyük rolü olmuştur. Özellikle bu dönemde kadınları birçok bakımdan sömürüye maruz kaldıklarını söylemek gerekmektedir.

XIX. yüzyılda kamu ve hizmet sektörlerinde yaşanan büyüme, kadınların toplam işgücü içindeki oranlarını hızla arttırmıştır. Buna karşılık, I. ve II. Dünya Savaşı'nın yaşandığı yıllara gelindiğinde, kadın işgücünün ekonominin tüm kesimlerinde sayıca arttığı, özellikle de savaş sanayisinde silah altında bulunan erkek işgücünün yerini aldığına tanık olunmaktadır (Kocacık ve Gökaya 2005, 43-56).

Ayrıca, II. Dünya Savaşı'ndan sonra uluslararası sosyal politikanın gelişiminde de önemli adımlar atılması, kadın işgücünü koruyucu ve destekleyici hukuksal düzenlemelerin geliştirilmesine yol açmıştır. Nitekim 1950'li yıllarda, istatistiksel verilere göre, 15–64 yaş grubundaki kadın nüfusun, gelişmekte olan ülkelerde yüzde 50'si, gelişmiş ülkelerde ise, yüzde 47 ekonomik olarak aktif, yani çalışma yaşamı içinde yer almaktadır.

Araştırmaya göre, kadın istihdamının en yüksek olduğu ülke, her yüz kadından 71'inin istihdam edildiği Danimarka, ikinci sırayı % 70 ile İsveç, üçüncü sırayı % 66 ile Hollanda, dördüncü sırayı % 65 ile Finlandiya, beşinci sırayı % 62 ile İngiltere alır iken, Türkiye % 24 ile AB ülkeleri içinde kadın istihdamı en düşük ülke konumundadır (Richard ve Hein 1986).

### **3.5. Kadın İşgücüne Dayalı Yaklaşımlar**

Ücretli kadın işgücünün erkek işgücü ile ayrımını ortaya koymak üzere yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar İkili Rol Yaklaşımı, İnsan Sermayesi Yaklaşımı, İkili İşgücü Piyasası Yaklaşımı, Marksist Yaklaşım ve Feminist Yaklaşım olarak sıralanabilir (Tekeli, 1982).

### **3.5.1. İkili Rol Yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göre kadın işgücünün, işgücü piyasasındaki yerini açıklamak için ortaya çıkarılan yaklaşımdır. Yaklaşım kadının rollerini aileye zarar vermeden nasıl bağdaştırılacağı sorusuna yanıt aramak üzere ortaya çıkarılmıştır. Kadınların vasıf ve niteliklerine bakılmaksızın birincil görevlerinin ev içi sorumluluk ve ailenin ihtiyaçlarının giderilmesini sağlamak olduğunu belirten bu olgu ataerkil bir yaklaşım gösterir (Chu ve Murrmann 2006, 1181-1191).

### **3.5.2. İnsan Sermayesi Yaklaşımı**

‘İnsan Sermayesi Yaklaşımı’na göre, kadın ve erkek çalışanlar arasındaki cinsiyete dayalı işbölümü ve ücret eşitsizlikleri onların verimliliklerindeki farklılıklara dayanmaktadır. Bir işçinin verimliliği ne denli yüksekse, işinden elde edeceği getiri de o denli yüksek olacaktır. İnsan Sermayesi kuramcılarına göre, kadının ailesi ve çocuklarına birincil önem vermesinin, onun iş gücünde erkekler kadar etkili olmadığını savunur. Kadınlar, eğitim ve benzeri yollarla kendini yetiştirecek ve geliştirecek faaliyetlerden, ev işi ve çocuk bakımı gibi nedenlerle uzak kalırlar. Yaklaşımda kadınların zayıf sermaye birikimlerinden dolayı düşük seviyede beceri isteyen işlerde yoğunlaştıkları konusu üzerine durmaktadır ve çalışma yaşamındaki tüm eşitsizliklerin bireysel seçimlerin bir sonucu olduğu ve işgücü piyasası içindeki “iyi” ve “kötü” konumlarından çalışanların kendilerinin sorumlu olacağı genellemesi hâkimdir (Dalkıranoglu, 2006).

### **3.5.3. İkili İşgücü Piyasası Yaklaşımı**

Yaklaşıma göre çalışan kadın emeğini ekonomik yapı içindeki işgücü piyasasının ikiye bölünmüş olduğu varsayımından hareketle incelemektedir. Birincisi piyasada ücretlerin ve ücret benzeri yan gelirlerin yüksekliği, çalışma koşullarının iyiliği, yükselme olanaklarının varlığı, çalışma güvencesinin sağlamlığıdır. Bu piyasadaki işler de doğal olarak çok sermayeli büyük firmalarda, yüksek statülü, yüksek ücret ödenen ve ilerleme vadeden işlerdir. İkincisi piyasadaki işler, birincinin tersi özellikler taşır ve düşük sermayeli küçük işletmelerde, kötü çalışma koşulları olan, düşük ücretlerin ödendiği, çalışma güvencesinin az ve yükselme olanaklarının

zayıf olduğu, çoğu kez de süreklilik de arz etmeyen işlerdir. Bu işlerde sendikalaşma oranı da düşüktür ve çalışanların sendikal ve sosyal haklardan yararlanma imkânı sınırlıdır. Bu yaklaşım, işgücü piyasası gibi, piyasa içindeki işçileri de ikili olarak gruplandırmaktadır. Yaklaşımına göre, kadın işçilerin ikinci gruptaki piyasada yer almasının nedeni olarak şunlar sıralanabilir (Dalton ve Kesner 1993, 1-5).

1- Birinci piyasada işlerde uzmanlaşma ve iş başında uzun süreli eğitim gerektirir. İşveren, bir işte eğittiği ve uzmanlaştırdığı elemanını kısa süre sonra kaybetmek istemez. Oysa kadın işçilerin evlilik, çocuk bakımı gibi nedenlerle işten uzaklaşmaları ihtimalini düşünen işveren, bu yüzden kadın işçi üzerine yatırım yapmak istemez.

2- Çalışan kadınlara çalışma yaşamında kadınlara atfedilen ‘işe bağlılıkta zayıflık ve kesintili çalışma’ gibi özellikler, kadınları birincil işgücü piyasasına girmekten alıkoyar ve ikincil piyasada çalışmaya mahkûm eder.

#### **3.5.4. Marksist Yaklaşım (Yedek İşsizler Ordusu)**

Marx, aile içi işbölümünün bir insanın başka bir insana efendiliğinin ilk biçimini, yani kadın ve çocukların koca tarafından köleleştirilmesini yarattığını dolayısıyla da özel mülkiyetin ilk biçimi olduğunu belirtmiştir. Engels’e göre de tarih öncesi komünist anaerkillik, özel mülkiyetin kurulması ve kar için kullanılan metaların ortaya çıkması gibi ekonomik gelişmeler yüzünden ataerkillikle yer değiştirmiştir (Hemmati, 2000, 17-21). Marksist yaklaşıma göre kadın emeği, özgün koşulları ve iş piyasasındaki marjinalliği dolayısıyla yedek sanayi ordusu içinde yer almaktadır (Jackson, 2001, 30-41). Kadınların her an için istihdam edilmeye hazır olmaları ve aynı zamanda ücretlerinin emek güçlerinin değerinden daha düşük olması da onları arzu edilir bir grup yapmaktadır. Kadın işçinin, sermaye açısından diğer avantajlarının ortaya çıkması için evli olması gerekmektedir. Evli kadın, emek gücünün üretimi ve yeniden üretiminin gerçekleşmesinde kendi ücretine tamamen bağlı kalmamakta, aynı zamanda kocasının ücretinin bir kısmını da kendi yeniden üretimi için kullanmaktadır. Ayrıca kadın işçiler, işten çıkarıldıklarında bile -evli olmalarından dolayı- işsizlikle ilgili devlet yardımlarından yararlanması gereken bir kategori oluşturmaz ve işsizlik istatistiklerinde de görülmezler (Ecevit, 1998, 267-284).

### 3.5.5. Feminist Yaklaşım

Feminist yaklaşıma göre, iktisadın kapsamı, konusu ve hatta tanımı bile kadın bakış açısını dışlamaktadır. Bu yaklaşıma göre iktisat, öncelikle toplumsal cinsiyete bağlı olarak kadın ve erkeğin rollerini tanımlamakta ve bunun doğal sonucu olarak kadını özel alana sıkıştırmaktadır (Giddens, 2000). Feminist yaklaşımın hedefi, iktisadi hâkim cinsiyetçi bakış açısından kurtarıp hem kadın hem de erkek deneyimlerini farklı toplumsal, kültürel, etnik, ırksal ve sınıfsal konumları da içerebilecek şekilde genişletmektir (Hoffman ve Everett 2005). Feminist yaklaşıma göre ataerkilliğin biçimi her toplumda değişmektedir, bu biçimi, o topluma özgü üretim ve yeniden üretim ilişkilerinin birliği belirlemektedir.

### 3.6. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığın Tanımlanması

“Cinsiyete dayalı ayrımcılık, bir kişinin bir kadına, cinsiyetine dayalı olarak, bir erkeğe davrandığı veya davranacağından daha olumsuz ya da daha az olumlu davranması (dolaysız ayrımcılık) ve / veya biçimsel olarak eşitlikçi gözükken davranış veya uygulamaların sonradan kadın üzerinde ayrımcı etkiler yaratması (dolaylı ayrımcılık) olarak tanımlanmaktadır. Dolaysız ayrımcılık örnekleri sıklıkla çeşitli kuruluşlarda işe eleman alımında ve terfilerde gözlenebilmektedir. Dolaylı ayrımcılık ise, bir kişinin, kendisinden bir şey isteyen bir kadına, istenen şeyi vermeyi bir şarta bağlaması durumunda da ortaya çıkabilmektedir”. Kadının çalışma yaşamındaki konumu incelendiğinde, belirleyici olanın kadının toplumsal konumu olduğu görülmektedir. Kadının toplumsal konumunu anlamada ise ‘ataerkillik’ kavramı merkezi bir yer teşkil etmektedir. Toplumda bireylerin yerine getirmeleri gereken görevlerin cinsiyetler arasında dağılımının, yani kadın ve erkek mesleklerinin ya da pozisyonlarının ayrıştırılması sonucunu doğurmaktadır. Bu ayrım, “Yatay Meslek Ayrışması” olarak da adlandırılmaktadır. Bu ayrışma aynı işyerinde bile, bazı bölümlerde kadınların, bazı bölümlerde ise erkeklerin çalıştırılması şeklinde görülmektedir. Ayrımcılığın bir diğer boyutunu oluşturan “Dikey Meslek Ayrışması” ise, aynı işyerinde çalışan, erkek meslektaşlarıyla benzer niteliklere sahip kadın çalışanların farklı tutum, davranış ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmalarını ifade etmektedir. Aile ve toplum, çocuklardan taşıdıkları cinsiyet itibarıyla farklı

roller üstlenmelerini beklemektedir. Kız çocuklarına okuma imkânı verildiği durumlarda bile, eğitim alanları farklılaşmaktadır, çünkü geleneksel olarak erkek ve kadına uygun görülen işler bulunmaktadır (Kocacık ve Gökaya 2005, 43-56).

### **3.7. Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığın Nedenleri**

Kadını çevreleyen toplumsal beklentiler, örgüt kültürü, örgütlerdeki iktidar savaşı ile kadınlara atfedilen birtakım içsel özellikler ayrımcılığın nedenleri olmuştur. Bu özellikler, meslek sahibi kadınların bile kendilerini aynı konumdaki bir erkekten daha farklı olarak algılamalarına yol açmaktadır. Kadınların erkeklerden farklı oldukları ve bu nedenle çalışma yaşamının ve özellikle de etkili yönetimin gerekliliklerini yerine getirmek konusunda yetersiz kaldıkları ileri sürülmektedir. Çalışma hayatına giren kadınlar, kendilerini bireysellik ve rekabet ortamının ağır bastığı bir ortamda bulmaktadır. Böylesine bir ortamda kadınlar, becerileri hakkında endişe duymak, özgüven eksikliği hissetmek ve kendisi gibi davranmadığı durumlarda duygusal bir ikilem yaşamak gibi tepkiler göstermektedir. Gilligan'a göre (1982) erkeklerin bireysel başarıya ve özerkliğe önem verdikleri ve yakın ilişkiye girmeyi zor buldukları, kadınların ise başkaları ile yakın, kişisel ilişkiler kurmaya meyilli ve çevrelerindekiyle yardım etmekte daha duyarlı oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Aile içinde ev ve çocuk sorumluluğunun erkekten ziyade kadına yüklenmiş olması, çalışan kadının iş hayatında ilerlemesini tamamen sınırlamaktadır.

Cinsiyet ayrımcılığı, çalışanlar ile ilgili kararlar bireylerin niteliklerinden veya iş performanslarından ziyade, cinsiyete, yani atfedilmiş bir özelliğe dayalı olarak alındığı zaman ortaya çıkmaktadır. Çalışma yaşamında çoğunlukla kadınlar cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadır. Örneğin kadının aile yaşamındaki rolü ve sorumlulukları, mesleğinde terfi ettirilme imkânını kısıtlamaktadır. Bu eğilim bugün kadınlara yönelik ayrımcılığın esası olan “cam tavan” kavramını ortaya çıkarmıştır. Kadınların, organizasyonların üst yönetim düzeylerine ilerlemelerini durduran engeller, “cam tavan” olarak adlandırılmaktadır (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı 2008, 111-137). Cam tavan gerçeği araştırmalar ile doğrulanmıştır. Eyuboğlu vd., üç bankada cinsiyet ayrımcılığının çeşitli biçimlerine maruz kalmayı araştırmıştır. Bulgulara göre, bankacılık sektöründe cinsiyet ayrımcılığının en dikkati çeken noktası, kadın

çalışanların yönetim kademelerinin üst noktalarına yükselememesidir. Kadınların örgüt içinde yükselememelerinin önündeki en önemli engel, en üst kademelerde, karar odaklarında yalnızca erkeklerin yer almasıdır. Kadınlar, kadın olmaktan dolayı karşılaştıkları sorunları karar kademelerinde dile getirecekleri hemcinsleri olmadığı için, bu derecede dezavantajlı konumda olmaktadır (Cotter v.d., 2001, 29-36).

Anafarta vd., konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin kariyer engelleri ve cam tavanın varlığına ilişkin algılamalarını incelemiştir. Bulgular, konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin cam tavanın varlığını tüm soğukluğu ile hissettiklerini ortaya koymuştur. Çoklu regresyon analizi sonucunda, basamaklıp yargılar, ayrımcılık, rol çatışması ve rehberden yoksun olma temel kariyer engelleri olarak saptanmıştır. Araştırmada konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin, ücret, eğitim ve terfi olanakları açısından daha fazla ayrımcılığa uğradıkları algısına sahip oldukları bulunmuştur.

Algılanan cinsiyet ayrımcılığı, bireyin bir cinsiyete üyeliği nedeniyle kendisine farklı veya adaletsiz davranıldığı yönündeki algılamasıdır. Bireyler cinsiyet ayrımcılığını algıladıklarında, kendi cinsiyetlerindeki kişilerin diğer cinsiyetteki çalışanlara göre iş açısından sistematik olarak dezavantajlı olduğuna inanmaktadır. Bireyler cinsiyet ayrımcılığına maruz kalıp kalmadıklarını değerlendirmek için sosyal karşılaştırmalardan faydalanmaktadır. Sosyal karşılaştırma, ücret artışları veya terfiler gibi elde edilebilecek muhtemel çıktı ve/veya işlemler hakkında bilgi sağlamaktadır. Toplu yoksunluk kuramı, birinin grubu adına hissettiği sorunlar ve bu sorunlara gösterdiği kızgınlık ve doyumsuzluk gibi tepkileri açıklamaktadır. Toplu yoksunluk kuramına uygun olarak, cinsiyetleri nedeniyle örgütlerinin ayrımcılığını algılayan kadınlar duygularını, azalan öz yeterlilik gibi somut yollarla göstermektedir (Ecevit, 1998, 267-284).

Bu durumda algılanan cinsiyet ayrımcılığının iş tutumları üzerinde etkisi olabileceği anlaşılmaktadır. Gutek vd., algılanan cinsiyet ayrımcılığının olumlu iş tepkileri (düşük iş çatışması, yüksek işe bağlılık) ile ters yönde ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Araştırma bulgularına göre, kadınlar için algılanan cinsiyet ayrımcılığı önemli iş tutumları ile ilişkilidir. Aynı durum erkeklerde ortaya çıkmamış, algılanan cinsiyet ayrımcılığı sadece azalan güç ve statü ile ilişkili bulunmuştur.

### 3.8. Türkiye’de Çalışma Yaşamında Kadın

Ecevit’e göre (1998) emek harcama yeteneğine sahip olan, aynı zamanda harcadığı emeği ile üretimin gerçekleşmesine ve devamlılığına katkısı bulunan kadının bu yeteneğini, nerede ve hangi koşullarda kullanacağı içinde yaşadığı toplumun tarihsel ve özgül koşullarına bağlı olarak şekillenmektedir. Kadının üretim içindeki konumunun özgüllüğü, büyük ölçüde aile içindeki yeniden üreticilik rolünden kaynaklanır. Türkiye’de 1950’lerden başlayarak çalışan kadınlar üzerine yapılan çeşitli değerlendirmelerde, kadınlar için ev dışında ücret karşılığında çalışmanın birincil amaç olmadığı savunulmuştur. Kadınlar çalışsalar bile, bunu geçici ve bir zorunluluğun sonucu olan bir uğraş olarak değerlendirirler. Ancak 1970’lerin ikinci yarısından itibaren, kentsel yaşam koşullarının dayatmalarına ve kent kültürünün etkisine bağlı olarak, kentlerde çalışmak isteyen kadınların sayıları önemli ölçüde artmıştır. Buna karşılık, 1978’den ve özellikle 1980’den sonra değişen ekonomik politikaların sonucu ekonomide istihdam olanakları oldukça daralmıştır. Kısıtlı olan bu istihdam olanakları da daha çok erkekler tarafından kullanılmış, her seksen yedi erkek karşısında ancak on üç kadın istihdam edilme şansı bulabilmiştir. Bundan sonraki yıllarda sanayi sektöründe yaşanan durgunluk, istihdam ve özellikle, kadın istihdamı ile ilgili önemli sonuçlara neden olmuştur (Ekin, 1990). Türkiye’de 1920’lerde işgücünde kadınların en yoğun oldukları sektör, tarımdır. İkinci sırada tütün, tekstil, giyim, gıda, meşrubat, kimyasal maddelerin ambalajlanması gibi hafif imalat sanayisi ve hizmet sanayisinin alt bölümleri gelmektedir. Türkiye’de kadın çalışanların yoğun olduğu bankacılık ve kamu sektörü gibi alanlarda başka araştırmalar da yapılmıştır (Knuston ve Schmidgall 1999, 114-125). Bu araştırmalarda kadın yöneticilerin durumları ve dolaylı olarak uğradıkları cinsiyete dayalı ayrımcılık değerlendirilmiş, çalışanların büyük bir çoğunlukla erkek yöneticileri tercih ettiği, kadın yöneticilerin astları tarafından halen tam anlamıyla benimsenmemiş olduğu gösterilmiştir (Mathur-Helm, 1997, 10-18). Kadının işgücüne katılım oranlarının 1955’te % 70’in üzerinde iken, 1990’lı yıllarda % 30’lara düştüğü ve buna paralel olarak da kendini “ev kadını” olarak tanımlayan kadınların oranının 1975’deki % 78’lik orandan 1990’da % 82’ye yükseldiği görülmektedir (Oktik, 1997, 61-66). Ev dışında çalışma şansına erişen kadınların büyük çoğunluğu ise, evlilik ya da çocuk sahibi olma nedeniyle işten ayrılmaktadır. Kentli kadınların işgücüne katılımının yaş

gruplarına göre dağılımına bakıldığında, çoğunluğu bekar kadınlardan oluşan 12-19 yaş grubunda sürekli artarak, 20-24 yaş arasında en yüksek düzeye ulaştığını, daha sonra evlilik ve çocuk doğumuna bağlı olarak 30'lu yaşlara kadar sürekli düştüğünü, çocukların büyüdüğü dönem olan 35-44 yaşları arasında göreceli olarak bir kez daha yükseldiğini, 50'li yaşlardan itibaren de sürekli olarak düştüğü görülmektedir (Quinn, 1977, 181-225).

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

Kadınların işgücüne katılımı, sürdürülebilir kalkınmanın önemli bir unsuru olarak kabul edilmekle birlikte, işgücüne katılım oranları düşük olup, yıllara göre azalma göstermektedir. Kanunlardaki eşitlikçi yapıya rağmen, kadının niteliksel gelişimini ve işgücü piyasasına girişini sağlayacak gerekli mekanizmaların oluşmaması bu düşüşün önemli nedenlerinden biridir ve Türkiye'de kadın istihdamı temel sorun alanlarından biri olarak varlığını sürdürmektedir. Kadınların işgücüne katılma oranı 1990'da % 34.1 civarındayken, 2002 yılında % 26.9, 2004 yılında % 25.4, 2010 yılı için % 27.6 olarak belirlenmiştir.

2010 yılı verilerine göre; kente göre (% 23.7) kırsal alanda daha çok kadın işgücüne katılıyor (% 36.3) gibi görünse de kırdaki 100 kadından 84'ü tarım kesiminde ve bunların % 79'u herhangi bir ücret almaksızın ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır.

Türkiye geneline baktığımızda 2010 yılı verilerine göre kadın istihdam oranı % 24 iken AB-15'te % 60,4, AB-27'de bu oran % 59,1'dir. (AB 2010 verileri bulunmamaktadır.) Ülkemizde 2010 yılı verilerine göre istihdama katılan kadınların % 42.4'ü tarım sektöründe, % 15.9'u sanayi sektöründe, % 41.7'si ise hizmetler sektöründe çalışmaktadır (Sosyal İş Sendikası, 2010).



İşteki durumları açısından bakıldığında 100 kadından sadece 14.1'i kendi hesabına ve işveren konumunda çalışmakta, 50.7'si herhangi bir ücret ya da yevmiye karşılığında çalışmakta ve 35.2'si ücretsiz aile işçisi olarak çalışma yaşamında yer almaktadır (Sosyal İş Sendikası, 2010)

Ayrıca, köyden kente göçü yoğun olarak yaşayan ülkemizde, köyde işgücü içinde görülen kadın kente geldiğinde yeterli eğitim ve mesleki bilgi-beceriye sahip olmaması nedeniyle kent işgücü piyasasına girememekte, işgücü dışında kalarak genellikle ev kadını olmaktadır. İşgücüne katılmayan 100 kadından 61.5'i işgücüne katılmama nedeni olarak “ev kadını” olmalarını göstermektedir. Bu olgu hem kırdan hem de kentte kadının işgücüne katılımını azaltmaktadır. Gelir azlığı nedeniyle çalışmak zorunda olan kadın, sosyal güvencesiz düşük statülü-gelirli işlerde çalışmak zorunda kalmaktadır. Kadın işgücünün en çok istihdam edildiği sektör hizmetler sektörü olup bu sektördeki iş alanlarından bazıları özellikle “kadınlar için uygun alanlar” olarak toplumsal kabul görmüşlerdir.

Sanayi sektörü, özellikle imalat sanayi halen kadın işgücünün oldukça sınırlı olduğu bir sektör olma özelliğini korumaktadır. Oysa aynı sektörde tekstil, gıda, hazır giyim gibi emek yoğun sanayi dalları için kadınlar halen tercih edilen işgücü konumundadır. Her iki sektörde de özellikle kayıt dışı işyerlerinde yoğunlukla kadın ve çocuk işgücü her türlü sosyal hak ve güvenceden yoksun şekilde çalıştırılmaktadır.

İstihdamda yer alan 100 kadından 58.5'i herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna kayıtlı olmaksızın çalışmakta, bunların da % 56.8'ini ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadınlar oluşturmaktadır. Ücretli veya yevmiyeli çalışan kadınların % 26.3'ü, işveren kadınların % 26.5'i, kendi hesabına çalışan kadınların % 90.7'si herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olmaksızın çalışmaktadır (Sosyal İş Sendikası, 2010)

İşsizlik oranları Türkiye genelinde % 11.9, kentte % 14.2 ve kırsal alanda % 7.3'tür. Kentte yaşayan en az lise mezunu olan genç kadın nüfusundaki işsizlik oranı % 33.3, aynı durumda olan erkekler için ise % 23.6 olarak saptanmıştır. Eğitimsiz ve

donanımsız kadının yanında eğitimli ve genç kadın nüfusta da işsizlik oranlarının yüksek olması, kadın istihdamında yaşanan sorunlar açısından önemli bir göstergedir (TUSİAD, 2008).

Bu durum büyük ölçüde gelir dağılımına da yansımaktadır. Kadın ve kız çocuklarının yaşamlarının her alanında gelir dağılımındaki bozulmadan en fazla etkilenen grup olduğu açıktır. Gelirin, dolayısıyla yaşam standartlarının düşüşü kadınları bir yandan daha çok marjinal işlerde çalışıp azalan geliri arttırmaya zorlarken, diğer yandan, ev içi üretime ayırdıkları zamanı artırmıştır.

Kadınların istihdam alanındaki sorunları özetle şunlardır:

- Kadınların eğitim düzeyi arttıkça, işgücüne katılım olanakları artmaktadır. Ancak, halen eğitimin her kademesinde kadınlar için bir eşitsizlik söz konusudur. Bu eşitsizliğin gelecekte giderilmesi ümit edilse bile, kadın emeğine vasıf kazandırabilmek için örgün eğitim yanında bilgi ve beceri geliştirmeye yönelik yaygın eğitime ihtiyaç vardır.
- Kayıtdışı çalışma Türkiye genelinde % 43.2 olup, kırsal kesimlerde 2000 yılında % 73.8 (kadın % 91,4; erkek % 64) ve kentsel yerlerde % 28.8 (kadın % 30; erkek % 28,5) iken; 2010 yılında kırsal yerlerde % 67.5 (kadın % 87.5; erkek % 56.2) ve kentsel yerlerde % 30.1 (kadın % 35.3; erkek % 28.5) dir. Bu oran tarımsal faaliyetlerde 2010 yılında yaklaşık % 85.4 iken, tarım dışı faaliyetlerde yaklaşık % 29 olarak bildirilmektedir. Bu durum, kayıtdışılığın daha çok kırsal bölgelerde tarımsal faaliyetlerle uğraşanlarda özellikle de ücretsiz aile işçilerinde yoğunlaştığını göstermektedir. 2010 yılında kayıtdışı olarak ücretsiz aile işçisi konumunda tarımsal faaliyetlerle uğraşanların % 20.6'sını erkekler oluştururken; % 79.4'ünü kadınlar oluşturmaktadır.
- Kadınların çalışma yaşamına girmesi veya girdikten sonra işte devamları konusunda yasalarda cinsiyete dayalı ayrımcılık söz konusu değildir. 2003 yılında yürürlüğe giren İş Kanunu'nda aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmayacağı hükmedilmektedir. Ancak belli iş ve mesleklerin kadınlara uygun işler olarak toplumsal kabul görmemesi, görev dağılımında adil davranılmaması, ekonomik kriz dönemlerinde önce kadınların işten çıkarılması, özellikle kayıt dışı sektörde ücretlerin düşük tutulması gibi bazı ayrımcılık örnekleriyle karşılaşılmaktadır.

- İş piyasasında iş ve mesleklerin “kadın işleri” ve “erkek işleri” olarak ayrışıp toplumsal kabul görmesinden dolayı, kadınlar ancak geleneksel kadın mesleklerinde yoğunlaşmakta, daha düşük statülü ve ücretli işlerde çalışmaya razı olmaktadır. Bu işler süreli ve geçici çalışmayı, sosyal güvencesizliği beraberinde getirmektedir.

- Kadın işgücü ucuz emek olarak emek-yoğun iş kolları olan tekstil, gıda, hazır giyim, tütün gibi sanayi dallarında yoğunlaşmıştır. Ancak, tarım sektörü ile karşılaştırıldığında bu sektörlerdeki kadın işgücü oranı düşüktür.
- Tarım sektöründeki kadınların, çoğunlukla ücretsiz aile işçisi konumunda olmaları nedeniyle gelir elde etmemeleri, gelir azlığı nedenleriyle, yasal bir engel olmamasına rağmen sosyal güvenlik kapsamına büyük ölçüde girememektedirler.
- Türkiye’de işçi statüsünde çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumuna (SSK), memur statüsünde çalışanlar Emekli Sandığına, bağımsız çalışanlar ise Bağ-Kur kapsamında yer alabilmekte iken, 20.5.2006 tarihinde yürürlüğe giren 5502 sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu ile üç farklı sosyal güvenlik kuruluşu tek çatı altında birleştirilmiştir. Ülkemizde bir işyerinde çalışmasına rağmen sigortalı olmayan çok sayıda kadın vardır. Ev kadınlarına isteğe bağlı sigortalılık olanağı sağlayan uygulama ise primlerin yüksekliği, prim ödemede eşe bağımlı olma ve yeterli bilgi sahibi olmama gibi nedenlerle sınırlı kalmaktadır.
- Çalışma yaşamına girebilen kadınların çalışma yaşamlarını kısa bir dönemde bitirmesi ve/veya kariyerde yükselme doğrultusunda tüm potansiyelini ortaya koyamamasının temel nedeni, ev ve iş yaşamını uzlaştırma konusunda yaşadıkları sorunlardır. Kadın aile yaşamında çocuk bakımı yaşlı ve hasta bakımı gibi yükümlülükleri kocası ile ve/veya devletle paylaşmak durumundadır. Ancak ülkemizde kreş gündüz bakımevi gibi sosyal destek kurumları tüm çabalara karşın yeterli sayıya ulaşamamıştır.

### **3.9. Çalışma Yaşamında Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar**

Kadınların giderek daha çok sayıda ücretli çalışanlar arasına katılması olumlu ve olumsuz yönleriyle bir çok tartışma ve yoruma yol açmaktadır. Bir yandan bu tür çalışmanın, kadına sağladığı yararlar belirtilirken diğer yandan da çalışma yaşamında

ve ev yaşamında karşılaştığı sorunlar gündeme gelmektedir. Özellikle ekonomik yetersizlik nedeniyle iş hayatına atılan kadınlarımızın hem ev kadını olarak hem de anne olarak karşılaştığı sorunlar beraberinde olumsuz iş koşullarının ve toplumsal baskıların üzerlerinde bıraktığı olumsuz etkiler, geleneksel toplum yapımız içinde kadının çok yönlü sorumluluklar ve sorunlar altında kalmasına yol açmaktadır. Yasal düzenlemelerle çalışan kadınların korunması ve sorunlarının çözümlenmesi için gerekli kolaylıklar sağlanmasına rağmen yine de zaman zaman kadınların “çift vardiyalı” olmaları nedeniyle ağır koşullar altında kaldıkları görülmektedir. Zira, varolan araştırmaların bulgularına göre, kadınların geleneksel rollerine ilişkin tutumlarını hiçbir şey yitirmeksizin sürdürdüğünü göstermektedir. Örneğin DPT'nin Türk Aile Yapısı araştırmalarına göre, hane halkı reislerinin % 76'sı için kadının aile içindeki en önemli görevi, ev işi ve çocuk bakımı olduğu ifade edilmektedir. Bir başka deyişle kadının görevleri tartışıldığında ilk akla gelen iyi anne, iyi eş, iyi ev kadını olmasıdır. Bu durumda kadının konumuna ilişkin olarak kadınların çalışmasının olumlu bir değer haline gelmediği dikkati çekmektedir. Çarpıcı olan nokta ise üniversite mezunu kadınların % 72'sinin de bu görüşü paylaşmasıdır. Ancak yine de kadınların üretici bir güç olarak çalışma yaşamı içinde yer almaları eskiye dayanmakta olup, her geçen gün çalışan kadın sayısı hızla artmaktadır (Ekin, 1990).

Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra, kadınların çalışma yaşamına girmesiyle birlikte kadınların eğitim seviyeleri yükselmiş, eşler arasındaki keskin işbölümü ve ev yaşantısının etkisi azalmış, ev işi ve çocuk bakımı hizmetleri dışarıdan ücret karşılığı veya aile büyükleri aracılığı ile karşılanmaya başlanmıştır. Bu dönemde kadınların sadece eğitim seviyelerinde değil aynı zamanda çalışmış oldukları mesleklerin yapısında da değişimler oluşmuştur. Anayasa ve yasalarda kadın ve erkeğin eşitliği doğrultusunda hükümler kabul edilirken kadının eğitim alması, çalışma yaşamına katılması ve çalışma yaşamında koşulların iyileştirilmesi yönünde de düzenlemelere gidilmeye başlanmıştır. İlk olarak 1972 yılında ABD'de kadınların işe girme, ücretlendirilme ve işte yükseltilmeleri olanağı açısından erkeklerle eşit davranış görmesini öngören “istihdamda fırsat eşitliği” yasası kabul edilmiş, buna benzer yasalar daha sonra Avrupa ülkelerine de yansiyarak “eşitlik politikaları” toplumların tümünde yer almaya başlamıştır. Özellikle günümüzün gerektirdiği bilgi toplumuna geçiş sürecinde bu oluşumun giderek yaygınlaştığı,

işverenlerin, kadın çalışanlarının ikili rolünü, bir başka deyişle ev, aile ve iş sorumluluklarını hafifletmek amacıyla esneklik adı altında bir dizi uygulamaları başlattıkları dikkati çekmektedir. Kuşkusuz bu konuda uluslararası düzeyde kadın hakları konusunda bir duyarlılığın oluşmasının da payı büyüktür. Çalışma yaşamında kadınların, biyolojik özelliklerinden dolayı bir başka deyişle cinsiyet faktörüne bağlı olarak karşılaştıkları sorunları iki ana grupta toplamak mümkündür (Ecevit, 1998, 267-284).

### **3.9.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar**

Kadın ve erkek arasındaki cinsiyet ayrımının bütün toplumlarda bir rol ayrımına yol açtığı, bu rol bölüşümü nedeni ile kadının ev ve özel yaşamla sınırlandığı, erkeğin ise toplumda evin ekmeğini kazanan, aile gelirini temin eden, kararlarda söz sahibi olan bir güç olarak etkin bir rol oynadığı görülmektedir. Bir başka deyişle üretim işlevi erkeğe, üreme ve ev işleri kadına aittir. Kadın eğitiminde, çalışma hayatında ve çalışmasının karşılığını almasında, toplumsal etkinliklere katılmasında hep “kadın” olduğu için engellenmiş ve sınırlandırmıştır. Ancak kadınlar vermiş olduğu uzun mücadeleler sonucunda toplumda bazı haklar elde etmeye başlamışlardır. Dünyadaki kadın hakları konusundaki bu duyarlılığın gelişiminde kuşkusuz toplumdaki demokrasi ve eşitlik kavramları kadar, kadın hareketlerinin de payı olmuştur. Toplumdaki sosyo-ekonomik değişikliklere bağlı olarak zamanla kadınlara hem yasal hem de toplumsal hak ve imkanlar tanınmıştır. Ancak bu hakların tamamının yaşama geçirilebildiğini söylemek mümkün değildir. Hâlâ süre gelen geleneksel düşünce sistemine göre, “kadının yeri evidir” ve alışılmış görevi “kocasının eşi, çocuklarının annesi” olmaktır. (Kakıcı, Emeç ve Senay 2004, 28-34). Ancak, kadının sözü edilen bu rollerine, sanayileşme ve kentleşme olgusu içinde ve toplumsal değişme sürecine bağlı olarak yeni yeni sosyal roller eklenmektedir. Bu kaçınılmaz değişim sonucu, kadın ister kendi iradesiyle isterse ekonomik zorunluluklar nedeniyle olsun, çalışma yaşamına girmek suretiyle ekonomik bağımsızlığını kazanarak daha özgür daha güçlü ve daha bilinçli olma yolundadır. Her alanda olduğu gibi çalışma yaşamında da kadın-erkek eşitliğinin gerçekleştirilmesi, bugün ulusal ve uluslararası planda ele alınan ortak bir sorun olarak önemini korumaktadır. Çeşitli ülkelerin yasa hatta anayasalarında, uluslararası belgelerde cinsiyet ayrımı yapılmaksızın kadın erkek tüm çalışanlara, çalışma

hayatının tüm alanlarında fırsat eşitliği yaratılmasını öngören hükümler yer almaktadır. Bu düzenlemelerin yanında İLO'nun hazırlamış olduğu “İstihdam ve Meslekte Ayrım Yapılmasını Yasaklayan”, “Eşit İşe Eşit Ücret”, “Analgın Korunması”, “Aile Sorunları Olan Kadınların Çalışması” başlıklarını taşıyan yirmiye aşkın uluslararası sözleşme ve tavsiye kararını, ayrıca Birleşmiş Milletler tarafından toplum yaşantısında ve bunu bir parçasını oluşturan çalışma hayatında kadının durumuna ilişkin öngörülen esasları içeren çalışmaları da örnek olarak göstermek mümkündür (Hoffman ve Everett, 2005).

Günümüzde “kadın erkek eşitliği”nin önem kazandığı her ülkede bir yandan kadınların işgücü piyasasına hazırlanmaları (eğitim, meslek seçimi gibi) açısından ve işgücü piyasasında ücretlendirme, çalışma koşulları, yükselme olanakları gibi karşılaştıkları koşullar açısından fırsat eşitliği sağlanmaya çalışılırken öte yandan da kadının geleneksel sorumluluklarının bir ölçüde de olsa azaltılması ve iş yaşamıyla uyumlaştırılmasına çalışılmaktadır. Ancak tüm bu gelişmelere rağmen uygulamada henüz arzulanan sonuçlar elde edilememekte, üstelik bu konuda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında da belirgin farklılıklar halen varlığını devam ettirmektedir.

Cinsiyet faktörüne bağlı olarak kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunları belli başlı beş grupta toplamak mümkündür. Bunlar sırasıyla:

- 1- Eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik,
- 2- İş bulma ve yükseltilmede eşitsizlik,
- 3- Ücretlendirmede eşitsizlik,
- 4- Sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik,
- 5- Cinsel tacizdir.

### **3.9.1.1. Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik**

II. Dünya Savaşı sonrasında kadınların çalışma yaşamına katılımında büyük bir artış gözlenmiştir. Çünkü II. Dünya Savaşı yıllarında kadınlar, erkeklerin savaşa katılmasıyla birlikte boşalan yerleri istihdam etmişler ve işleri yürütmeye başlamışlardır. Bu durum, her ne kadar zorunluluktan kaynaklanmış olsa da kadınlar, eğitim kalitesinin yükselmesi ile kendilerini çalışma hayatı içinde kanıtlamaya

başlamışlardır. Böylece, kadın için işyerinde başlayan iş bölümü, etkisini ev yaşamında da hissettirerek, ev işlerinde ve çocukların bakımı konusunda sorumluluğu kadın ve erkek arasında paylaştırmaya başlamıştır. Bu durum kadına, sadece ev kadını rolünü değil aynı zamanda çalışan kadın rolünü de katmıştır. Kadının, toplumsal rolü nedeniyle ev hayatı ve iş hayatı arasında denge kurmak zorunda olması, kadınların annelik, eşlik rolünün bir uzantısı gibi değerlendirilen öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi feminen mesleklere yönelmesine yol açmıştır. Böylece erkeksi ve kadınsı meslek ayrımı ortaya çıkmıştır. Ayrıca kadınların iş güvencesi ve sınırlı zaman uygulaması nedeniyle de kamu kesimini tercih ettikleri görülmüştür (Ekin, 1990).

Çalışma yaşamında yer alan kadınlar, genellikle hizmet sektöründe, finans, sigortacılık, reklamcılık ve toptan veya perakende satış işlemlerinde erkeklere nazaran çok daha fazla yer almaktadırlar. Endüstri sektöründe kadınların, kumanda pozisyonlara yerleştirilmelerinin risk olduğu kanısı mevcuttur. Zira, özel sektörde çalışan kadınlar, geleneksel olarak kadın fonksiyonel alanı diye adlandırılan ve tepe yönetim kademeleri için kariyer yolunda olmayan insan kaynakları, şirket iletişimi, halkla ilişkiler ve pazarlama alanlarında sadece staff (kurmay) pozisyonlarda çalışmakta olup, ayrıca yetkisiz sorumluluklar üstlenmektedirler. Görülmektedir ki, bugün kadınlar, az para kazanılan, tekdüze mesleklerde yoğunlaşmaktadırlar. Kadın yöneticilerin sayısının az olması, büyük ölçüde geleneksel cinsiyet ayrımcılığına dayalı tutumların eğitim alanına da yansması sonucu, eğitimde fırsat eşitliğinin tam anlamıyla gerçekleştirilememesi ve bunun doğal sonucu olarak kadınların, işlerinin gerektirdiği bilgi ve beceriyle yeterince donatılmamış olmalarına bağlıdır.

Kadınların işgücüne katılımında esas etken, bakmakla yükümlü oldukları çocuklarının olup olmamasıdır. Tüm sosyo-ekonomik gruplarda, eğer evlerinde çocukları yoksa, kadınların tam zamanlı işlere sahip olma olasılıkları daha yüksektir. Ancak erkeklere kıyasla kadınların, büyük bölümü yarım zamanlı işlerdedir.

**Tablo 7: Bitirilen Eğitim Düzeyi ve Cinsiyete Göre Eğitim Durumu**

<b>Bitirilen eğitim düzeyi</b>	<b>Toplam</b>	<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>
Okuma yazma bilmeyen	4.930.012	986.790	3.943.222
Okuma yazma bilen fakat bir okul bitirmeyen	13.771.384	6.721.306	7.050.078
İlkokul mezunu	18.078.358	8.800.944	9.277.414
İlköğretim mezunu	6.615.736	3.503.079	3.112.657
Ortaokul veya dengi okul mezunu	2.795.749	1.791.178	1.004.571
Lise veya dengi okul mezunu	9.970.816	5.749.685	4.221.131
Yüksekokul veya fakülte mezunu	3.508.954	2.110.229	1.398.725
Yüksek lisans mezunu	247.544	149.807	97.737
Doktora mezunu	73.244	47.029	26.215
Bilinmeyen	4.249.429	2.310.702	1.938.727
<b>Toplam</b>	<b>64.241.226</b>	<b>32.170.749</b>	<b>32.070.477</b>

**Kaynak:** TÜİK

### **3.9.1.2. İş Bulma ve Yükseltirmede Eşitsizlik**

Hızlı bir değişim sürecinde olan dünyamızda, işgücünün ve tüketicilerin demografik özelliklerinde meydana gelen değişimler, kadının geleneksel statüsünü de değiştirmiş, bunun sonucunda kadınların sosyal ve ekonomik yaşamda aldıkları rol giderek artmaya başlamıştır. Bu doğrultuda kadınların işgücüne katılma ve kariyer geliştirme oranlarında da önemli artışlar olmuştur. Ancak, uygun eğitim, yetiştirme ve deneyime sahip olan kadınların bile üst yönetim kademelerine ulaşmada erkeklere nazaran aynı başarıyı gösteremedikleri, kariyerine yeni başlayanların üst seviyelere ulaşmalarının çok zaman aldığı saptanmıştır. Kariyer, kişinin çalıştığı kurum içindeki yerini belirten ve bireyin meslek veya kurum içindeki gelişmesini, yükselen başarısını anlatan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Kariyer, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işler, bulunduğu konularla ilgili tutum ve davranışlarını kapsayan bir süreçtir. İşverenlerde hakim olan görüşe göre, “genellikle kadınların geçici olarak çalıştıkları, erkeklere oranla kendilerini daha az işlerine verdikleri, olası hamilelik ve ev işleri yüzünden terfi ettirilmemeleri, özellikle üst yönetim basamaklarına getirilmemeleri görüşü yaygındır. Kadından, önce anne ve eş olarak toplumsal rolleri üstlenmesi beklenmekte, mesleki başarı ve kariyer ikinci planda kalmaktadır. Nitekim çeşitli ülkelerde kadınların, yönetim kademesindeki oranlarına baktığımızda gerçekten de kadınların işe seçilme, işe yerleştirilme ve yükseltme (kariyer) sürecinde



karşılaştıkları eşit olmayan farklı yaklaşımlar derhal göze çarpmaktadır. Yapılan araştırma sonuçları, evlilik ve çocukların, kadının çalışması ve kariyeri konusunda en büyük engel olduğunu ortaya koymaktadır (Bergmann, 1986).

Genel olarak baktığımızda, Avrupa'da çalışan kadınların ancak % 10'unun orta ve alt kademe yönetici olmalarına karşılık % 5'den azı tepe yönetimde yer alabilmektedir. Batı Avrupa ve öteki gelişmiş ülkeler genelinde, ancak kamu yönetimlerinde, özellikle sosyal işlerle uğraşan bakanlıklarda üst düzeylerde, karar verme organlarında yer alan kadınların oranı % 13.1 olmaktadır.

İngiliz şirketlerinin yönetiminde olan kadınların sayısı % 5'den azdır. Ernst & Young'a bağlı insankaynaklari.com sitesinin 2003 yılı Mart ayında Platin Dergisi için yaptığı "İş'te Kadın Olmak" adlı anket sonuçlarına göre kadınlar, kadın yönetici istememektedir. Anketin konu hakkındaki çarpıcı sonuçlarını şöyle özetlemek mümkündür: "İş'te Kadın Olmak" araştırmasında ilk soru, kadın ve erkeklerin iş yerindeki yöneticilerinin cinsiyeti üzerine tercihlerini sorgulamaktadır. "Yöneticinizin cinsiyeti ne olsun?" sorusuna yanıt veren 1003 kişiden 405'i yöneticisinin erkek olmasını, 85 kişi ise kadın olmasını tercih ediyor. Yöneticisinin kadın ya da erkek olmasının önemli olmadığını belirten kişi sayısı ise 513'tür. Böylece katılımcıların yarıdan fazlası erkek ya da kadın yönetici ayrımı yapmazken geriye kalan kesim daha çok erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmektedir. Araştırmanın en ilginç notlarından biri ise biraz daha ayrıntıya girince ortaya çıkmaktadır. Zira, "Kadın yönetici istemem" diyenlerin çoğunluğu kadın katılımcılardır. Araştırmaya katılan erkeklerin yüzde 14.66'sı yöneticisini kadın olmasını tercih ederken kadın yöneticiyi tercih eden kadınların oranı sadece % 6.8'dir (Aksoy, 2006).

Günümüzde işgücünün önemli bir parçası haline gelen kadınların istihdamı ve geliştirilmesi, şirketin başarısı için temel bir gereklilik haline gelmiştir. Ancak kadının, aile yaşamındaki rolü ve sorumlulukları, mesleğinde terfi ettirilme imkanını da kısıtlamaktadır. Bu eğilim bugün bir çok örgütte kadınlara yönelik ayrımcılığın esası olan CamTavan (glass ceiling) kavramını ortaya çıkarmıştır. Kadınların, organizasyonların üst yönetim düzeylerine ilerlemelerini durduran engeller, cam tavanlar (glass ceiling) olarak adlandırılmaktadır

Bir başka deyişle cam tavan, örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi engellerdir. Bu kavram, kadınların ilerlemelerini engelleyen görünmeyen bariyerleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Cam tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlarına bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engellerdir. Kadın, çalışma yaşamında kendine belli bir kariyer hedefi oluşturabilmekte, ancak hedeflediği tepe noktadaki iş, “kadın” olduğu için keyfi olarak kapatılmaktadır. Araştırmalara göre kadınların tepe noktalara gelmelerini engelleyen nedenler şunlardır:

1. Kadınların, çocuk büyütme için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları ve durdurmaları, tepe yönetim noktalarına ulaşmaları için önemli bir engeldir.
2. Kadınlar, mühendislik, işletme, liderlik becerilerinden yoksun oldukları gerekçesiyle tepe yönetime hazır değildirler.
3. Kadınlar, genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışları içindedirler. Evlilik ve çocuk, kadınların tam gün kendini işine vermesine engel olmaktadır. Böylece tepe yönetim için gerekli olan zamanı ayıramamaktadırlar.
4. Kadınlar, geleneksel olarak insan kaynakları alanlarındaki kariyer kadrolarını kendileri seçmektedirler.
5. Kadınlarda, tepe yöneticilik için gerekli olan iş tecrübesi ve otorite azdır.
6. Kadınlar, duygusal olmaları nedeniyle yönetme becerisinden yoksundurlar.

Günümüzde kadınlar tarafından ileri sürülen, “Kadın ve erkeğin kariyerleri arasında bir farklılık olmaması gerektiği” konusunda tartışmalar yaşanmaktadır. Buna karşılık her ne kadar kariyer hedeflerinin birbirine benzer olduğu savunulsa bile “cinsiyet ayrımı, eşit istihdam fırsatı” gibi tartışmaların halen devam etmesinin de gösterdiği gibi, uzmanlar arasında görüş ayrılığı bulunmaktadır. Süre gelen bu tartışmalardan birisi, kadınların, kariyer gelişiminin erkeklerden farklı olduğunu savunan görüştür. Bu görüşün dayandığı noktalar ise şunlardır:

1. İşe uygunluk açısından kadın ve erkeğin beklentileri farklıdır. Bu nedenle kadın ve erkek çalışanların seçecekleri işlerin tipi de farklı olacaktır.
2. Evli çiftlerde eşlerin birbirlerinin kariyerlerine uyum sağlamaları konusunda

farklılıklar bulunmaktadır. Kadınlar genellikle daha mobil ve kocalarının kariyer gereksinmelerine daha fazla uyum gösteren bir pozisyonda yer almaktadırlar.

3. Ebeveynlik rolü, kadın ve erkek için farklı tanımlanmıştır. Kadınların, annelik rolü, babalık rolüne göre daha fazla zaman ve çaba gerektirmektedir.
4. Erkeklerle karşılaştırıldığında kadınlar, işyerlerinde daha fazla engelle karşılaşmaktadırlar. Ayırıcı ve önyargılı düşünceler, kariyer gelişimlerine zarar vermektedir.
5. Kadınların iş yaşamı ve kariyerlerini, evlilik ve çocuk sekteye uğratmaktadır. Bu da, kadınların kolay kolay üst kademelere yükselmesini engellemektedir.

Çalışma yaşamında kadının kariyer sorununu genel olarak değerlendirdiğimizde aşağıdaki sonuçlara ulaşmak mümkündür:

- \* Çocuk büyütme ve aile sorumlulukları, istihdama ara verilmesine yol açmakta, bu da kadınların kariyerinde ciddi bir sorun oluşturmaktadır.
- \* Kadınların, mesleki ilerlemeyi beraberinde getiren ileri seviyede ki eğitim ve öğretime katılımı azdır.
- \* Pek çok kadın, çocuk doğurduğu zaman işlerini kaybetmekte veya işi bırakmaktadır. Bir süre sonra işe geri dönen kadın, vasıf seviyesinin düştüğünden yakınmaktadır.
- \* Kariyer ilerlemesinde kadın, rol çatışmasından ciddi olarak etkilenmektedir.
- \* Kariyer ve aile rolleri arasında uyumsuzluğa yol açan toplumsal ve kültürel faktörler, pek çok yerde kadınların mesleki ilerlemesini engelleyen etmenler olarak görülmektedir.
- \* Gerek kadınlara, erkeklerin egemen olduğu mesleklerin vasıflarını kazandırma çabası gerekse kadınların egemen olduğu hizmet mesleklerinin seviyesini yükseltme stratejisi, kadınlara, erkeklerinkine eşit statü ve kazançta işlere girebilmeleri imkanını sağlama konusunda henüz bir başarı gösterememiştir.
- \* Kadınlar daha “kadınca” alanlara toplanmışlardır. Ayrıca kadınların “önü kapalı” (dead end), alt düzey statülü işlere katılımı daha yoğundur.
- \* Elit meslek sahibi kadınlar, mesleki kariyerlerini korumak için, bedelli yardım ya da aile içi yardım şeklinde diğer kadın olanaklarından

yararlanmaktadırlar.

- \* Kadınların, meslektaşlarıyla evlenmeleri, kariyer ilerlemesine olumlu katkı sağlayan bir etmen olarak görülmektedir. Hatta kariyer amaçları kendisinininkine paralel olan bir erkekle evlilik yapan kadınların meslekleri ile ilgili bazı olanaklara kavuşmalarında evliliklerinin özellikle yardımcı olduğu söylenmektedir.

Bütün bu değerlendirmelerle beraber insanların çoğunluğunun anne ve babalığın paylaşamayacağı fikrini rahatlıkla benimsediğine bakılacak olursa kadının karşılaştığı sorunlar devam edecektir. Bir yöneticinin deyimi ile “erkeklerle kıyasla kariyer fırsatlarında ciddi şekilde dezavantaj sahibi olmak, kadın için hayatın gerçeği olarak kalacaktır.

Türkiye'nin 40 farklı sektöründeki en büyük 250 şirketi kapsayan bir araştırmada, kadınların ve gençlerin en fazla yükselme şansının olduğu sektörler araştırılmıştır. Araştırmada, bu şirketlerdeki yönetici kademelerinde yer alan kişilerin yaş ve cinsiyete göre dağılımları incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, Türkiye'de kadın yönetici oranı % 20'dir. Sektör bazında incelendiğinde holdinglerin, kadın yönetici yoğunluğu bakımından 40 sektör arasında 25. sırada yer aldığı görülmektedir. Kadınlara en fazla yükselme şansı tanıyan sektör, % 58.28 ile reklamcılık sektörüdür. Diğer sektörler sırasıyla % 56.2 ile gayri menkul yatırım ortaklığı şirketleri, % 53.7 ile havayolları, % 49.23 ile leasing, % 45.9 ile pazarlama, % 41.6 ile factoring, % 41.65 ile aracı kurumlardır. Listeye bakıldığında, finans sektöründe kadın yöneticilerin yoğun olduğu görülmektedir. Kadınlar için çok avantajlı sektörlerden biri de 13. sırada yer alan internet sektörüdür. Kadın yöneticilerin en az olduğu sektörler ise % 27.51 ile perakende, % 8.9 ile otomotiv ve % 11 ile kamudur (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı 2008, 111-137).

### **3.9.1.3. Ücretlendirmede Eşitsizlik**

İstihdam edilen kadınlara ödenen ortalama ücret, her ne kadar geçen 20 yılda aradaki farkla biraz daraldıysa da, erkeklerle ödenenin çok daha altındadır. Kadınlar, daha düşük ücretli sektörlerde daha fazla görev alabilmektedirler. Ancak erkeklerle aynı mesleki kategorilerde bile ortalama olarak kadınlar daha düşük ücret

almaktadırlar. Örneğin İngiltere’de basit büro işlerinde çalışan kadınlar, aynı işte çalışan erkeklerin aldığı ücretin % 60’ını, kadın satış elemanları aynı işte çalışan erkeklerin aldığı ücretin % 57’sini almaktadırlar. Kadınlara verilen işlerin genellikle geçici nitelikte ve düşük ücretli işler oluşu, istihdam alanında kadınların sayısının çok sınırlı kalmasına, işsizliğe geçiş hızının artmasına, kadın işgücü kalitesinin düşmesine ve kadınların uzun süreli istihdamının kısıtlanmasına yol açmaktadır. Kadınların yaptığı işin, aileye destek olmak için yapılan bir çalışma olduğu yolundaki yaygın görüş, kadınların, ekonomik büyüme döneminde gereksinim duyulan ve gerileme dönemlerinde bir kenara itilen yedek bir işgücü oluşturduğu düşüncesine yol açmaktadır (DİE, 1997).

Ülkemizde 1980 sonrasında yaşanan ekonomik kriz, kadının istihdama girişini arttırmıştır. Kadının işgücü piyasasında bulunduğu konum incelendiğinde, çoğunlukla emek-yoğun, niteliksiz ve düşük ücretli işler olduğu görülmektedir. Kadının ikincil işgücü niteliklerini taşıyor olması bu tür işlere uygun olduğunu gösteriyor gibi olsa da, bu durum kadın ve erkek işgücü arasında eşitsizliklere neden olmaktadır. Tüm bu gerçekler, iş yaşamında kadın ve erkek arasında ücretlendirme konusunda da eşitsizliklerin süregeldiğini göstermektedir. Kadın ve erkek işçiler arasındaki ücret farklılığının Türkiye’deki durumuna ilişkin olarak ise elde pek az istatistiki bulgu vardır. Bununla birlikte, sorunun özellikle müesseseleşmiş işyerleri açısından batılı benzerlerine göre daha az olduğuna dair bazı tespitler mevcuttur. TİSK’in Haziran 1999 tarihinde yayınlanan ve örgütlü işyerleri kapsamında gerçekleştirilen “Kadın İşgücü” araştırması, büyük sanayi işletmelerinde erkek çalışanlar dahil, toplam personelin kök ücret ortalamasının, kadınlara ait ortalamanın sadece % 5.7 üzerinde olduğunu ortaya koymuştur. Türkiye’de konfeksiyon sanayisinde çalışanlar üzerine yapılan bir araştırma sonuçlarına göre ücretli kadınların % 81’i, erkeklerin yani eşlerin % 66’sı aynı gelir grubuna dahildir. Bu durum ücretli çalışan kadınların eşleri ile aynı veya yakın gelir düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Öte yandan araştırma bulguları, aynı işi yapan erkek işçi ile kadın işçinin arasında ücret farkının bulunmadığını göstermektedir. Kadın çalışanların arasında ise ücret farklılıkları daha çok işin niteliğine göre değişmekte, farklı nitelikli birimler arasında bile aynı işi yapanların yaklaşık aynı ücretleri aldıkları, farkların ortaya çıkmadığı görülmektedir.

#### **3.9.1.4. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik**

İnsan haklarının önemli bir boyutunu oluşturan sosyal haklar içinde sosyal güvenlik, sendikal örgütlenme, grev hakları vb. hakların başta geldiği bilinmektedir. Sosyal haklar içinde yer alan sendikal örgütlenme ve sendikal faaliyetlere katılmada kadın işgücünün erkeklerin gerisinde kaldığı görülmektedir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra kadın işgücü sayısı artarken yasal düzenlemeler beraberinde kadınların da başta sendikal örgütlenme haklarından yararlanmaya başladıkları görülmüş, ancak yine de kadınların örgütlenmesi yetersiz kalmıştır. Bu oluşumda sendikacılığın erkek işi olarak algılanmasının önemli bir rolü olduğu söylenebilir. Çalışma yaşamının içinde yer alan kadınların “kadın ve erkek arasında eşitlik ilkesi” çerçevesinde hastalık, işgörmezlik, yaşlılık, iş kazası, mesleki hastalık, analık ve işsizlik risklerine karşı bir koruma sağlayan sosyal güvenlik hizmetlerinden yararlandırılmaları yanında, bu risklere uğrayan kadınlara yönelik sosyal yardım hizmetlerinden cinsiyet ayrımı yapılmaksızın yararlandırılmaları esastır (Ekin, N.1968).

#### **3.9.1.5. Cinsel Taciz**

Ernst & Young'a bağlı insankaynaklari.com sitesinin 2003 yılı Mart ayında Platin Dergisi için yaptığı “İş'te Kadın Olmak” adlı anket sonuçlarından çarpıcı bir örnek de iş hayatında yaşanan cinsel tacizle ilgilidir. Ankette, katılımcılara sorulan soruda, kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorunlara dair yanıt aranmaktadır. Buna göre, tüm katılımcılar ilk sırayı fiziksel ve sözlü cinsel tacize vermektedir. Bunu, kendini ispatlama zorunluluğu ve iş-yaşam dengesini kuramamak takip ediyor. Erkeklerin % 28.50'sinin kadınların cinsel tacize maruz kaldığını belirtmeleri “sevindirici” bulunmaktadır. Kadınlar, işte yaşadıkları taciz olayını ya bastırmakta veya bunu ifade etmekte zorlanmaktadır. Bu güne kadar yok sayılan bir şeyin bu araştırmada gündeme gelmesi ve ilk sırada yer alması bu konunun tartışmaya açılmış olduğunun ifadesi olarak kabul edilmektedir (Dökmen, 2004).

#### **3.9.2. Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar**

Çeşitli nedenlerle çalışma yaşamına katılan kadın, aile yaşamında da bir dizi sorunla karşı karşıya kalmıştır. Analık durumuna bağlı olarak kadının, aile yaşamında

karşılaştıkları sorunları (bu sorunlara konuyla dolaylı ilişkisi olduğu için kısaca değinilecektir) rol çatışması, ev işleri ve çocuk bakım sorunu olmak üzere başlıca üç başlık altında inceleyebiliriz.

**Tablo 8: Ev İçi Sorumluluk Paylaşımı**

	Erkek	Kadın	Aile fertleri beraber	Hane ferdi olmayan akraba	Dışarıdan biri ücret karşılığı	Evde yapılmıyor
Yemek yapma	2,2	<b>87,1</b>	9,5	0,8	0,4	0,2
Ütü	2,2	<b>84,3</b>	9,5	1,1	0,9	2,2
Sofranın kurulup kaldırılması	2,1	<b>74,1</b>	22,6	0,6	0,2	0,1
Günlük yiyecek içecek alışverişi	33,3	<b>37,7</b>	26,8	1,3	0,3	0,6
Aylık faturaların ödenmesi	69,1	<b>17,0</b>	10,2	2,8	0,4	0,5
Küçük bakım onarım, tamir	68,4	<b>6,7</b>	6,4	4,0	13,5	1,2

**Kaynak:** TÜİK, Toplumsal Cinsiyet Aile ve Yaşam İstatistikleri

### 3.9.2.1. İş-Aile Çatışması

Kuşkusuz çalışma yaşamı, kadına ekonomik bağımsızlık ve toplumsal değer artışı başta olmak üzere pek çok avantaj sağlamaktadır. Ancak diğer taraftan geleneksel değer ve tutumların halen süregelmesi nedeniyle çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir. Nitekim günümüzde çalışma yaşamı ile aile yaşamı arasında kalan kadın, iki önemli rolün gereklerini tam anlamıyla yerine getirmeye çalışırken bir ikilemde kalmakta ve bu ikilemin kadının aşırı rol yüklenmesine yol açtığı görülmektedir (Eyüboğlu, 1999).

### 3.9.2.2. Ev İşleri

Çalışan kadın sayısındaki artış, kadının iş ve aile gibi iki farklı alandaki rolünün birbirini etkilemesine neden olmaktadır. Kadının, çalışma yaşamına verdiği anlam, bu iki alanın etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Profesyonel meslek sahibi olan, yüksek gelir getiren işlerde çalışan kadının, kariyerine bağlılığı, başlı başına işten aldığı doyum kadar bu iş nedeniyle ev / aile yaşamını iyi bir biçimde iyi organize edebilmesiyle de ilgili olmaktadır. Bu açıdan kadın için yapılan iş ve çalışma koşulları, aile yaşamını etkilediği gibi, aile yapısı ve sorumlulukları da

kadını, iş yaşamında erkekten daha fazla etkilemektedir. Kadın, ev dışında gelir getirici bir işte çalışsa da büyük ölçüde cinsiyete dayalı iş bölümü varlığını sürdürmektedir, kadının bu ikili rolü (çalışan kadın / ev kadını) genellikle birbirini olumsuz etkilemektedir.

### 3.9.2.3. Evde Çalışma

Kadınların evde çalışmasını gerektiren nedenler şunlardır: Dışarıda çalışacak bir iş bulamaması, evine yakın yerlerde iş bulamaması, kocasının dışarıda çalışmaya izin vermemesi, çocuklarına bakacak kimsenin olmamasıdır. Bu durum, kadına herhangi bir sosyal güvenceye sahip olmaması yönünden olumsuz etki yapmaktadır.

### 3.9.2.4. Çocuk Bakımı Sorunu

Çalışan kadın, çocuk sahibi olmaya karar vermeden önce çocuk bakımında kimin yardımcı olacağını düşünmek zorundadır. Gerek doğum öncesi ve gerek doğum sonrası yasal izin süresi yeterli olmamaktadır. Özellikle çocuğun sağlığı için ilk aylarda anne sütüne, duygusal ve zihinsel gelişim için anne sevgisine gereksinim duyması bu süreyi yetersiz kılmaktadır (Aytaç, 1999).

**Tablo 9: 0-5 Yaş Arası Çocuk Bakımı**

<b>0-5 Çocuk Bakımının Kimin Tarafından Yapıldığı</b>	
<b>Annesi</b>	<b>92,1</b>
Babası	0,5
Ablası	0,3
Anneannesi	1,5
Babaannesi	1,8
Yakın akrabalar	0,6
Bakıcı	1,5
Kreş veya anaokulu	0,9
Diğer	1,0
<b>Toplam</b>	<b>100,0</b>

**Kaynak:** TÜİK, Toplumsal Cinsiyet Aile ve Yaşam İstatistikleri

Yapılan istatistikler baz alındığında, çocuğun bakımının büyük oranda anneye ait olduğu görülmektedir. Bu da kadının temel çalışma gereksinimlerini sekteye uğratmaktadır.

## IV. BÖLÜM



## ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde çalışmaya katılan 126 kişiden toplanan verilerin SPSS (13.0 versiyonu) istatistiksel paket programıyla değerlendirmesi sırasıyla bütün sorulara ilişkin sonuçlar sırasıyla aktarılacaktır. Çalışmada sıralama soruları olan 2-3-4-6-7 ve 8. sorular Ki kare Testi ile incelenmiştir. Ki kare testi ile katılımcıların işaretledikleri seçenekler arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı amaçlanmıştır. 5.soruda frekans testi kullanılmıştır. Çalışma Yaşamında Kadınlara Yapılan Ayrımcılık Tutum Ölçeğine, Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeğine, Çalışma Yaşamındaki Uygulamalara Karşı Tutum Ölçeğine verilen cevapların cinsiyete göre bir farklılaşım farklılaşmadığını belirlemek için t testi ya da mann whitney-u testi kullanılmıştır.

### 1. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler, sosyal bilimler için hazırlanmış istatistik programı (SPSS) (Version 17, Chicago IL, USA) kullanılarak analiz edildi. Çalışmada kesikli ve sürekli değişkenler için tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma, ortanca değer, minimum, maksimum, sayı ve yüzdelik dilim) verildi. Ayrıca parametrik testlerin ön şartlarından varyansların homojenliği “Levene” testi ile kontrol edildi. Normallik varsayımına ise “Shapiro-Wilk” testi ile bakıldı. İki grup arasındaki farklılıklar değerlendirilmek istendiğinde parametrik test ön şartlarını sağladığı durumda “Student’s t Test”; sağlamadığında ise “Mann Whitney–U testi” kullanıldı. Üç ve daha fazla grup arasındaki farklılıklar değerlendirilmek istendiğinde parametrik test ön şartlarının sağlandığı durumda “Tek Yönlü Varyans Analizi”; sağlanmadığı durumda ise “Kruskal Wallis Testi” kullanıldı. Üç grup ve daha fazla grup arasında anlamlı çıkan sonuçları değerlendirmek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden “Düzeltilmiş Bonferroni Yöntemi” kullanıldı. İki kesikli değişken arasındaki ilişkileri belirlemek için “Ki-Kare Testi” kullanıldı. Beklenen gözelerin % 25’den küçük olduğu durumlarda bu gözelerin analize dahil edilmesi için “Monte Carlo Simulasyon Yöntemi” ile değerler belirlendi. İstatistiksel anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak kabul edildi. Çalışma Yaşamında Kadınlara Yapılan Ayrımcılık Tutum Ölçeğine, Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeğine, Çalışma Yaşamındaki Uygulamalara Karşı Tutum Ölçeğine verilen cevapların cinsiyete göre bir farklılaşım farklılaşmadığını belirlemek için t testi kullanılmıştır.

## Örneklemin Çalışmayı Düşündüğü Faaliyet Alanları

Örneklemin çalışmayı düşündükleri alanların tercih sıralaması arasında anlamlı farkın olup olmadığı Ki kare Testi ile incelenmiştir. Bu bölümdeki sonuçlar turizm sektöründe çalışan ya da çalışmayı düşünün bay ve bayanların cevaplarının birlikte incelendiği tabloda, bayan çalışanların ya da çalışmayı düşünenlerin cevaplarının incelendiği tabloda ve son olarak bayların cevaplarının incelendiği tabloda sırasıyla gösterilmiştir.

**Tablo 10: Bay ve Bayanların Çalışmayı Düşündükleri Alanların Tercih Sıralaması**

Ankete katılanların çalışmayı düşündükleri faaliyet alanı	Sıralama	Ortalama
4-5 yıldızlı kent otelleri	1	2.29
Turizm/seyahat acentası	2	2.71
Tatil köyleri	3	3.50
Rehberlik hizmetleri	4	3.87
Eğlence kompleksleri	5	4.24
Yiyecek-içecek işletmeleri	6	4.39
N	126	

Tablo 10'daki sonuçlara göre anketimizi cevaplayan kişilerin çalışmayı düşündükleri faaliyet alanlarının sıralaması anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2(5) = 128.11, p < .01$ ]. Sonuçlara göre anketimize katılan kişilerin çalışmayı düşündükleri ilk sıradaki faaliyet alanı 4-5 yıldızlı oteller iken, son sıradaki faaliyet alanı ise yiyecek-içecek işletmeleridir.

Bayanların çalışmayı düşündükleri alanların sıralaması sorusuna verdikleri cevapların değerlendirilmesi Tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11: Bayanların Çalışmayı Düşündükleri Alanların Sıralaması**

Ankete katılanların çalışmayı düşündükleri faaliyet alanı	Sıralama	Ortalama
4-5 yıldızlı kent otelleri	1	2.18
Turizm/seyahat acentası	2	2.53
Tatil köyleri	3	3.52
Rehberlik hizmetleri	4	3.91
Yiyecek-içecek işletmeleri	5	4.15
Eğlence kompleksleri	6	4.72
N	54	

Tablo 11'deki sonuçlara göre bayanların çalışmayı düşündükleri faaliyet alanları anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2(5) = 73.76, p < .01$ ]. Bayanların çalışmayı düşündükleri ilk sıradaki faaliyet alanı 4-5 yıldızlı kent otelleri iken son sıradaki faaliyet alanı ise eğlence kompleksleridir.

Bayların çalışmayı düşündükleri alanların sıralaması sorusuna verdikleri cevapların değerlendirilmesi Tablo 12'de gösterilmiştir.

**Tablo 12: Bayların Çalışmayı Düşündükleri Alanların Sıralaması**

Ankete katılanların çalışmayı düşündükleri faaliyet alanı	Sıralama	Ortalama
4-5 yıldızlı kent otelleri	1	2.38
Turizm/seyahat acentası	2	2.85
Tatil köyleri	3	3.49
Rehberlik hizmetleri	4	3.83
Eğlence kompleksleri	5	3.88
Yiyecek-içecek işletmeleri	6	4.57
N	72	

Tablo 12'deki sonuçlara göre bayların çalışmayı düşündükleri faaliyet alanları anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2(5) = 63.48, p < .01$ ]. Bayların çalışmayı düşündüğü ilk sıradaki faaliyet alanı 4-5 yıldızlı kent otelleri iken son sırada tercih ettikleri faaliyet alanı ise yiyecek-içecek işletmeleridir.

Sonuç olarak yapılan araştırmaya göre 4-5 yıldızlı oteller ve seyahat acentaları turizm sektöründe çalışmaya yönelik tercihlerin başında gelmektedir. Fakat cinsiyet ayrımı gözetmeksizin, eğlence kompleksleri ve yiyecek-içecek işletmeleri bu tercihlerin son sıralarında yer almaktadırlar.

#### **Örneklemin 4-5 Yıldızlı Otellerde Çalışmayı Tercih Ettikleri**

## Departmanlar

Örneklemin 4-5 yıldızlı otellerde çalışmayı tercih ettikleri departmanların sıralaması arasında anlamlı farkın olup olmadığı Ki kare Testi ile incelenmiştir. Bu bölümdeki sonuçlar bay ve bayanların cevaplarının birlikte incelendiği tabloda, bayanların cevaplarının incelendiği tabloda ve son olarak bayların cevaplarının incelendiği tabloda sırasıyla gösterilmiştir.

**Tablo 13: Bay ve Bayanların 4-5 yıldızlı otellerde çalışmayı tercih ettikleri departmanların sıralaması**

4-5 yıldızlı otellerde çalışmayı tercih edeceğiniz departmanlar	Sıralama	Ortalama
Ön büro	1	2.85
Halkla ilişkiler	2	3.29
Satış-pazarlama	3	3.96
İnsan kaynakları	4	4.10
Konferans-ziyaret	5	5.30
Muhasebe-finans	6	5.49
Yiyecek-içecek	7	5.87
Sağlık/spor, fitness	8	6.61
Kat hizmetleri	9	7.53
N	126	

Tablo 13'deki sonuçlara göre anketimize katılan kişilerin 4-5 yıldızlı otellerde çalışmayı tercih ettikleri departmanların sıralaması anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2(8) = 327.97, p < .01$ ]. Sonuçlara göre anketimize katılan kişiler ilk sırada çalışmayı tercih ettiği departman ön büro iken son sırada tercih ettikleri departman ise kat hizmetleridir.

Bayanların 4-5 yıldızlı otellerde çalışmayı tercih ettikleri departmanları öncelik sırasına göre belirttikleri cevapların değerlendirilmesi Tablo 14'de gösterilmiştir.

**Tablo 14: Bayanların 4-5 yıldızlı otellerde çalışmayı tercih ettikleri departmanların sıralaması**

4-5 yıldızlı otellerde çalışmayı tercih edeceğiniz departmanlar	Sıralama	Ortalama
Halkla ilişkiler	1	2.50
Ön büro	2	2.98
İnsan kaynakları	3	3.61
Satış-pazarlama	4	3.69
Konferans-ziyaret	5	5.15
Muhasebe-finans	6	5.87
Yiyecek-içecek	7	6.48
Sağlık/spor, fitness	8	7.17
Kat hizmetleri	9	7.56
N	54	

Tablo 15'deki sonuçlara göre bayanların çalışmayı tercih ettikleri departmanlar anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2 (8) = 202.90, p < .01$ ]. Bayanların 4-5 yıldızlı otellerde çalışmayı tercih ettikleri departman halkla ilişkiler departmanı iken son sırada tercih ettikleri departman ise kat hizmetleridir.

Bayların 4-5 yıldızlı otellerde çalışmayı tercih ettikleri departmanları öncelik sırasına göre belirttikleri cevapların değerlendirmesi Tablo 16'da gösterilmiştir.

**Tablo 15: Bayların 4 -5 yıldızlı otellerde çalışmayı tercih ettikleri departmanların sıralaması**

4-5 yıldızlı otellerde çalışmayı tercih edeceğiniz departmanlar	Sıralama	Ortalama
Ön büro	1	2.75
Halkla ilişkiler	2	3.89
Satış-pazarlama	3	4.17
İnsan kaynakları	4	4.46
Muhasebe-finans	5	5.20
Yiyecek-içecek	6	5.42
Konferans-ziyaret	7	5.42
Sağlık/spor, fitness	8	6.19
Kat hizmetleri	9	7.51
N	72	

Tablo 16'daki sonuçlara göre bayların çalışmayı tercih ettikleri departmanlar anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2 (8) = 147.88, p < .01$ ]. Bayların 4-5 yıldızlı otellerde çalışmayı tercih ettikleri ilk sıradaki departman ön büro iken son sırada tercih ettikleri departman ise kat hizmetleridir.

Bayanlar ilk olarak halkla ilişkiler departmanında çalışmak istemektedirler. Erkekler ise farklılık göstererek ön büro departmanından yana seçeneklerini kullanmaktadırlar. Bayanlar için biraz daha zor çalışma saatlerine sahip olan ön büro departmanı bayanlar ve erkekler arasında farklılık yaratmaktadır. Ortak bir sonuç olarak, kat hizmetleri departmanı seçimlerin son sırasında yer almaktadır.

### Örneklemin Kendilerine Uygun Gördükleri Statüler

Örneklemin kendilerine uygun gördükleri statülerin sıralaması arasında anlamlı farkın olup olmadığı Ki kare Testi ile incelenmiştir. Bu bölümdeki sonuçlar anketimize katılan bay ve bayanların cevaplarının birlikte incelendiği tabloda, bayanların cevaplarının incelendiği tabloda ve son olarak bayların cevaplarının incelendiği tabloda sırasıyla gösterilmiştir.

**Tablo 16: Bay ve Bayanların Kendilerine Uygun Olan Statü Sıralaması**

Kendiniz için en uygun statü hangisi	Sıralama	Ortalama
Üst düzey yönetici	1	1.40
Orta düzey yönetici	2	2.55
İdari personel	3	2.68
Kalifiye eleman	4	4.30
Geçici/mevsimlik personel	5	5.54
Teknik personel	6	5.76
Part-time personel	7	5.77
N	126	

Tablo 16'daki sonuçlara göre anketimize katılan kişilerin kendileri için en uygun gördükleri statülerin sıralaması anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2(6) = 521.63, p < .01$ ]. Sonuçlara göre ankete katılan kişilerin kendileri için en uygun gördükleri ilk sıradaki statü üst düzey yöneticilik iken son sıradaki statü ise part-time personel statüsüdür.

Bayanların otel işletmelerinde kendilerine uygun olan statü sıralamasına verdikleri cevapların değerlendirilmesi Tablo 17'de gösterilmiştir.

**Tablo 17: Bayanların Kendilerine Uygun Olan Statü Sıralaması**

Kendiniz için en uygun statü hangisi	Sıralama	Ortalama
--------------------------------------	----------	----------

<b>Üst düzey yönetici</b>	<b>1</b>	<b>1.31</b>
<b>Orta düzey yönetici</b>	<b>2</b>	<b>2.52</b>
<b>İdari personel</b>	<b>3</b>	<b>2.74</b>
<b>Kalifiye eleman</b>	<b>4</b>	<b>4.35</b>
<b>Geçici/mevsimlik personel</b>	<b>5</b>	<b>5.39</b>
<b>Part-time personel</b>	<b>6</b>	<b>5.57</b>
<b>Teknik personel</b>	<b>7</b>	<b>6.11</b>
<b>N</b>	<b>54</b>	

Tablo 17'deki sonuçlara göre bayanların kendileri için en uygun gördükleri statülerin sıralaması anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2 (6) = 231.17, p < .01$ ]. Bayanların kendileri için en uygun gördükleri ilk sıradaki statü üst düzey yöneticilik iken son sıradaki statü ise teknik personel statüsüdür.

Bayların otel işletmelerinde kendilerine uygun olan statü sıralamasına verdikleri cevapların değerlendirilmesi Tablo 18'de gösterilmiştir.

**Tablo 18: Bayların Kendilerine Uygun Olan Statü Sıralaması**

<b>Kendiniz için en uygun statü hangisi</b>	<b>Sıralama</b>	<b>Ortalama</b>
Üst düzey yönetici	1	1.46
Orta düzey yönetici	2	2.57
İdari personel	3	2.64
Kalifiye eleman	4	4.26
Teknik personel	5	5.50
Geçici/mevsimlik personel	6	5.65
Part-time personel	7	5.92
<b>N</b>	<b>72</b>	

Tablo 18'deki sonuçlara göre bayların kendileri için en uygun gördükleri statülerin sıralaması anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2 (6) = 294.44, p < .01$ ]. Bayların kendileri için en uygun gördükleri ilk sıradaki statü üst düzey yöneticilik iken son sıradaki statü ise part-time personel statüsüdür.

Bay ve bayan ayrımı gözetmeksizin kişilerin kendilerini görmek istediği pozisyon üst düzey yönetici pozisyonudur. Yapılan araştırmaya göre, cinsiyet farklılıkları yöneticilik pozisyonları için farklı bir görüş teşkil etmemektedir.

### **Örneklemin Yaşadıkları Şehrin Dışında Çalışıp Çalışmama Tercihleri**

Örneklemin yaşadıkları şehrin dışında çalışmayı tercih edip etmemeleri sorusuna verdikleri cevaplar frekans testi ile incelenmiştir. Frekans testi sonuçları

Tablo 19'da gösterilmiştir.

**Tablo 19: Bay ve Bayanların Yaşadıkları Şehrin Dışında Çalışıp-Çalışmama Düşüncesi**

Cinsiyet	Cevap	F	%
Kadın	Evet	47	87
	Hayır	7	13
Erkek	Evet	65	90.3
	Hayır	7	9.7
Toplam	Evet	112	88.9
	Hayır	14	11.1

Tablo 19'daki sonuçlara göre bayanların %87'si yaşadığı şehir dışında bir işletmede çalışmayı düşünürken, bayların ise %90.3'ü şehir dışında bir işletmede çalışmayı düşünmektedir.

Şehir dışında çalışmak artık bayanlar için de bir engel teşkil etmemekte, bayanlar erkeklere yakın oranda yaşadıkları şehir dışında çalışabildiklerini düşünmektedirler.

### **Örneklemin Çalışacağı Kuruluşu Seçerken Öncelikleri**

Örneklemin çalışmayı düşündükleri kuruluşu seçerken öncelik sıralaması arasında anlamlı farkın olup olmadığı Ki kare Testi ile incelenmiştir. Bu bölümdeki sonuçlar anketimize katılan bay ve bayanların cevaplarının birlikte incelendiği tabloda, bayanların cevaplarının incelendiği Tabloda ve son olarak bayların cevaplarının incelendiği Tabloda sırasıyla gösterilmiştir.

**Tablo 20: Bay ve Bayanların Çalışacağı Kuruluşu Seçerken Öncelik Sıraları Sonuçları**

Çalışacağınız kuruluşu seçerken öncelikleriniz	Sıralama	Ortalama
Kariyer fırsatları	1	2.33
Maaş	2	2.69



İş güvencesi/sendikal haklar	3	2.93
Çalışma saatleri	4	3.37
Ulaşım kolaylığı/olanakları	5	4.67
Sosyal faaliyet olanakları	6	5.01
N	126	

Tablo 20'deki sonuçlara göre anketimize katılan kişilerin çalışacağı kuruluşu seçerken öncelik sıralaması anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2 (5) = 216.80$ ,  $p < .01$ ]. Sonuçlara göre anketimize katılan kişiler çalışacağı kuruluşu seçerken ilk öncelik kariyer fırsatları iken son sıradaki öncelik ise sosyal faaliyet olanaklarıdır. Bayanların çalışacağı kuruluşu seçerken öncelik sırası ile ilgili soruya verdikleri cevapların değerlendirmesi Tablo 21'de gösterilmiştir.

**Tablo 21: Bayanların Çalışacağı Kuruluşu Seçerken Öncelik Sıraları Sonuçları**

Çalışacağımız kuruluşu seçerken öncelikleriniz	Sıralama	Ortalama
Kariyer fırsatları	1	2.21
Maaş	2	2.65
İş güvencesi/sendikal haklar	3	3.00
Çalışma saatleri	4	3.31
Ulaşım kolaylığı/olanakları	5	4.52
Sosyal faaliyet olanakları	6	5.31
N	54	

Tablo 21'deki sonuçlara göre bayanların çalışacağı kuruluşu seçerken öncelik sıralaması anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2 (5) = 108.07$ ,  $p < .01$ ]. Bayanlar için çalışacağı kuruluşu seçerken ilk öncelikte olan değişken kariyer fırsatları iken son sıradaki değişken ise sosyal faaliyet olanaklarıdır. Bayanların çalışacağı kuruluşu seçerken öncelik sırası ile ilgili soruya verdikleri cevapların değerlendirmesi Tablo 22'de gösterilmiştir.

**Tablo 22: Bayların Çalışacağı Kuruluşu Seçerken Öncelik Sıraları Sonuçları**

<b>Çalışacağımız kuruluşu seçerken öncelikleriniz</b>	<b>Sıralama</b>	<b>Ortalama</b>
Kariyer fırsatları	1	2.42
Maaş	2	2.72
İş güvencesi/sendikal haklar	3	2.88
Çalışma saatleri	4	3.41
Sosyal faaliyet olanakları	5	4.78
Ulaşım kolaylığı/olanakları	6	4.79
N	72	

Tablo 22'deki sonuçlara göre bayların çalışacağı kuruluşu seçerken öncelik sıralaması anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2(5) = 112.56, p < .01$ ]. Baylar için çalışacağı kuruluşu seçerken ilk öncelikte olan değişken kariyer fırsatları iken son sıradaki değişken ise ulaşım kolaylığı olanaklarıdır.

Günümüzde kariyer basamaklarını bir bir başarı ile çıkan bayanlar artmakta bu da cinsiyet farklılıklarını ortadan kaldırarak iş seçimde önceliği kariyer hedeflerine vermektedir.

### **Örneklemin Otellerde Özellikle Erkek Çalışanların Tercih Edildiğiyle İlgili Görüşleri**

Örneklemin otellerde özellikle erkek çalışanların tercih edildiğiyle ilgili görüşlerinin sıralaması arasında anlamlı farkın olup olmadığı Ki kare Testi ile incelenmiştir. Bu bölümdeki sonuçlar bay ve bayanların cevaplarının birlikte incelendiği Tabloda, bayanların cevaplarının incelendiği Tabloda ve son olarak bayların cevaplarının incelendiği Tabloda sırasıyla gösterilmiştir.

**Tablo 23: Bay ve Bayanların Otellerde Özellikle Erkek Çalışanların Tercih Edildiğiyle İlgili Görüşlerinin Sıralama Sonuçları**

Otellerde özellikle erkek çalışanın tercih edildiği bölümler	Sıralama	Ortalama
Servis	1	2.77
Yiyecek içecek	2	3.50
Mutfak	3	3.82
Muhasebe-finans	4	4.70
Satış/pazarlama	5	5.00
Ön büro	6	5.19
İnsan kaynakları	7	5.89
Halkla ilişkiler	8	6.70
Kat hizmetleri	9	7.42
N	126	

Tablo 23'teki sonuçlara göre anketimize katılan kişilerin otellerde özellikle erkek çalışanın bölümler sıralaması anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2 (8) = 306.73, p < .01$ ]. Sonuçlara göre anketimize katılan kişilerin otellerde özellikle erkek çalışanın tercih edildiği bölüm olarak ilk sırada servis bölümünü son sırada ise kat hizmetleri bölümünü işaretlemişlerdir. Bayanların otellerde özellikle erkek çalışanların tercih edildiğiyle ilgili soruya verdikleri cevapların değerlendirmesi Tablo 24'de gösterilmiştir.

**Tablo 24: Bayanların Otellerde Özellikle Erkek Çalışanların Tercih Edildiğiyle İlgili Görüşlerinin Sıralama Sonuçları**

Otellerde özellikle erkek çalışanın tercih edildiği bölümler	Sıralama	Ortalama
Servis	1	2.47
Yiyecek içecek	2	3.56
Mutfak	3	3.78
Muhasebe-finans	4	4.62
Satış/pazarlama	5	4.98
Ön büro	6	5.84
İnsan kaynakları	7	5.98
Halkla ilişkiler	8	6.87
Kat hizmetleri	9	6.89
N	54	

Tablo 24'deki sonuçlara göre bayanların otellerde özellikle erkek çalışanın tercih edildiği bölüm sıralaması anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2 (8) = 135.59, p < .01$ ]. Bayanlar erkeklerin öncelikle tercih edildiği bölüm olarak ilk sırada servis bölümünü son sırada ise kat hizmetleri bölümünü işaretlemişlerdir. Bayanların

otellerde özellikle erkek çalışanların tercih edildiğiyle ilgili soruya verdikleri cevapların değerlendirilmesi Tablo 25’de gösterilmiştir.

**Tablo 25: Bayların Otellerde Özellikle Erkek Çalışanların Tercih Edildiğiyle İlgili Görüşlerinin Sıralama Sonuçları**

Otellerde özellikle erkek çalışanın tercih edildiği bölümler	Sıralama	Ortalama
Servis	1	2.77
Yiyecek içecek	2	3.50
Mutfak	3	3.82
Ön büro	4	4.70
Muhasebe-fİNans	5	5.00
Satış/pazarlama	6	5.19
İnsan kaynakları	7	5.89
Halkla ilişkiler	8	6.70
Kat hizmetleri	9	7.42
N	72	

Tablo 25’deki sonuçlara göre bayların, otellerde özellikle erkek çalışanın tercih edildiği bölüm sıralaması anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2 (8) = 181.75, p < .01$ ]. Baylar, erkeklerin öncelikle tercih edildiği bölüm olarak ilk sırada servis bölümünü son sırada ise kat hizmetleri bölümünü işaretlemişlerdir.

### **Örneklemin Otellerde Özellikle Kadın Çalışanların Tercih Edildiğiyle İlgili Görüşleri**

Örneklemin otellerde özellikle kadın çalışanların tercih edildiğiyle ilgili görüşlerinin sıralaması arasında anlamlı farkın olup olmadığı Ki kare Testi ile incelenmiştir. Bu bölümdeki sonuçlar bay ve bayanların cevaplarının birlikte incelendiği Tabloda, Bayanların cevaplarının incelendiği Tabloda ve son olarak bayların cevaplarının incelendiği Tablo sırasıyla gösterilmiştir.

**Tablo 26: Bay ve Bayanların Otellerde Özellikle Kadın Çalışanların Tercih Sonuçları**

Otellerde özellikle kadın çalışanın tercih edildiği bölümler	Sıralama	Ortalama
--	----------	----------

Halkla ilişkiler	1	3.24
Ön büro	2	3.63
Kat hizmetleri	3	3.70
İnsan kaynakları	4	4.57
Satış/pazarlama	5	4.93
Yiyecek içecek	6	5.83
Muhasebe-finans	7	6.14
Mutfak	8	6.22
Servis	9	6.73
N	126	

Tablo 26'daki sonuçlara göre anketimize katılan kişiler otellerde özellikle kadın çalışanın tercih edildiği bölümler sıralaması anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2(8) = 306.73, p < .01$ ]. sonuçlara göre anketimize katılan kişilerin otellerde özellikle kadın çalışanın tercih edildiği bölüm olarak ilk sırada halkla ilişkiler bölümünü son sırada ise servis bölümünü işaretlemişlerdir. Bayanların otellerde özellikle *kadın* çalışanların tercih edildiğiyle ilgili soruya verdikleri cevapların değerlendirmesi Tablo 27'de gösterilmiştir.

**Tablo 27: Bayanların Otellerde Özellikle Kadın Çalışanların Tercih Edildiğiyle İlgili Görüşlerinin Sıralama Sonuçları**

Otellerde özellikle kadın çalışanın tercih edildiği bölümler	Sıralama	Ortalama
Halkla ilişkiler	1	2.83
Ön büro	2	3.00
Kat hizmetleri	3	4.20
İnsan kaynakları	4	4.64
Satış/pazarlama	5	4.69
Yiyecek içecek	6	5.92
Mutfak	7	6.19
Muhasebe-finans	8	6.32
Servis	9	7.20
N	54	

Tablo 27'deki sonuçlara göre bayanların otellerde özellikle kadın çalışanın tercih edildiği bölüm sıralaması anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2(8) = 133.11, p < .01$ ]. Bayanlar, kadınların öncelikle tercih edildiği bölüm olarak ilk sırada halkla ilişkiler bölümünü son sırada ise servis bölümünü işaretlemişlerdir. Bayanların otellerde özellikle *kadın* çalışanların tercih edildiğiyle ilgili soruya verdikleri cevapların değerlendirmesi sekizinci soruya verdikleri cevapların değerlendirmesi Tablo 28'de gösterilmiştir.

**Tablo 28: Bayların Otellerde Özellikle Kadın Çalışanların Tercih Edildiğiyle İlgili Görüşlerinin Sıralama Sonuçları**

Otellerde özellikle kadın çalışanın tercih edildiği bölümler	Sıralama	Ortalama
Kat hizmetleri	1	3.32
Halkla ilişkiler	2	3.55
Ön büro	3	4.10
İnsan kaynakları	4	4.52
Satış/pazarlama	5	5.11
Yiyecek içecek	6	5.77
Muhasebe-finance	7	6.01
Mutfak	8	6.24
Servis	9	6.38
N	72	

Tablo 28'deki sonuçlara göre bayların otellerde özellikle kadın çalışanın tercih edildiği bölüm sıralaması anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2 (8) = 105.86, p < .01$ ]. Baylar, kadınların öncelikle tercih edildiği bölüm olarak ilk sırada kat hizmetleri bölümünü son sırada ise servis bölümünü işaretlemişlerdir.

#### **Çalışma Yaşamında Kadınlara Yapılan Ayrımcılık Tutum Ölçeği t Testi Sonuçları**

Çalışma yaşamında kadınlara yapılan ayrımcılıkla ilgili olarak anketimize katılan kişilerin tutumlarını belirlemek amacı ile Çalışma Yaşamında Kadınlara Yapılan Ayrımcılık Tutum Ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayısı Cronbachs Alfa ile hesaplanmıştır. Cronbach's Alfa değeri .930 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayı soruların iç tutarlılıklarını sağladıklarını göstermektedir.

Çalışma Yaşamında Kadınlara Yapılan Ayrımcılık Tutum Ölçeği sorularına verilen cevaplara göre anketimize katılan bay ve bayanlar arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirlemek amacı ile t testi uygulanmıştır. Çalışma Yaşamında Kadınlara Yapılan Ayrımcılık Tutum Ölçeğinin cinsiyete göre t testi sonuçları Tablo 29'da gösterilmiştir.

**Tablo 29: Çalışma Yaşamında Kadınlara Yapılan Ayrımcılık Tutum Ölçeğine Verilen Cevapların Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları**

Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S	Sd	t	P
----------	---	-----------	---	----	---	---

İşe almada ayrımcılık yapıyor	Kadın	54	3.31	1.21	124	.860	.392
	Erkek	72	3.11	1.38			
Terfi ve atamalarda ayrımcılık yapıyor	Kadın	54	3.80	1.26	124	2.40	.018*
	Erkek	72	3.53	1.22			
Hiz. İçi eğitimden yararlanmada ayrımcılık yapıyor	Kadın	54	3.29	1.12	124	2.23	.027*
	Erkek	72	2.84	1.10			
Ücret ve çeşitli ödemelerde ayrımcılık yapıyor	Kadın	54	3.03	1.35	124	2.01	.046*
	Erkek	72	2.56	1.23			
İşten çıkarmada ayrımcılık yapıyor	Kadın	54	3.50	1.42	124	2.22	.028*
	Erkek	72	2.95	1.29			

\*p<0,05

Tablo 29'daki sonuçlarına göre işe almada ayrımcılık yapıyor sorusu dışında diğer sorularda cinsiyete göre anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Hizmet içi eğitiminden yararlanmada ayrımcılık yapıyor sorusunda bayanların puanları ( $\bar{x}$  =3.29) bayların puanlarından ( $\bar{x}$  =2.84) daha yüksektir (t (124)= 2.23, p<,05). Ücret ve çeşitli ödemelerde ayrımcılık yapıyor sorusunda bayanların puanları ( $\bar{x}$  =3.03) bayların puanından ( $\bar{x}$  =2.56) yüksektir (t (124)= 2.01, p<,05). İşten çıkarmada ayrımcılık yapıyor sorusunda da bayanların puanları ( $\bar{x}$  =3.50) bayların puanlarından ( $\bar{x}$  =2.95) yüksektir (t (124)= 2.22, p<,05).

Sonuç olarak bayanlar, hizmet içi eğitimlerinden yararlanma, ücret ve çeşitli ödemeler ve de işten çıkarılma konularında kendilerine ayrımcılık yapıldığını düşünmektedirler.

### **Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği t Testi Sonuçları**

Katılımcıların kadın çalışanların yönetim kademelerinde az sayıda yer almalarına ilişkin tutumlarını ölçmek amacı ile Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayısı Cronbach's Alfa ile hesaplanmıştır. Cronbach's Alfa değeri .724 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayı soruların iç tutarlılıklarını sağladıklarını göstermektedir.

Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği sorularına verilen cevaplara göre anketimize katılan bay ve bayanlar arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirlemek amacı ile t testi uygulanmıştır. Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeğinin cinsiyete göre t testi sonuçları Tablo 30'da gösterilmiştir.

**Tablo 30: Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeğine Verilen Cevapların Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S	Sd	T	P
Liderlik özelliklerinin yetersiz	Kadın	54	1.87	1.06	124	4.27	.000**
	Erkek	72	2.81	1.34			
Başarı motivasyonlarının düşük	Kadın	54	1.79	1.05	124	3.61	.000**
	Erkek	72	2.52	1.17			
Aile sorumluluklarının kariyerlerinin önüne geçmekte	Kadın	54	2.81	1.30	124	3.18	.002**
	Erkek	72	3.61	1.44			
Yeterli eğitim ve deneyim düzeyine sahip olmamaları	Kadın	54	1.85	1.10	124	2.54	.12
	Erkek	72	2.41	1.35			
Kendilerine rol modeli olarak alabilecekleri yeterli sayıda kadın yöneticinin olmaması	Kadın	54	2.79	1.40	124	1.07	.285
	Erkek	72	3.04	1.15			

\*\*p<0,0

Tablo 30 sonuçlarına göre ilk üç soru dışında diğer sorularda cinsiyete göre anlamlı farklılıklar saptanmamıştır. Liderlik özelliklerinin yetersiz olması sorusunda bayların puanları ( $\bar{x}=2.81$ ) bayanların puanlarından ( $\bar{x}=1.87$ ) yüksektir (t (124)=4,27, p<,01). Başarı motivasyonlarının düşük olması sorusunda bayların puanları ( $\bar{x}=2.52$ ) bayanların puanlarından ( $\bar{x}=1.79$ ) yüksektir (t (124)=3.61, p<,01). Son olarak ta aile sorumluluklarının kariyerlerinin önüne geçmekte sorusunda bayların puanları ( $\bar{x}=3.61$ ) bayanların puanlarından ( $\bar{x}=2.81$ ) yüksektir (t (124)=3.18, p<,01).

Araştırmaya katılan baylar, bayanların liderlik özelliklerini yetersiz, başarı motivasyonlarını düşük bulmaktadırlar. Aynı zamanda bayanların aile sorumluluklarının kariyer hedeflerinin önüne geçtiğini düşünmektedirler. Bayanların kendilerine rol modeli olarak alabilecekleri kadın yöneticilerin eksikliği nedeni ile de liderlik vasfına ulaşamayacaklarını düşünmektedirler.



## Çalışma Yaşamındaki Uygulamalara Karşı Tutum Ölçeği t Testi Sonuçları

Katılımcıların çalışma yaşamındaki uygulamalara karşı tutumlarını ölçmek amacı ile Çalışma Yaşamındaki Uygulamalara Karşı Tutum Ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayısı Cronbach's Alfa ile hesaplanmıştır. Cronbach's Alfa değeri .824 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayı soruların iç tutarlılıklarını sağladıklarını göstermektedir. Çalışma Yaşamındaki Uygulamalara Karşı Tutum Ölçeği sorularına verilen cevaplara göre anketimize katılan bay ve bayanlar arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirlemek amacı ile t testi uygulanmıştır. Çalışma Yaşamındaki Uygulamalara Karşı Tutum Ölçeğinin cinsiyete göre t testi sonuçları Tablo 31'de gösterilmiştir.

**Tablo 31: Çalışma Yaşamındaki Uygulamalara Karşı Tutum Ölçeğine Verilen Cevapların Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	X	S	Sd	t	p
Organizasyonlarda işe alımlarda cinsiyet farklılığı belirleyici bir unsurdur	Kadın	54	2.98	1.25	124	.348	.728
	Erkek	72	2.80	1.19			
Mesleklerde görevlerin erkek işi ve kadın işi olarak ayrılması gerekmektedir	Kadın	54	2.03	1.08	124	3.72	.001**
	Erkek	72	2.80	1.19			
Org. İçerisinde görev dağılımı kadın ve erkek çalışanlar için farklılık göstermektedir	Kadın	54	2.90	1.24	124	1.69	.093
	Erkek	72	3.27	1.18			
Kadın çalışanlar organizasyon içinde güç edinimi ve kullanımı konusunda sorun yaşamakta	Kadın	54	2.98	3.03	124	.903	.368
	Erkek	72	3.33	1.15			
Kadın çalışanların evli ve çocuk sahibi olmaları performanslarını etkilemektedir	Kadın	54	2.81	1.22	124	3.01	.003**
	Erkek	72	3,47	1,19			
Erkek çalışanların evli ve çocuk sahibi olmaları performanslarını etkilemektedir	Kadın	54	2.51	1.22	124	.108	.915
	Erkek	72	2.83	1.22			
Organizasyon içerisinde aynı statüdeki kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret farklılıkları bulunmaktadır	Kadın	54	3.16	1.19	124	1.53	.128
	Erkek	72	2.83	1.22			
Kadın çalışanların hamile olmaları işe alınırken işverenin tercihini olumsuz etkiler	Kadın	54	3.44	1.39	124	.112	.911
	Erkek	72	3.47	1.37			
Kadınların dış görünüşü işe alımlarda oldukça önemlidir	Kadın	54	3.85	1.18	124	.260	.796
	Erkek	72	3.77	1.82			
Erkeklerin dış görünüşü işe alımlarda oldukça önemlidir	Kadın	54	3.24	1.14	124	.901	.369
	Erkek	72	3.44	1.33			
Kadınların geleneksel rollerine paralel olarak kat hizmetleri, halkla ilişkiler ya da resepsiyon gibi alanlarda çalışmaları daha uygundur	Kadın	54	3.11	1.34	124	.305	.761
	Erkek	72	3.04	1.20			

\*\*p<.01

Tablo 31'deki sonuçlarına göre bazı sorularda cinsiyete göre anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Mesleklerde ve organizasyonlarda görevlerin “erkek işi” ve

“kadın işi” olarak ayrılması gerekmektedir sorusunda bayların puanı ( $\bar{x}=2.80$ ) bayanların puanlarından ( $\bar{x}=2.03$ ) yüksektir ( $t(124)=3.72, p<,01$ ). Kadın çalışanların evli ve çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz etkilemektedir sorusunda bayların puanı ( $\bar{x}=3.47$ ) bayanların puanlarından ( $\bar{x}=2.81$ ) yüksektir ( $t(124)=3.01, p<,01$ ).

Çalışmaya göre baylar, mesleklerde görevlerin erkek işi ve kadın işi olarak ayrılması gerektiğini düşünmektedir. Aynı zamanda çalışan bayanların organizasyon içerisinde güç edinimi ve kullanımı konularında sorun yaşadıklarını, çalışan bayanların evli ve çocuk sahibi olmalarının performanslarını olumsuz yönde etkilediğini düşünmektedirler. Bayanlar ise kendileri ile aynı organizasyonda ve aynı statüde görev alan bay çalışanlara göre uygulanan ücret politikalarının değiştiğini düşünmektedirler.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kariyer kavramı her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. Artık günümüzde bilgi, sahibine çok büyük bir güç sağlamaktadır. Kariyer geliştirme ise, üretilen bilgilere ve kişilerin bu bilgileri edinmesine dayanmaktadır. Bilgiyi elde etmiş bireyler ile birlikte organizasyonlar da bilgiye dayalı bir yapılanmaya sahip olmalıdır. Kariyer yönetimi, kişinin ve organizasyonların bilgilenererek kendilerini daha etkin kılma sürecidir ve bu süreç cinsiyet ayrımı gözetmeksizin günümüzün en önemli konularından biridir. Kadın ve kariyeri çağımızın en konuşulan konuları arasında yer almaktadır.

Gelişmiş ülkelerde dâhil olmak üzere hemen her sektörde kadınlar şu anki işgücü piyasasındaki konumlarını elde etmek için çok uzun yıllar mücadeleler vermek zorunda kalmışlardır. Bu araştırmada da, turizm sektöründe çalışan ve çalışmayı düşünen kişilerin bu sektöre yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyet önyargısına yönelik algılamaları ve algılamaların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, cinsiyet ile cinsiyet önyargısı ve cinsiyet ayrımcılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiden; çalışmaya katılan kişilerin cinsiyetinin, onun cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyet önyargısı konusundaki algılamalarını etkilediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca analiz sonucundan, bu algılamaların yoğunluğunun daha çok bayanlar lehine olduğu görülmektedir. Bu bulgular literatüre uygun bir şekilde ortaya çıkmıştır. Turizm sektöründe çalışanlar ve çalışmayı düşünen kişiler üzerine yapılan bu araştırmada özellikle bayanlar, terfi ve atamalarda ayrımcılık yapıldığını belirtmişlerdir. Bayanlar, baylara oranla daha yüksek seviyede terfi ve atamalarda bayanlara ayrımcılık yapıldığını ifade etmişlerdir.

Turizm sektöründe çalışan ya da çalışmayı düşünen kişiler üzerinde yapılan araştırmaya göre özellikle bayanların ayrımcılığa uğradıkları yönündeki algılamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca; teorik katkı sağlama adına, araştırmada cinsiyet önyargısı ile cinsiyet ayrımcılığı arasında da istatistiksel açıdan anlamlı ve doğru orantılı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuçtan, cinsiyet

önyargısının, cinsiyet ayrımcılığı üzerinde bir etkisinin olduğu ve cinsiyet ayrımcılığını oluşturan cinsiyet önyargılarının ortadan kaldırılmasının cinsiyet ayrımcılığını da ortadan kaldırabileceği söylenebilir.

Sonuç olarak, birçok sektöre kalite ve hizmet anlayışı bakımından büyük katkı sağlayan kadınların turizm sektöründe sayılarının arttırılması için, turizm sektöründe bayan çalışanların teşvik edilmesi gereklidir. Bunun gerçekleşmesi için de geleneksel anlayışların ve önyargıların bırakılarak, kadınların erkeklerle aynı imkân ve şartlara sahip olmaları için gerekli tedbirlerin alınması sağlanmalıdır. Bu sağlandığı takdirde bayanların sektöre ilişkin olumsuz cinsiyet önyargı ve ayrımcılığına yönelik algılamalarının olumlu yönde değişebileceği öngörülmektedir. Çünkü kadınlar ülkelerin kalkınma sürecinde rol oynayan önemli kaynakların başında gelmektedir. Ayrıca kadınlar olmaksızın diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de dengeli bir gelişmeden söz etmenin mümkün olmayacağı söylenebilir. Fakat günümüzde kadınlar, kariyer gelişimleri için önüne çıkan engellerin büyük bir kısmını aşmış ve giderek daha çok çalışma yaşamının içinde yer almaya başlamışlardır. Genel anlamda ekonomik gelişme ve kalkınma açısından kadınların nitelikli hale gelmesi ve çeşitli sektörlerde görev almaları önemlidir. Özellikle gelişmekte olan Türkiye açısından nitelikli iş gücünün yerinde ve aktif olarak kullanılması, ülkemizin gelişme hızını arttıracaktır.

## KAYNAKÇA

- Acar, C. A. (1998). Kadınların yönetsel görevlerde istihdamına ilişkin tutumlarla ilgili bir araştırma. 6. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Antalya.
- Akdoğan, H. (2001). *Medyada Kadın*, İstanbul: Ceylan Yayınları.
- Aksoy, N. (2006). *Toplumsal cinsiyete duyarlı bütçeleme ve kadının statüsü genel müdürlüğünün rolü*. Ankara: KSSGM Yayınları.
- Albayrak, E. (2007). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 25, 111-137.
- Aydın, S., Özkul, E., Tandoğan, G. ve Şahin, N. (2007). *Otel işletmelerinde Kadınların Üst Ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, 15.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya.
- Aytaç, S. (1999). *Çalışma Yaşamında Kadın Ve Kariyer, Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri I-II*. Ankara: TİSK Yayınları.
- Bergmann, B. R. (1986). *The Economic Emergence of Women*. New York: Basic Books Inc. Publishers.
- Berktaş, F. (2004). Kadınların İnsan Haklarının Gelişimi ve Türkiye. *İstanbul Bilgi Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları Eğitim ve Araştırma Birimi Sivil Toplum Ve Demokrasi Konferans Yazıları* içinde (ss.7-11). İstanbul.
- Cathy, B. (2003). Gender and Salaries in Hotel Financial Management. *Women in Management Review*, No. 18(1/2), 43-48.
- Ceylan, R. (Ed.). (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: AÜ.
- Chu, K. H. ve Murrmann, S. K. (2006). Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*, 27, 1181-1191.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. ve Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80 (2), 29-36.
- Dalkıranoglu, T. (2006). *Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Dalkıranoglu, T., Çetinel, F. G. (2008). “Konaklama İşletmelerinde Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 20, 277-298.
- Dalton, D. R. ve Kesner, I. F. (1993). Cracks in the Glass Ceiling: The silent Competence of Women. *Business Horizons, March-April*, 1-5.
- Deadrick D.L. ve McAfee R. B. (2001). Service With a Smile Legal and Emotional Issues. *Journal of Quality Management*, 6,99-110.
- DİE, (1997), *İstihdam ve Ücret Yapısı*, Ankara: DİE Yayınları.
- Dökmen Z. (2004). *Toplumsal Cinsiyet Sosyal Psikolojik Açıklamalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ecevit, Y. (1998). Türkiye'de Ücretli Kadın Emeğinin Toplumsal Cinsiyet Temelinde analizi. *75yilda Kadınlar Ve Erkekler İçinde* (ss.267-284) . İstanbul, Tarih Vakfı Yayınları.
- Ekin, N. (1968). *İşgücü ve Ekonomik Gelişme*. İstanbul, İ.Ü. Yayınları.
- Ekin, N. (1990). *Değişen Bir Toplumda Kadın İstihdam İmkanlarının Geliştirilmesi*, Ankara, İş ve İşçi Bulma Kurumu Yayını.
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu-iş*, 6, 1-15.
- Eryiğit, N. (2007). Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eyüboğlu, D. (1999). *Kadın İşgücününün Değerlendirilmesindeki Yetersizlikler*. Ankara: MPM Yayınları.
- Giddens, A. (2000). *Sosyoloji*, (Çev. H. Özel), Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Hemmati M. (2000), Women's Employment and Participation in Tourism, *Sustainable Travel & Tourism*, (5) 1 17-21.
- Hoffman, S. ve Everett, S. L. (2005). *Women and the Economy: Family, Work and Pay*, New York, Pearson Addison Wesley.
- International Labour Organisation, (1998) World Employment Report 1998-99. ILO: Geneva 1998b. *Year Book of Labour Statistics*, 1998. ILO: Geneva.
- ITUC, 2009, 1st World Women's Conference Discussion Guide, [[http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/DECENT\\_WORK\\_DECENT\\_LIFE\\_FOR\\_WOMEN.pdf](http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/DECENT_WORK_DECENT_LIFE_FOR_WOMEN.pdf)].
- Jackson, C. J. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16 (1), 30-41.

- Kakıcı, H., Emeç, H. ve Senay, Ü. (2004). Türkiye'de Çalışan Kadınların Çocuk Bakım Tercihleri, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 5, 28-34.
- Knuston, B. J. ve Schmidgall, R. S. (1999). Dimension of the glass ceiling in the hospitality industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December 114-125.
- Kocacık, F. ve Gökaya, V. B. (2005). Türkiye'de Çalışan Kadınlar Ve Sorunları, *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 43-56.
- KSSGM, (2000). *Kentlerde Kadınların İş Yasamına Katılım Sorunlarının Sosyo-ekonomik Ve Kültürel Boyutları*, Ankara: Cem Web Ofset.
- Li, I. ve Leung, R. W. (2001). Female managers in Asian hotels: Profile an Career Challenges, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (4), 189-196.
- Mathur-Helm, B. (1997). Women and the glass ceiling in South Africa banks: An illusion or reality, *Women in Management Review*, 21 (4), 10-18.
- Minibaş, T. (1998). Türkiye'nin kalkınma sürecinde kadın işgücü, *Aydınlanmanın kadınları içinde* (ss.331-349), İstanbul: Cumhuriyet Kitap Kulübü.
- Oğuz, G. Y. (2002). *Toplumsal Yaşamda Kadın*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Oktik, N. (1997). Turizm Sektöründe Çalışan Kadınların Toplumsal Değişime Etkileri. *Muğla Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı 4, 61-66.
- Palankök, N. (2004). Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Palaz, S. (2003). Türkiye'de Cinsiyet Ayrımcılığı Analizinde Neo Klasik Yaklaşım Karşı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Önerileri. *Balıkesir Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (9), 87-109.
- Quinn, N. (1977). Anthropological Studies on Women's Status, *Annual Review of Anthropology*, No.6, 181-225.
- Richard, A. ve Hein, C. (1986). *Sex Inequalities in Urban Employment in The Third World*. New York, St. Martin's press.
- Rosaldo, M. .Z. (1973). Women, Culture, and Society: A Theoretical Overview. *Women, Culture and Society İçinde* (ss.25-37) Stanford , Univ. of California Press.


- Sav, D. (2008). *Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler Ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Sosyal İş Sendikası (2010). 8 Mart'ın 100. Yıldönümünde Türkiye'de ve Dünyada Kadın Emeği ve İstihdamı Raporu.
- Tekeli, Ş. (1982). *Kadınlar ve Siyasal Toplumsal Hayat*. İstanbul: Yerli Araştırmalar Dizisi.
- Tokgöz, G. (2004), Gender Based Discrimination at Work in Turkey: A Cross-Sectoral Overview, *The Conference on Feminist Economics*, 6. 8. 2004, Oxford.
- TUSİAD, (2008). *Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler Ve Çözüm Önerileri*. İstanbul, TUSİAD Yayınları.
- TUIK İşgücü İstatistikleri.
- TUIK Toplumsal Cinsiyet, Aile ve Yaşam İstatistikleri.
- TUIK Türkiye Nüfus ve Sağlık Araştırması 2008.
- Tümen, C. B., Tepeci, M. ve Onağ, A. (2011). 'Turizm İşletmeciliği Öğrencilerinin Turizm Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık Konusuna İlişkin Tutumlarının İncelenmesi', *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 8(1):3-4
- Unur, K. ve Ulusan, Y. (2010). 'Lisans Düzeyindeki Turizm Öğrencilerinin Çalışma Hayatında Karşılaşabilecekleri Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığı Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma', *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7(3).
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ., Acar, A., Özçelik, O., Dündar, G., Sadullah, Ö. & Tüzüner, L. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Wright, O. E. ve Baxter, J. (2000). Glass Ceiling Hypothesis: A Reply to Critics. *Gender & Society*, 14 (6), 814-821.




# **EKLER**

## ANKET FORMU


1. Cinsiyetiniz ( ) Kadın ( ) Erkek

 Turizm sektöründe bulunan, faaliyet alanlarındaki çalışma önceliğinizi sırasıyla belirtiniz. (Size en uygun seçenekten başlayarak 1 2 3 4 5 6 şeklinde sıralayınız).

( ) Turizm /seyahat acentası (kongre, tur organizasyon vs.) ( ) Eğlence kompleksleri  
( ) Tatil Köyleri ( ) 4-5 yıldızlı kent otelleri ( )Yiy -İçecek işletmeleri ( ) Rehberlik Hizmetleri

 4-5 yıldızlı otellerdeki departmanları öncelik sırasına göre belirtiniz (Size en uygun seçenekten başlayarak 1 2 3 4 5 6 7 8 9 şeklinde sıralayınız).

( ) Önbüro (resepsiyon-rezervasyon) ( ) Konferans-ziyafet  
( ) Yiyecek içecek ( ) Muhasebe-fınans  
( ) Halkla ilişkiler ( ) İnsan kaynakları/personel yönetimi  
( ) Kat hizmetleri ( ) Sağlık/Spor, fitness  
( ) Satış-Pazarlama

 Turizm sektöründe bulunan, çalışma alanlarındaki, mevcut statülerin hangisinin kendiniz için en uygun olduğunu düşünüyorsunuz, Size en uygun seçenekten başlayarak 1 2 3 4 5 6 7 şeklinde sıralayınız).

( ) Üst düzey yönetici ( ) İdari personel ( ) Geçici/mevsimlik personel  
( ) Kalifiye eleman ( ) Orta düzey yönetici ( ) Part-time personel ( ) Teknik personel

5. Yaşadığımız şehrin dışında bir işletmede çalışmayı düşünür müsünüz?  
( ) Evet ( ) Hayır

6. Çalışmakta olduğunuz kuruluşu seçerken aşağıdaki unsurların sizin için öncelik sırasını belirtiniz (Size en uygun seçenekten başlayarak 1 2 3 4 5 6 şeklinde sıralayınız).

( ) Ulaşım kolaylığı/olanakları ( ) Maaş  
( ) Çalışma saatleri  
( ) İş güvencesi /sendikal haklar  
( ) Kariyer fırsatları  
( ) Sosyal faaliyet olanakları ve tesisleri ( kreş, spor kompleksi, lojman vs.)

7. Otel işletmelerinde özellikle **erkek çalışanın** tercih edildiği bölümlerin hangileri olduğunu düşünüyorsunuz

(Size en uygun seçenekten başlayarak 1 2 3 4 5 6 7 8 9 şeklinde sıralayınız).

( ) Ön büro ( ) Satış/pazarlama  
( ) Yiyecek içecek ( ) İnsan kaynakları/personel eğitimi  
( ) Servis ( ) Muhasebe-fınans  
( ) Mutfak ( ) Kat hizmetleri  
( ) Halkla ilişkiler

8. Otel işletmelerinde özellikle **kadın çalışanın** tercih edildiği bölümlerin hangileri olduğunu düşünüyorsunuz ((Size en uygun seçenekten başlayarak 1 2 3 4 5 6 7 8 9 şeklinde sıralayınız).

( ) Ön büro ( ) Yiyecek içecek ( ) Servis  
( ) Halkla ilişkiler ( ) Mutfak ( ) İnsan kaynakları/personel eğitimi  
( ) Satış/pazarlama ( ) Muhasebe-fınans ( ) Kat hizmetleri

9. Çalışma yaşamında kadınlara hangi alanda ayrımcılık yapıldığı ile ilgili aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi **1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Nötrüm, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum** şıklarından birini işaretleyerek belirtiniz.

	1	2	3	4	5
İşe almada ayrımcılık yapılıyor					
Terfi ve atamalarda ayrımcılık yapılıyor					
Hizmet içi eğitimden yararlanmada ayrımcılık yapılıyor					
Ücret ve çeşitli ödemelerde ayrımcılık yapılıyor					
İşten çıkarmada ayrımcılık yapılıyor					

10. Kadın çalışanların yönetim kademelerinde az sayıda yer almalarına ilişkin aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi **7-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Nötrüm, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum**

Şıklarından birini işaretleyerek belirtiniz.


	1	2	3	4	5
Liderlik özelliklerinin yetersiz					
Başarı motivasyonlarının düşük					
Aile sorumluluklarının kariyerlerinin önüne geçmekte					
Yeterli eğitim ve deneyim düzeyine sahip olmamaları					
Kendilerine rol modeli olarak alabilecekleri yeterli sayıda kadın yöneticinin olmaması					
Kadın olmaları					

11. Çalışma yaşamındaki uygulamalarla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi **1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Nötrüm, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum** şıklarından birini işaretleyerek belirtiniz.


	1	2	3	4	5
Organizasyonlarda işe alımlarda cinsiyet farklılığı belirleyici bir unsurdur.					
Genel olarak mesleklerde ve organizasyonlarda görevlerin "erkek işi" ve "kadın işi" olarak ayrılması gerekmektedir.					
Organizasyon içerisinde görev dağılımı kadın ve erkek çalışanlar için farklılık göstermektedir.					
Kadın çalışanlar organizasyon içinde güç edinimi ve kullanımı konusunda sorun yaşamaktadır.					
Kadın çalışanların evli ve çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz etkilemektedir.					
Erkek çalışanların evli ve çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz etkilemektedir.					
Organizasyon içerisinde aynı statüdeki kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret farklılıkları bulunmaktadır.					
Kadın çalışanların hamile olmaları işe alınırken işverenin tercihini olumsuz etkiler.					
Kadınların dış görünüşü işe alımlarda oldukça önemlidir.					
Erkeklerin dış görünüşü işe alımlarda oldukça önemlidir.					
Kadınların geleneksel rollerine paralel olarak, kat hizmetleri, halkla ilişkiler ya da resepsiyon gibi alanlarda çalışmaları daha uygundur.					

## ANKET FORMU

1. Cinsiyetiniz ( ) Kadın ( ) Erkek

 Turizm sektöründe aşağıdaki faaliyet alanlarından çalışmayı düşündüklerinizi öncelik sırasıyla belirtiniz. (Size en uygun seçenekten başlayarak 1 2 3 4 5 6 şeklinde sıralayınız).

( ) Turizm /seyahat acentası (kongre, tur organizasyon vs.) ( ) Eğlence kompleksleri  
( ) Tatil Köyleri ( ) 4-5 yıldızlı kent otelleri ( )Yiy -İçecek işletmeleri ( ) Rehberlik Hizmetleri

 4-5 yıldızlı otellerde çalışmayı tercih edeceğiniz departmanları öncelik sırasına göre belirtiniz (Size en uygun seçenekten başlayarak 1 2 3 4 5 6 7 8 9 şeklinde sıralayınız).

( ) Önbüro (resepsiyon-rezervasyon) ( ) Konferans-ziyafet  
( ) Yiyecek içecek ( ) Muhasebe-finance  
( ) Halkla ilişkiler ( ) İnsan kaynakları/personel yönetimi  
( ) Kat hizmetleri ( ) Sağlık/Spor, fitness  
( ) Satış-Pazarlama

4. Aşağıdaki statülerin hangisinin kendiniz için en uygun olduğunu düşünüyorsunuz, Size en uygun seçenekten başlayarak 1 2 3 4 5 6 7 şeklinde sıralayınız.

( ) Üst düzey yönetici ( ) İdari personel ( ) Geçici/mevsimlik personel  
( ) Kalifiye eleman ( ) Orta düzey yönetici ( ) Part-time personel ( ) Teknik personel

5. Yaşadığımız şehrin dışında bir işletmede çalışmayı düşünür müsünüz?

( ) Evet ( ) Hayır

6. Çalışacağınız kuruluşu seçerken aşağıdaki unsurların sizin için öncelik sırasını belirtiniz (Size en uygun seçenekten başlayarak 1 2 3 4 5 6 şeklinde sıralayınız). ( ) Ulaşım kolaylığı/olanakları ( ) Maaş

( ) Çalışma saatleri  
( ) İş güvencesi /sendikal haklar  
( ) Kariyer fırsatları  
( ) Sosyal faaliyet olanakları ve tesisleri ( kreş, spor kompleksi, lojman vs.)

7. Otel işletmelerinde özellikle **erkek çalışanın** tercih edildiği bölümlerin hangileri olduğunu düşünüyorsunuz (Size en uygun seçenekten başlayarak 1 2 3 4 5 6 7 8 9 şeklinde sıralayınız).

( ) Ön büro ( ) Satış/pazarlama  
( ) Yiyecek içecek ( ) İnsan kaynakları/personel eğitimi  
( ) Servis ( ) Muhasebe-finance  
( ) Mutfak ( ) Kat hizmetleri  
( ) Halkla ilişkiler

8. Otel işletmelerinde özellikle **kadın çalışanın** tercih edildiği bölümlerin hangileri olduğunu düşünüyorsunuz ((Size en uygun seçenekten başlayarak 1 2 3 4 5 6 7 8 9 şeklinde sıralayınız).

( ) Ön büro ( ) Yiyecek içecek ( ) Servis  
( ) Halkla ilişkiler ( ) Mutfak ( ) İnsan kaynakları/personel eğitimi  
( ) Satış/pazarlama ( ) Muhasebe-finance ( ) Kat hizmetleri

9. Çalışma yaşamında kadınlara hangi alanda ayrımcılık yapıldığına ilişkin aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi 7-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Nötrüm, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şıklarından birini işaretleyerek belirtiniz.

	1	2	3	4	5
İşe almada ayrımcılık yapıyor					
Terfi ve atamalarda ayrımcılık yapıyor					
Hizmet içi eğitimden yararlanmada ayrımcılık yapıyor					
Ücret ve çeşitli ödemelerde ayrımcılık yapıyor					
İşten çıkarmada ayrımcılık yapıyor					

10. Kadın çalışanların yönetim kademelerinde az sayıda yer almalarına ilişkin aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi 7-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Nötrüm, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

Şıklarından birini işaretleyerek belirtiniz.

	1	2	3	4	5
Liderlik özelliklerinin yetersiz					
Başarı motivasyonlarının düşük					
Aile sorumluluklarının kariyerlerinin önüne geçmekte					
Yeterli eğitim ve deneyim düzeyine sahip olmamaları					
Kendilerine rol modeli olarak alabilecekleri yeterli sayıda kadın yöneticinin olmaması					
Kadın olmaları					

11. Çalışma yaşamındaki uygulamalarla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi 7-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Nötrüm, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şıklarından birini işaretleyerek belirtiniz.

	1	2	3	4	5
Organizasyonlarda işe alımlarda cinsiyet farklılığı belirleyici bir unsurdur.					
Genel olarak mesleklerde ve organizasyonlarda görevlerin "erkek işi" ve "kadın işi" olarak ayrılması gerekmektedir.					
Organizasyon içerisinde görev dağılımı kadın ve erkek çalışanlar için farklılık göstermektedir.					
Kadın çalışanlar organizasyon içinde güç edinimi ve kullanımı konusunda sorun yaşamaktadır.					
Kadın çalışanların evli ve çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz etkilemektedir.					
Erkek çalışanların evli ve çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz etkilemektedir.					
Organizasyon içerisinde aynı statüdeki kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret farklılıkları bulunmaktadır.					
Kadın çalışanların hamile olmaları işe alınırken işverenin tercihini olumsuz etkiler.					
Kadınların dış görünüşü işe alımlarda oldukça önemlidir.					
Erkeklerin dış görünüşü işe alımlarda oldukça önemlidir.					
Kadınların geleneksel rollerine paralel olarak, kat hizmetleri, halkla ilişkiler ya da resepsiyon gibi alanlarda çalışmaları daha uygundur.					