

**BANKACILIKTA CAM TAVAN:
KADIN VE ERKEKLERİN KADIN ÇALIŞANLAR VE
KADINLARIN ÜST YÖNETİME
YÜKSELTİLMELERİNE YÖNELİK TUTUMLARI**

Azize ERGENELİ

*(Doç.Dr.Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, 06800, ANKARA)
ergeneli@hotmail.com*

Ceren AKÇAMETE

ceren.akcamete@mobilsoft.com.tr

Özet:

Kadın ve erkeklerin, çalışan kadınlar ve kadınların üst yönetim kademelerine getirilmelerine ilişkin tutumları değerlendirilmek istenmiştir. Bankacılık sektöründen 150 ilk kademe yöneticisinden, geliştirilen tutum ölçeği itibarıyla veriler toplanmıştır. Kadın ve erkeklerin birbirlerinden farklı tutumlara sahip oldukları, erkeklerin kadınlardan bu konuda daha olumlu tutumlara sahip oldukları belirlenmiştir. Çalışmada bazı demografik değişkenlerin ve banka statüsünün tutumlar üzerindeki etkisi de değerlendirilmeye çalışılmış ancak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Abstract:

**Glass Ceiling In Banking:
Attitudes of Women and Men Toward Working Women and
Promoting Women to Upper Managerial Positions**

The attitudes of women and men related to the working women and promoting women to the upper level management was investigated. The data was collected from 150 first level managers in banking sector using a determination scale for attitudes developed by the authors. The results indicated that women and men had different attitudes on these issues and men had higher attitude scores than women. The study also examined the effects of some demographic factors as well as the banks' status on women and men's attitudes and found that there are no meaningful relationships between them.

Anahtar Sözcükler: Kadın çalışanlar, cinsiyet ayrımcılığı, cam tavan, bankacılık, tutumlar.

Keywords: Working women, sex differentiation, glass ceiling, banking, attitudes.

GİRİŞ

Günümüzde çalışan kadın sayısı giderek artmakla beraber, çalışan kadınların çalışan erkeklere oranı gelişmiş ülkelerde bile daha düşüktür (Crampton ve Mishra, 1999). İş hayatında cinsiyete dayalı ayrımcılığa ilişkin çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır (Günlük ve Pulhan, 2000). Bu yaklaşımların ortak noktası, iş gücü piyasasında cinsiyet ayrımının varlığını kabul ederek bunun nedenlerini ortaya koymaktır. Buna göre cinsiyet ayrımcılığının nedeni olarak insan sermayesi yaklaşımında, erkeklerin özellikle evli kadınlardan daha çok işlerine yoğunlaştıkları öne sürülmekte, doğum nedeniyle işine ara veren kadının doğum öncesi performansına hemen ulaşamadığı vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım iş hayatındaki cinsiyet ayrımcılığının nedenini kadınların kendi istekleriyle yaptıkları bireysel seçimlere bağlamaktadır. Öte yandan Murrell ve James (2001) erkeklerin “birincil” piyasalara dahil mesleklerde daha yüksek ücretle ve daha iyi koşullarda çalıştıklarını ancak, kadınların “ikincil” piyasalarda, düşük ücretli ve düşük statülü işlerde istihdam edildiklerini belirtmektedirler. Kurumsal yaklaşım yazarları bu farklı uygulamaları kurumsal engellere bağlamaktadırlar. Buna göre, erkeklerin iş gücü piyasalarında zamanla elde ettikleri çıkarlar “kurumsallaşmış güç” olarak kadınların karşısına çıkmaktadır. (Günlük ve Pulhan, 2000). Cinsiyete dayalı toplumsal rolleri temel alan yaklaşım, işgücündeki cinsiyet ayrımcılığını kız ve erkek çocukların toplumsallaşma sürecindeki farka dayandırmaktadır. Heim ve Golant (1995), iş hayatında yer alan kadın ve erkeklerde farklı tutum ve algılar bulunduğunu bunun nedeninin çocukluk yıllarından itibaren oynanan oyunlar arasındaki farklılıklarda görülebileceğini belirtmektedirler. Benzer biçimde Gilligan (1982) da erkeklerin daha kurala, rekabete dayalı, adalete önem verilen oyunlar oynadıklarını, buna karşın kızların rekabetten ziyade katılımcı ve duyguların yoğun olduğu oyunları tercih ettiklerini ifade etmiştir. Bu yaklaşıma göre farklı fizyolojik özelliklere sahip olmaları nedeniyle kadın ve erkeklerden farklı toplumsal rolleri üstlenmeleri beklenmektedir. Kişilerin toplumda oynayacakları rolü belirlemeye yarayan bu ön yargılı beklentilere cinsiyet rolü denilmektedir (Connel, 1987). Cinsiyet rolü, hangi meslek ya da pozisyonun kadın işi, hangilerinin erkek işi olduğunun belirlenmesini sağlamakta hatta çalışma hayatına başlayabilmenin temel koşulu olan eğitim ortamlarında da bunların yansımaları görülmektedir. Nitekim toplumsallaşma süreci kadınları, yönetmeye yönelik mesleklerden ziyade uzmanlık gerektiren mesleklere yönlendirmektedir. Böylece cinsiyet rollerine dayalı ön yargılar pekişmektedir. Kendisi de bu ön yargıların içinde büyümüş olan kadın, biraz önünde örnek alabileceği rol modellerin olmayışı, biraz ileride kariyerinin aile yaşamı üzerindeki olası olumsuz etkilerini düşünmesi, biraz da toplumsallaşma sürecinde öğrendiği roller ile iş hayatının beklentileri arasında yaşadığı rol çatışmaları ile iş yaşamına ilişkin isteklerini şekillendirmektedir (Crampton ve Mishra, 1999).

Diğer taraftan 1980'li yıllarda gündeme oturan küreselleşme, işletmelerde yeniden yapılandırmayı gerektirmiştir. Bu kapsamda takım çalışması günümüz işletmelerinde kaçınılmaz olmuştur. Kadınların takım çalışmasının gerektirdiği iyi ilişkiler kurabilme, bilgiyi paylaşma, bağlılık, destek verme, katılımcı olma gibi özellikleri, onların giderek günümüz iş yaşamında yer almalarında etkili olmuştur. Nitekim küresel rekabetin insan kaynaklarının etkili biçimde kullanılmasını gerektirmesi sebebiyle, özellikle çok uluslu şirketlerde yönetici pozisyonundaki kadın sayısında da yükselme görülmektedir (Oakley, 2000). Ancak yönetim pozisyonundaki kadın sayısı erkek sayısının hayli gerisindedir (Crampton ve Mishra, 1999). Erkeklerin iş yaşamında hala baskın olmalarının, kadınların mesleki gelişimlerini ve örgüt içinde yükselmelerini engellediği düşünülmektedir. Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları engellerin pek çoğunun temelinde onlara yönelik olumsuz önyargılar bulunmaktadır. Sonuçta kadınların iş yaşamlarında yükselmelerine engel olan durumlar 'cam tavan' olarak adlandırılmaktadır.

Bu çalışmada, bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkek yöneticilerin, çalışan kadınlara ve kadınların üst düzey yönetici olmalarına yönelik tutumları bakımından cam tavanın varlığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ayrıca katılımcıların demografik özelliklerinin, çalışan kadınlara ve kadınların üst düzey yönetici olmalarına yönelik tutumlarıyla ilişkisinin belirlenmesine de çalışılmıştır.

I. CAM TAVAN

Cam tavan 1970'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan bir kavramdır. Tutumla ilgisi olan örgütsel önyargılar veya kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen, görünmez, yapay engellerdir. Cam tavan olgusu her ne kadar politika ve iş yaşamında daha çok gözlemlense de, aslında bu konu sosyal ve ekonomik cinsiyet eşitsizliğinin bir yansımasıdır (International Labour Office, 2000).

Cam tavan varlığını belirlemeye yönelik bir çok araştırma bulunmaktadır. Gallagher (2001), cam tavan sorunu ile karşılaşan ve bunun üstesinden değişik biçimlerde gelmeye çalışan kadın yöneticiler olduğunu saptamıştır. Baxter ve Wright'ın (2000) A.B.D. , İsveç ve Avustralya'da yaptıkları çalışmada, bu üç ülkede yetki konusunda cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı belirlenmiştir. Buna göre, A.B.D.'de kadınların yetki sahibi olmaları konusunda daha çok üst düzey yönetici olurken sorunlar yaşadıkları, İsveç ve Avustralya'da ise daha ziyade alt düzey yöneticilikten orta düzey yöneticiliğe geçerken sorun yaşadıkları ortaya konulmuştur. Cam tavanın varlığını ortaya çıkarmak üzere A.B.D.'de yapılan bir çalışmada (Eyring ve Stead, 1998), 1000 büyük şirket yöneticisinden sadece

%16,9'unun kadın olduğu, yönetim kurulunda yer alanların %6,2'sinin kadın olduğu, en büyük Amerikan şirketlerinde ise üst düzey pozisyonlarda bulunan kadın oranının %3'den az olduğu belirtilmiştir. Türkiye'de yapılan çalışmada (Demirel vd., 1999) çalışmaya katılan kadınların bazıları cam tavanın varlığını kabul ederlerken, bazıları da yükselmelerinde bir engel olmadığını ancak iş yaşamının erkeklerin kurduğu kurallara göre işleyen ve erkeklerin yoğun oldukları bir çevre olduğunu ifade etmişlerdir. Yine bu çalışmaya katılan erkeklerden bazıları ,uzun çalışma saatleri ve zor seyahat koşullarını göze alamayan kadınların cam tavanı düşündüklerini belirtmişlerdir. Bir başka çalışmada Kabasakal ve arkadaşları (1994), kuruluşu eskilere dayanan örgütlerin genelde erkek yöneticileri tercih ettiklerini, bu örgütlerde kurulan yeni bölümlere, o bölümlerin henüz erkek işi olarak görülmemesi sebebiyle kadınların yönetici olarak atanabildiklerini belirtmişlerdir. Türkiye'de bankacılık ve sigortacılık sektöründeki 64 şirket üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanların %43'ünün , orta düzey yöneticilerin ise %26'sının kadın olduğunu, üst düzey yönetimde bulunanların sadece %3'ünün kadın olduğunu belirlemişlerdir. Bu çalışmada yer alan şirketlerden sadece ikisinde genel müdür kadındır. Çalışmada örgütte çalışan kadın sayısı arttıkça kadın yönetici sayısının da arttığı öne sürülmüştür. Kabasakal ve arkadaşları en üst yönetim düzeyinde bulunan erkeklerin yükselme ölçütlerini belirleyen gücü ellerinde bulundurduklarını öne sürmüşlerdir. Powell ve Butterfield (1994) de bu ifadeyi destekler biçimde terfi konusunda karar verenlerin cinsiyetlerinin, bu kararlarda etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Bu durumda karar veren konumundaki bireylerin öncelikle ve çoğunlukla hemcinsleri ile çalışmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır (Kanter, 1977).

Oakley (2000) cam tavanın temel bileşenlerini terfi politikaları, iletişim tarzı, tercih edilen liderlik tarzları ve sembolizm başlıkları altında toplamıştır:

Buna göre kadınların terfi olanakları erkeklerinkinden daha düşük (McDowell vd.,1999) olup, iletişimde ve liderlikte erkeklerin sergilediği agresif, rekabetçi, baskın tutumları sergileyemedikleri ileri sürülmüştür. Ayrıca iş yerinde sayıca az olmaları nedeniyle "semboller" olarak isimlendirilen kadınların sayıca fazla olan erkeklerden (baskınlar) davranış farklılıkları nedeniyle ayrıldıkları (Kanter, 1993), kendilerini üst yönetime taşıyacak bilgiye de ulaşmada zorlandıkları belirtilmektedir. Bu olumsuzluğu aşabilmek için, sembol grubunun, tüm çalışanların %35-40'ından aşağı olamaması gerekmektedir.

Kanter (1977), kadınların örgütlerdeki sayıları arttıkça politik ve sosyal desteklerinin artacağını ileri sürmüştür. Kanter'e göre örgütteki sayıları itibarıyla azınlıkta olan kadınların politik güçleri de az olmakta, önlerinde

yeterince rol modeli bulunmamakta ve önyargılı değerlendirmelere daha çok maruz kalmaktadırlar.

II. LİTERATÜRDEKİ BULGULAR

Literatürde yapılan çalışmalar, cinsiyet ayrımcılığının iş yaşantısında giderek kırılıyor olmasına rağmen halihazırda yaygın biçimde sürdüğünü göstermektedir. 1990 yılında hazırlanan bir raporda (Charles ve Davies, 2000) cam tavanın kadınların üst düzey pozisyonlara gelmesi sırasında var olduğu belirlenmiştir. 1996 yılında tekrar edilen çalışma sonucunda bu konuda bir gelişme olduğu ancak, kadınların hala belirgin düzeyde üst yönetim düzeylerinde sayıca az oldukları ifade edilmiştir. Bir çok yazar hiyerarşik otorite, otonom olma, otokratik liderlik tarzı ve yukarıdan aşağıya iletişim biçimiyle karakterize olmuş ‘erkek odaklı’ örgüt kültürlerinin kadınların örgüt içinde yükselmesinde önemli bir engel olduğunu ileri sürmektedirler (Bajdo ve Dickson, 2001). Bu yazarlar, kadınların örgüt içinde yükselmelerinin, örgüt kültüründeki insana odaklı, performans değerlendirmesine dayanan, güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalarla ilintili olduğunu belirlemişlerdir. Örgütlerin baskın cinsiyete ilişkin değer sistemini güçlendirme eğilimi olduğu (Bayhan, 2002), göz önünde bulundurulduğunda; erkek baskın örgütlerde hiyerarşinin, bağımsızlık ve yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişimin vurgulanması, buna karşın kadın baskın örgütlerde kişilerarası ilişkiler ve gücün paylaşımının önemsenmesi beklenmektedir. Bergman ve arkadaşları (2002) yaptıkları çalışmada kadınların erkek baskın şirketlere girdiklerinde, güçlü bir imaj elde etmek için ‘işyeri kültürü’ adını verdikleri daha önceden belirlenmiş kurallara katılmaları ve uyum sağlamaları gerektiği sonucunu elde etmişlerdir. Bu durumda, örgüt kültüründe fırsat eşitliğine imkan tanıyan değerlerin yerleşmiş olmasının sorunun çözümüne yardımcı olacağı düşünülebilir. Ancak Bajdo ve Dickson (2001), fırsat eşitliği uygulamalarının zorunluluk haline getirilmesi durumunda, kadınları terfi ettirmek zorunda kalan yöneticilerin daha sonra onların başarılarını baltalayacak düşmanca bir hava yaratabileceklerini öne sürmüşler, buna ‘Farklılık tepkisi’ adını vermişlerdir.

Kadın işgücünün istihdamı ve terfisinde sadece örgüt kültürü değil, toplumsal kültürel değerlerin, sosyal kalıpların ve normların etkileri de önemli olmaktadır. Örneğin, yapılan bir çalışmada Japon şirketlerinin kadınların ailelerine ilişkin sorumluluklarının önemli olduğunu ileri sürerek kadınlara karşı daha kapalı bir tutum sergiledikleri belirlenmiştir (Appold vd., 1998). Ancak toplumsal kültürün örgüt kültürünü etkileyen önemli unsurlardan olduğu düşünüldüğünde, içinde ayrımcılığı barındıran toplumsal yapı, çeşitli biçimlerde örgüt içine yerleşerek farklılaşmakta ve sonra yayılarak yeniden üretilmektedir. Toplumda benimsenen kadın-işi, erkek-işi ayrımı, iş yerlerinde kadınların belli

görevlere özellikle de yöneticilik pozisyonlarına getirilmelerini engellemektedir. Öte yandan iş yerlerinde üst yönetim düzeylerinde erkeklerin bulunmasının ve örgüt içi uygulamaların, sistemin erkeklerin lehine işlemesine yardımcı olacağı izlenimi edinilmektedir.

Bütün bu belirlemelere karşın Türkiye’de yapılan “İş’te Kadın Olmak” anketinin (insankaynakları.com) sonuçları hayli ilginçtir. “Yöneticinin cinsiyeti ne olsun?” sorusuna yanıt veren 1003 kişiden 513’ü cinsiyetin önemli olmadığını ifade ederken, 405’i yöneticinin erkek olmasını tercih etmişlerdir. Kadın yönetici istemediğini belirten katılımcıların çoğu yine kadınlardır. Aycan (2002) bu durumu “kraliçe arı sendromu” ile açıklamaktadır. Buna göre kadın yöneticiler yükseldikleri noktada tek olmak amacıyla diğer kadınların yükselmelerine de çok fazla destek olmayabilmektedirler. Uygulamalardaki tecrübelerinden olumsuz sonuçları görmüş kadınların da tercihlerini bu yönde yapmış olmaları beklenebilir. Öte yandan aynı ankette iş hayatındaki rakiplerin cinsiyetlerine ilişkin tercihler de sorulmuştur. Erkeklerin %63,36’sı bunun farketmeyeceğini ifade ederken, kadınlar rakiplerinin erkek olmasını tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

III. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KADIN ÇALIŞAN VE CAM TAVAN

Bankacılık sektöründe kadın çalışan sayısı zaman içinde artış göstermiştir. Nitekim orta kademe yöneticilik pozisyonunda bulunan kadınların sayısı erkek sayısından fazladır. Kadınların organize etme ve iletişim becerilerinin erkeklerden yüksek olması, bankacılığın esasta görece rutin olması, kadınların imaj yaratma konusunda erkeklerden daha iyi olduğunun düşünülmesi gibi sebeplerin bunda etkisi olduğu öne sürülebilir. Jacobs (1992) kadınların, önceleri erkek baskın olan sektörlerde zaman içinde yer edinebilmelerini, erkeklerin zamanla bu sektörlere olan ilgilerinin zayıflamasına bağlamaktadır. Böylece erkeklerin ilgilerinin zayıflaması ile düşen iş gerekleri düzeyi ile ücret ve gelişim fırsatları da azalmaktadır. Ancak Jacobs (1992) kadınların girişinden önce mesleklerde statü erozyonu yaşansa bile, kadınların girişinden sonra mesleklerin yeniden kuvvetlendiği sonucunu bulmuştur. Jacobs zamanla kadın yöneticilerin yaygın olarak görülmeye başlandığı sektörlerden birinin bankacılık olduğunu ifade etmiştir.

Türkiye’deki bankacılık sektöründe yönetici olabilmenin gerektirdiği koşullar hayli zordur. Banka yöneticilerinin çoğunlukla teftiş kurullarından yetiştiği, dolayısıyla sık sık Türkiye’de dolaşmak zorunda oldukları, bazı bankaların teftiş kurullarına kadınların alınmadıkları göz önünde bulundurulduğunda kadınların üst yönetime çıkmalarının kolay olmadığı

görülmektedir. Öte yandan, bankalarda çalışan kadınlarda 30 yaşın üzerinde bulunanların sayısı düşüktür (Günlük ve Pulhan, 2000). Günlük ve Pulhan bunun nedeninin kadınların evlenme ve doğum gibi sebeplerle kıdem tazminatlarını alıp bankalardan ayrılmaları olabileceğini vurgulamaktadırlar. Bu durumda kadınların yönetim kademelerindeki görece azlığı, biraz da onların tercihi olarak yorumlanabilir. Bankacılıktaki yükselme kriterlerinin cinsiyet ayrımı yapılmaksızın belirlenmiş olmasına rağmen üst yönetimdeki kadın azlığını Eyüpoğlu ve arkadaşları (2000), kadınların işten erken ayrılmalarına, kadınlara mal edilen içsel özelliklere ve kadınların bankada verilen eğitim olanaklarından daha az yararlanmalarına bağlamışlardır.

Acar (1992), bankacılık sektöründe kadınların üst kademe yöneticisi olmakta zorlandıklarını tespit etmiştir. Benzer biçimde Aslan (2002) da kamu ve özel bankalarda kadınların öğrenim durumlarının erkek çalışanlardan daha yüksek olmasına karşın, kadınların yöneticilik pozisyonlarında yeterince temsil edilmedikleri sonucunu elde etmiştir. Berberoğlu ve Maviş (1990) bankacılık sektöründe çalışan kadın sayısının diğer hizmet sektörlerinkinden hayli fazla olduğunu vurgulamış, müdür ve müdür yardımcısı pozisyonlarına gelen kadınların başarılı sayılabileceğini ifade etmişlerdir. Yazarlar yönetici tipinin ataerkil kalıplar içinde oluştuğunu, bu nedenle de kadın yöneticilerin “benimsenmek” için fazla çaba göstermeleri gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Özsoy (1993) bankacılık sektöründe yaptığı bir çalışmada, kadınların bazı kadroları alamadıklarını ve üst yönetim düzeylerinde kadın olmadığını belirlemiştir. Bu durumun nedeni olarak Özsoy, örgütteki erkek egemen kültür ile ataerkil sosyo kültürel normların ve anlayışların etkilerinden söz etmiştir. Özsoy, yönetimde özellikle evli kadınların şansının daha düşük olduğunu dile getirmiştir. Buna göre, ailevi sorumluluklarının işlerine engel olabileceği düşüncesiyle üst düzey yöneticilik terfilerinde evli olmayan kadınlar tercih edilmektedir. Kadınların aile içi rolleri ve yükümlülükleri olduğu düşüncesi, terfide çocuk sahibi olmayanların tercih edilmesine de neden olmaktadır. Bir çalışmada, örgütlerde çocukları olmayan kadınların yönetici olmalarına daha sıcak bakıldığını belirlemiştir (Crampton ve Mishra, 1999). Buna göre yazarlar örgütlerin, çocuğu olmayan kadınların, çocuk sahibi olanlara oranla işe bağlılıklarının daha yüksek olacağına inandıklarını ileri sürmüşlerdir.

Öte yandan Berberoğlu ve Maviş’in (1990) bankacılık sektöründe yaptıkları bir çalışmanın sonucuna göre, kadın yöneticiler astları tarafından tam olarak benimsenmemiş durumdadırlar. Kadın banka yöneticileri gerek üstlerinin gerekse astlarının kendilerine erkek yöneticilere davrandıklarından daha farklı davrandıklarını ifade etmişlerdir.

IV. YÖNTEM

IV.1. Amaç

Literatürde yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde, pek çok sektörde kadınların mesleklerinde ilerlemiş olmalarına rağmen gelebileceklerinden daha düşük pozisyonlara getirilmiş oldukları üzerinde durulmakta, kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan ve yaygın bir cinsiyet ayrımcılığının varlığından söz edilmektedir.

Türkiye’de bankacılık, görece olarak yüksek düzeyde eğitilmiş kadın ve erkek çalışanların istihdam edildiği bir sektördür. Bünyesinde eğitilmiş, uzman işgücü barındıran, kullandığı teknoloji itibarıyla oldukça ileri olan bankacılık sektöründe, kadın çalışanlara yönelik tutumun, onların işyerindeki varlığına ve ilerlemelerine engel olan önyargılı tutumlardan farklı olacağı düşünülebilir. Bankacılık sektöründe kadınlara yönelik tutumlar ile bu tutumları etkileyen değişkenlerin belirlenmesi ile kadınların üst düzey yöneticiliğe ulaşmalarının önündeki engellerin kaldırılması da mümkün olabilir.

Bu çalışmanın amacı bankacılık sektöründe cam tavanın var olup olmadığını belirlemektir. Bunun için kadın ve erkek banka yöneticilerinin çalışan kadınlara ve kadınların üst düzey yönetici olmalarına dair tutumları arasında bir fark olup olmadığı incelenecektir. Ayrıca yöneticilerin tutumları arasında demografik özellikleri bakımından fark olup olmadığı da araştırılacaktır.

IV.2. Örneklem

Maliyet ve kolaylık kısıtları göz önüne alınarak çalışmanın sadece Ankara ve İstanbul’daki kamu ve özel bankaların şubelerinde yapılmasına karar verilmiştir. Toplam 22 bankanın 12’sinden çalışmanın yapılması için izin alınabilmiştir. Başlangıçta bankalardan her kademe yöneticiye ait görüşlerin edinilmesi amaçlanmış ancak, orta ve üst kademe yöneticilerin yoğunlukları nedeniyle çalışmaya katılmak istememeleri sebebiyle izin alınan bankaların 97 şubesinde görev yapmakta olan 210 kadın ve erkek ilk kademe yöneticisine anketler ulaştırılmıştır. Dağıtılan anketlerden 150 tanesi doldurulmuş olarak geri dönmüş, böylece %70 oranında geri dönüşüm sağlanmıştır.

Bu çalışmada bankacılık sektörünün seçilmiş olmasının nedenlerinden biri, hizmet sektörlerinin “ücretli” kadın çalışanların büyük bir bölümünü istihdam etmekte olması (Berberoğlu ve Maviş, 1990) ve bankacılık sektörünün de hizmet sektörü içinde kadın istihdamında ilk sırada olmasıdır. Banka ve Sigorta İşçileri Sendikasının (BASİSEN) yetkililerinden alınan bilgiye göre,

banka ve sigortacılıkta çalışanlarda orta kademe yönetiminde kadınların sayısı erkeklerden fazladır. Yetkililer bu alanlarda kadın çalışan sayısının fazla oluşunu bankacılıkta dikey ilerleme olanaklarının sınırlı olmasına, kadınların banka ile ilgili olumlu imaj yaratmada daha etkili olduğu inancına, bankacılığın görece rutin görevler içermesine, kadınların kurumlarına erkeklerden daha bağlı olmalarına, kadınların organize edebilme becerilerinin daha iyi olmasına bağlamaktadırlar. Çalışmada bankacılık sektörünün seçilmesinin ikinci nedeni, kadınların lehine gibi görünen bu duruma karşın, BASİSEN ve BANKSEN yetkililerine göre, kadınların “cam tavan” sorunu bulunmaktadır. Nitekim genel müdür düzeyinde ya da yönetim kurullarında kadın sayısı çok azdır (Özsoy, 1993). Aslan’ın (2002) elde ettiği sonuca göre, kamu ve ticari bankalarda üst kademe yöneticilerin %16,2’si, orta kademe yöneticilerin ise %26,6’sı kadındır.

Dolayısıyla, hem kadınların çoğunlukta oldukları hem de yükselmeye cam tavanla karşılaştıkları bankacılık sektöründe, kadın çalışanlara yönelik tutumların ve cam tavanın boyutlarının belirlenmesinin anlamlı olacağı düşünülmüştür.

Bu çalışmadaki örnekleme ilişkin özellikler bulgular kısmındaki tabloda sunulmuştur.

IV.3. Anket

Bu çalışmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bir tutum ölçeği, ikinci bölümde ise demografik değişkenler yer almıştır.

Bu çalışmada bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkek ilk kademe yöneticilerinin, çalışan kadınlar ve kadınların üst düzey yönetici olmaları konusundaki tutumlarını belirlemek amacıyla, literatürde uygun bir tutum ölçeğinin bulunamaması nedeniyle bir ölçek geliştirilmiştir. Tutum ölçümlerinde geçerlik ve güvenilirliklerin yüksek olması sebebiyle yaygın olarak kullanılan yöntemin kendi ifadelerinin ölçekler aracılığıyla değerlendirilmesidir. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları Belirleme Ölçeği (KYYTBÖ) adı verilen ölçek geliştirilirken ilk aşamada literatür taranarak kadınların iş yaşamında karşılaşılabilecekleri engeller belirlenmiştir. Daha sonra bu engellere neden olabilecek ancak, kadınların başarılarında etkili olduğu düşünülen faktörler ortaya konulmuştur. Böylece 82 ifade (tutum cümlesi) elde edilmiş, bunlar sınıflandırılarak duygu, düşünce, davranış boyutlarında tutum ifadeleri oluşturulmuştur. İkinci aşamada ölçek, geçerlilik çalışması için ölçme-değerlendirme alanından üç uzmanın, istatistik ve araştırma teknikleri alanında çalışan iki uzman ile bankacılık ve kadın konularında çalışan beş uzmanın görüşlerine sunulmuştur. Uzmanlar ölçekte yer verilen ifadeleri, cinsiyet

ayrımını belirleme, kapsam, anlaşılabilirlik, tutum ifadeleri açısından beşli değerlendirme itibarıyla (1:çok zayıf, 5: çok iyi) değerlendirmiş ve önerilerini belirtmişlerdir. Böylece ölçüm aracında yer alan her ifade için uzmanların verdikleri puanların ortalamaları, standart sapmaları ve değişim katsayıları hesaplanmıştır. Ortalaması 4'den büyük, standart sapması 1,5'tan küçük ve değişim katsayısı %30'dan küçük olan ifadelerin ölçekte yer almaması kararlaştırılmıştır. Uzmanların ölçekteki ifadelerine verdikleri puanların ortalamalarından en küçüğünün 3.66, standart sapmalarından en büyüğünün 1.94 ve değişim katsayılarından en büyüğünün %65 olduğu görülmüştür. Bu değerler ölçüt alınan değerleri aştığı için 38 ifade ölçekten çıkarılmıştır.

Son hali verilen ölçekte kalan 44 ifade itibarıyla elde edilen verilerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri için faktör analizi ve madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğini sınamak üzere 44 ifadeye temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Çalışmada yük değeri 0.50'nin üzerinde olan maddeler öncelikle dikkate alınmış ancak sonuçta ölçekte yer alan madde sayısının çok azaldığı görülmüştür (1.,9., 10., 16., 20., 21., 25., 27., 29., 30., 31., 33., 34. maddeler). Dolayısıyla Cronbach Alpha katsayısı azalmıştır. Bu durum ölçmedeki hata miktarının artacağı anlamına gelmektedir. Öte yandan literatürde tek faktörlü ölçekte yük değerinin 0.30'un üzerinde olmasının yeterli olacağı belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2002; Kline, 1994). Bu nedenle faktör analizi sonuçları değerlendirilirken , ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0.30 ve daha yüksek olmasına dikkat edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda 44 ifade içinde 10 ifadenin birinci faktördeki yük değeri 0.30'un altında olduğu için ölçekten çıkarılmışlardır. İkinci analiz sonucunda tüm maddeler için birinci faktör yük değeri 0.33 ve üzerinde olduğundan 34 tutum cümlesinden oluşan tek faktörlü bir ölçek oluşturulabilmiş, ayrıca araştırma tutum ölçeği puanlarında oluşan toplam varyansta birinci faktörün açıkladığı miktarda önemli bir artış sağlanmıştır. Sonuçta tek faktörle açıklanan varyans miktarı, 44 ifadelik ölçekte %24 iken, 34 ifadeden oluşan ölçekte %30'a yükselmiştir.

Geliştirilen bu ölçüm aracında (KYYTBÖ) (bkz.ek) yer alan ifadelerin (tutum cümlelerinin), tutum düzeyi düşük,ve yüksek olan bireyleri ayırt etme gücünü, dolayısıyla güvenilirliğini belirlemek üzere, ölçekte yer alan bir maddeye verilen tepkiler ile alınan toplam puan arasındaki ilişki miktarı madde analizi ile hesaplanmıştır. KYYTBÖ'nin güvenilirliği için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı 0.92 olarak tespit edilmiştir. Tutumların ölçülmesinde Likert tipi ölçeklerin en uygun ölçekler olduğundan yola çıkarak (Worchel ve Cooper, 1979), bu çalışmada tutum ifadelerinin derecelendirilmesinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. 5'li format şekli, bir çok ihtiyaca cevap vermesi yanında analizin görece kolaylığı nedeniyle sıklıkla uygulanmaktadır (Anderson, 1988). Likert

ölçek tipi, büyük oranda güvenilir olup, birçok duyuşsal nitelikleri ölçme özelliğine sahiptir (Gable, 1986).

Araştırmanın literatür taraması sırasında ulaşılabilen ve incelenen eserlerde demografik özelliklerin, bireylerin kadın çalışanlar ve kadınların işyerlerinde yükselmelerine ilişkin tutumları üzerindeki etkilerinin yeterince vurgulanmamış oldukları görülmüştür. Buna karşın bazı demografik özellikler (medeni durum, çocuk sahibi olma gibi), kadınların çalışırken ya da terfi etme sürecinde karşılaştıkları engeller olarak ele alınmışlardır. Bu noktadan hareketle demografik değişkenler olarak, çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, öğrenim durumu, sektörde çalışılan süre, yöneticilik süresi çalışmaya dahil edilmiştir. Ankette ayrıca katılımcıların çalıştıkları bankanın kamu bankası mı, özel banka mı olduğu da sorulmuştur.

IV.4. Bulgular

Çalışmada bankacılık sektöründe ilk kademe yöneticilik pozisyonlarında yer alan kadın ve erkek yöneticilerin, kadınların çalışması ve üst kademe yöneticisi olmalarına yönelik tutumlarını belirlemek ayrıca bu tutumların katılımcıların demografik özellikleri itibariyle farklılaşıp farklılaşmadıklarını ortaya koymak amacıyla toplanan veriler t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Tüm veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Katılımcılara ilişkin özellikler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1.’den de görüleceği gibi demografik sorulara cevap veren katılımcılardan %54’ü kadındır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%65)31-50 yaş grubunda olduklarını, %64’ü evli olduklarını ifade etmişlerdir. Çocuk sahibi olup olmadıklarına ilişkin bilgi verenlerin %59’u çocuklu olduklarını bildirmişlerdir. Katılımcıların %67’si üniversite mezunu, %44’ü 6 ila 10 yıldır, %36’sı ise 16 yıldan fazla süreden beri çalışmakta olan bireylerdir. Katılımcıların yöneticilik yaptıkları süreye ilişkin bilgilerine göre 7-10 yıl yöneticilik yapanlar (%31) diğerlerinden fazladır. Katılımcıların yarısından fazlası (%58)özel bankalarda görev yapmaktadır.

Tablo 1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Demografik faktörler	Sayı
Cinsiyet	
Kadın	80
Erkek	68
Yaş	
30 ve altı	32
31-40	47
41-50	50
51 ve üstü	19
Medeni Durum	
Evli	96
Bekar	53
Çocuk sahibi olma	
Çocuk sahibi olan	86
Çocuk sahibi olmayan	60
Öğrenim Durumu	
Lisans üstü	14
Üniversite	103
Yüksek okul	19
Lise/meslek okulu	14
Sektörde çalışılan süre	
6-10 yıl	66
11-15 yıl	29
16 yıl ve üstü	55
Yöneticilik süresi	
3 yıldan az	25
3-6 yıl	36
7-10 yıl	47
Çalışılan banka statüsü	
Kamu	62
Özel	86

Çalışmada öncelikle kadın ve erkek ilk kademe banka yöneticilerinin kadınların çalışması ve üst kademe yöneticisi olmalarına yönelik tutumları arasında fark olup olmadığı belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla tek yönlü varyans analizi ile tutum ölçeğinden alınan puanlar ile cinsiyet faktörü arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır (Tablo 2). Tablo 2’de her bir tutum ifadesi bazında değerlerin görülmesi istenmiş, bu nedenle her soruya ayrı ayrı bakılmıştır.

Tablo 2. Tutum Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Faktörüne Göre ANOVA Sonuçları

Tutum İfadeleri	ORTALAMALAR		F	Anlamlılık Derecesi
	Kadın	Erkek		
*1	1.420	1.870	9,491	,002
*2	3.136	4.000	22,274	,000
*3	2.395	3.783	93,875	,000
*4	2.469	3.603	52,740	,000
*5	2.432	3.478	49,840	,000
*6	1.901	3.544	8,166	,005
*7	1.691	2.368	24,585	,000
*8	1.938	3.294	77,553	,000
*9	2.150	2.623	8,563	,004
*10	1.284	1.956	22,404	,000
*11	2.185	3.188	45,206	,000
*12	2.395	3.456	51,725	,000
*13	2.259	3.147	35,667	,000
*14	2.125	3.044	37,277	,000
*15	1.864	2.725	36,690	,000
*16	2.506	2.159	4,822	,030
*17	2.531	3.221	20,539	,000
*18	1.300	2.159	45,685	,000
*19	2.790	3.426	18,959	,000
*20	2.086	2.507	8,102	,005
*21	2.148	2.823	24,761	,000
*22	2.185	3.076	39,891	,000
*23	2.700	3.224	12,462	,001
*24	1.852	2.522	24,831	,000
*25	1.802	2.597	28,897	,000
*26	2.790	3.761	50,681	,000
*27	2.000	2.691	21,904	,000
*28	2.395	3.309	24,676	,000
*29	1.691	2.149	14,068	,000
*30	2.012	2.627	14,373	,000
*31	1.864	2.309	12,205	,001
*32	2.469	3.269	21,751	,000
*33	2.875	3.426	8,025	,005
*34	3.370	4.044	14,196	,000

*p<.05

Tablo 2.'de görüldüğü gibi, çalışmaya katılan ilk kademe kadın ve erkek banka yöneticileri 34 tutum ifadesinin tamamına istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklı cevaplar vermişlerdir. Diğer bir deyişle çalışma kapsamına alınan kadın ve erkek yöneticilerin kadın çalışanlara ve kadınların üst düzey yönetici olmaları konusundaki tutumları, birbirinden farklıdır ($F_{(1-140)} = 96.74$, $p < .05$).

Yine Tablo 2.'de katılımcı kadın ve erkek yöneticilerin her bir ifade için verdikleri tutum puanı ortalamaları göz önüne alındığında, erkek yöneticilerin tutum puanlarının ortalamasına bakıldığında ($X=127.04$) 34 ifade içinde 33 ifadede kadın yöneticilerden daha olumlu bir tutum içinde oldukları görülmektedir. Bu ifadelerden 15 tanesi kadınların üst düzey yönetici olmalarına ilişkin ifadelerdir. Ölçekte kadınların üst düzey yönetici olmalarına ilişkin ifadeler göz önünde bulundurulduğunda erkeklerin bu konudaki olumlu tutumlarının hayli yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan kadınların ortalama tutum puanları ($X= 100.61$) erkeklerinkinden daha düşüktür. Ayrıca 34 tutum ifadesinden sadece 1 tanesinde (16. ifade) kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha olumlu tutum içinde buldukları anlaşılmıştır. Bu ifade "bankacılık sektöründe kadın ve erkeklere eşit fırsatlar tanınması"na ilişkin tutum ifadesidir.

Bu çalışmada ayrıca kadın ve erkek ilk kademe yöneticilerinin tutum puanları arasında demografik değişkenler (yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma, eğitim durumu, sektörde çalışılan süre, yöneticilik süresi) bakımından fark olup olmadığı belirlenmek istenmiştir.

Çalışma kapsamına alınan kadın ve erkek ilk kademe banka yöneticilerinin yaşları itibarıyla kadın çalışanlara ve kadınların üst yönetim kademelerine getirilmeleri konusundaki ifadelerle verdikleri puanların betimsel istatistikleri Tablo 3.'de sunulmuştur.

Tablo 3. Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Yaşlarına Göre Tutum Puanları Ortalamaları

Yaş	Kadın			Erkek			Toplam		
	N	X	S	N	X	S	N	X	S
30 ve altı	21	101.69	11.89	9	131.55	22.73	32	110.09	20.49
31-40	25	101.92	11.56	22	120.91	19.66	47	110.81	18.38
41-50	24	100.21	12.06	26	129.73	17.51	50	115.56	21.14
51 ve üstü	8	94.62	10.90	11	129.27	20.13	19	114.68	24.08
Toplam	80	100.61	11.73	68	127.4	19.40	148	112.76	20.50

Tablo 3.'de gösterilen tutum puanları ortalamaları değerlendirildiğinde çalışmaya katılan kadın ve erkek ilk kademe banka yöneticilerinin yaşları ile kadın çalışanlara ve kadınların üst düzey yönetici olmalarına ilişkin tutumları arasında bir ilişki bulunmamıştır ($F_{(1-140)}=.817, p>.05$).

Çalışmadaki tutum ifadelerini değerlendiren ilk kademe kadın ve erkek yöneticilerin medeni durumlarına göre tutum puanlarının betimsel istatistikleri Tablo 4.'de verilmiştir.

Tablo 4. Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Tutum Puanları Ortalamaları

	Kadın			Erkek			Toplam		
	N	X	S	N	X	S	N	X	S
Evli	44	99.25	12.82	52	128.77	15.62	96	115.24	20.59
Bekar	36	101.67	10.54	17	121.06	27.55	53	107.89	19.79
Toplam	80	100.34	11.84	69	126.87	19.31	149	112.62	20.55

Katılımcıların tutum puanlarının ortalamaları değerlendirildiğinde, evli erkeklerin kadın çalışanlar ve kadınların üst kademe yöneticisi olmalarına ilişkin puanlarının ortalama değerinin ($X = 128.77$), hem bekar erkeklerin tutum puanlarının ortalama değerine ($X = 121.06$), hem de evli kadın ($X = 99.25$) ve bekar kadınların ($X = 101.67$) tutum puanlarının ortalama değerine göre yüksek olduğu görülmektedir. Ancak Tablo 4.'de evli erkekler lehine gözlenen farkın anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($F_{(1-148)} = .889$, $p > .05$). Bu bulgu ilk kademe banka yöneticilerinin kadın çalışanlara ve kadınların üst kademe yöneticisi olmalarına ilişkin tutumlarının medeni durumlarına göre değişmediğini ortaya koymaktadır.

Kadın ve erkek ilk kademe banka yöneticisi katılımcıların çocuk sahibi olup olmamaları bakımından tutumların farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin incelemede yine önce betimsel istatistikler çıkarılmıştır (Tablo 5).

Tablo 5: Kadın ve Erkek Yöneticilerin Çocuk Sahibi Olmalarına Göre Tutum Puanları Ortalamaları

	Kadın			Erkek			Toplam		
	N	X	S	N	X	S	N	X	S
Evet	40	98.82	12.77	46	127.27	16.55	86	114.03	28.58
Hayır	38	101.16	18.81	21	126.90	25.12	60	110.47	28.91
Toplam	78	100.20	11.85	67	127.15	19.45	146	112.57	28.72

Tutum puanları ortalamalarına bakıldığında çocuk sahibi erkeklerin tutum puanları ortalamasının ($X = 127.27$), diğer katılımcılardan daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak bu farkın anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($F_{(1-148)} = .196$, $p > .05$).

Bu çalışmaya katılarak, kadın çalışanlar ve kadınların üst düzey yönetici olmaları konularındaki tutum ifadelerini değerlendiren kadın ve erkek ilk kademe banka yöneticilerinin tutumlarının onların eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmek istenmiştir.

Bu amaçla öncelikle buna ilişkin betimsel istatistikler çıkarılmıştır (Tablo 6).

Tablo 6. Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Tutum Puanları Ortalamaları

	Kadın			Erkek			Toplam		
	N	X	S	N	X	S	N	X	S
Üniversite	54	100.67	12.78	49	127.51	17.23	103	113.44	20.15
Yüksek okul	12	97.75	9.06	7	126.28	16.26	19	108.26	18.40
Lisans üstü	6	101.88	12.05	8	116.50	30.52	14	109.86	24.92
Lise/myo	9	102.11	9.41	5	138.00	19.36	14	114.93	22.10
Toplam	81	100.42	11.78	69	126.87	19.31	150	112.59	20.49

Eğitim durumları itibarıyla değerlendirildiğinde, üniversite ve yüksek okul mezunu kadın yöneticilerin erkeklerden daha fazla oldukları, ancak her iki grupta da üniversite mezunu sayısının fazla olduğu görülmektedir. Ancak eğitim durumunun katılımcıların tutum ifadelerine verdikleri cevaplar üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir ($F_{(1-149)} = .1245, p > .05$).

Kadın ve erkek ilk kademe banka yöneticilerinin tutum puanlarının bankacılık sektöründe çalışma süreleri bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 7.'de sunulan betimsel istatistikler göz önüne alındığında, çalışmaya katılan yöneticilerin çoğunlukla 6'ya 10 yıldır ya da 16 yıldan fazla süredir sektörde buldukları anlaşılmaktadır. 6 yıldan daha az süreden beri çalışmakta olduğunu belirten hiçbir katılımcı olmamış, bu nedenle bu grup tabloya dahil edilmemiştir.

Tablo 7. Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre Tutum Puanları Ortalamaları

	Kadın			Erkek			Toplam		
	N	X	S	N	X	S	N	X	S
6-10 yıl	39	102.53	11.81	27	121.78	14.12	66	110.52	15.87
11-15 yıl	14	102.07	8.24	15	125.73	25.73	29	114.31	22.52
16 yıl ve üstü	28	96.39	13.10	27	128.81	17.14	55	112.39	22.25
Toplam	81	100.42	11.78	69	126.87	19.31	150	112.59	20.49

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde, çalışmaya katılan kadın ve erkek yöneticilerin ankette yer alan tutum ifadelerine verdikleri puanların bankacılık sektöründe çalıştıkları süre ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olmadığı ortaya konulmuştur ($F_{(1-149)} = .1145, p > .05$).

Ancak tutum puanları ile katılımcıların çalıştıkları süre arasında anlamlı bir ilişki olmamakla birlikte Tablo 7.'deki tutum puanları ortalamalarına bakıldığında, erkek katılımcıların tutum puanlarının sektörde çalıştıkları süre arttıkça artmakta olduğu ve genelde kadın katılımcıların tutum puanları ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yöneticilik yapmakta oldukları süre ile kadın çalışanlar ve kadınların üst düzey yönetici olmaları konusundaki tutumları arasındaki ilişki ele alındığında, yine öncelikle betimsel istatistiklerine bakılmıştır (Tablo 8).

Tablo 8. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yöneticilik Sürelerine Göre Tutum Puanları Ortalamaları

	Kadın			Erkek			Toplam		
	N	X	S	N	X	S	N	X	S
3 yıldan az	13	103.38	11.15	12	119.50	24.27	25	111.12	20.13
3-6 yıl	20	102.42	11.52	16	125.44	10.96	36	112.64	16.07
7 yıl ve üstü	25	94.92	12.11	22	129.36	21.20	47	111.04	24.16
Toplam	58	99.40	12.16	50	125.74	19.49	108	111.59	20.66

Tablo 8.'deki değerlere bakıldığında katılımcı kadınların tutum puanları ortalamasının yöneticilik yaptıkları süreler arttıkça azaldığı, buna karşın erkeklerin ortalamalarının tam tersine arttığı dikkat çekmektedir. Ancak yapılan değerlendirmede yöneticilik yapılan sürenin tutum puanlarına bir etkisi olmadığı belirlenmiştir ($F_{(1-107)}=.211, p>.05$).

Bu çalışma kapsamında son olarak, katılımcıların çalıştıkları bankanın özel ya da kamu bankası olmasına göre tutum puanlarının farklılaşp farklılaşmayacağı belirlenmeye çalışılmıştır. Burada beklenen, özel bankalarda kamu bankalarına göre, rekabette üstünlük arayışıyla daha yenilikçi, teknolojik değişimlere daha kolay ve çabuk ayak uydurabilen, daha genç ve nitelikli insan gücünü istihdam etmeye çalışacakları, ayrıca performans dayalı terfi politikaları uygulamaları nedeniyle de cinsiyet ayrımcılığının daha az rastlanabileceği düşüncesi olmuştur. Böylece anket formuna son olarak katılımcı yöneticilerin çalışmakta oldukları bankanın türüne ilişkin bir soru eklenmiştir. Bu soruya verilen cevapların tutum ifadelerine verilen puanlara göre betimsel istatistikleri Tablo 9.'da sunulmuştur.

Tablo 9. Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Çalıştıkları Banka Türüne Göre Tutum Puanları Ortalamaları

	Kadın			Erkek			Toplam		
	N	X	S	N	X	S	N	X	S
Kamu	36	97.83	12.25	26	129.88	17.65	62	110.81	21.93
Özel	45	103.13	18.77	41	126.61	17.32	86	114.32	18.45
Toplam	81	100.42	11.78	67	127.88	17.39	148	112.85	19.99

Elde edilen verilerden özel bankalarda görev yapmakta olan kadın ilk kademe yöneticilerinin kadın çalışanlara ve kadınların üst kademe yöneticisi olmalarına ilişkin tutumları ortalaması kamu bankalarında çalışan kadınlara oranla daha olumlu görünmektedir. Öte yandan, tersine erkeklerin tutum puanları ortalaması kamu bankalarında görev yapanlarda çok az bir farkla daha olumlu görülmektedir. Ancak katılımcıların çalışmakta oldukları banka türünün, ankette yer alan tutum ifadelerine verilen puanlara etkisinin anlamlı bir farklılığa yol açmadığı belirlenmiştir ($F_{(1-147)}=3.724$, $p>.05$).

SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Kamu ve özel bankalarda ilk kademe yöneticisi olarak görev yapmakta olan kadın ve erkek katılımcıların, çalışmada geliştirilen tutum ölçeğine verdikleri puanlar ve bu puanların demografik değişkenler bakımından farklılaşma farklılaşmadığına ilişkin sonuçlar değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada elde edilen temel bulgu, çalışma kapsamına alınan ilk kademe banka yöneticilerinin, kadın çalışanlar ve cam tavan olarak da ifade edilebilecek olan kadınların üst yönetim kademelerine gelmelerine ilişkin tutumlarının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmasıdır. Bu bulgu, bankacılık sektöründen çalışmaya katılan ilk kademe kadın ve erkek yöneticilerinin farklı tutum puanları ortalamalarının olduğunu göstermektedir. Tutum puanları ortalaması itibarıyla yapılan değerlendirmede erkeklerin, kadın çalışanlara ve kadınların üst düzey yönetici olmalarına ilişkin tutumlarının kadınlarınkinden daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Kanter (1977) örgüt içinde kadınların sayıca az olmaları durumunda yeterince politik güce sahip olamadıklarından ön yargılı değerlendirmelerle daha çok karşılaştıklarından, ve rol modellerinin olmamasından söz etmiştir. Kanter, bu zorlukların zamanla çalışan kadın sayısındaki artışla azalacağını ileri sürmüştür. Çalışmadaki tutum ifadelerine olumlu cevaplar veren erkeklerin, bankacılıkta sayıları giderek artan kadınlara karşı kadınlardan daha az ön yargılı oldukları anlaşılmaktadır. Nitekim Günlük ve Pulhan (2000), ekonominin

geneline bakıldığında, örgütlerde kadınlara karşı ayrımcılığın, erkeklerin çoğunlukta olduğu sektörlerde daha fazla gözlemlendiğini ileri sürmüşlerdir. Kadınların örgütteki sayıları arttıkça, işyerlerinde yeni düzenlemeler gerekmekte, istihdamdan başlayarak hizmet içi eğitim fırsatlarına ve terfilere kadar pek çok alanda cinsiyet ayrımcılığını ortadan kaldıran ya da azaltan değişimler kaçınılmaz olmaktadır. Bu durum, zaman içinde artan sayıda kadın çalışanla aynı iş ortamını paylaşan erkeklerin, onlarla ilgili ön yargılı tutumlardan uzaklaşmalarını sağlayabilmektedir. Öte yandan erkeklerin kadın çalışanlara ve onların üst düzey yönetici konumuna getirilmelerine olumlu bakmalarını, Türkiye'deki toplumsal kültürel boyutlardan dişillik ile açıklamak mümkün görünmektedir. Hofstede'in (1992) çalışmasına göre Türkiye görece dişil bir kültüre sahiptir. Dişil kültürlerde cinsiyetler arasındaki sosyal farklılık azalmakta, eril kültürlerdeki güç ve başarıya verilen önem yerini bireyler arasında uyum ve anlaşmaya bırakmaktadır. Dişillik görece yüksek olduğu toplumlarda erkekler de ilişkilerin kalitesini önemsemektedir. (Ergeneli ve Arıkan, 2002).

Erkeklerin kadın çalışanlara ve kadınların üst düzey yönetici olmalarına ilişkin tutumlarının kadınlarınkinden olumlu olması Porter'ın (2001), sosyal kimlik kuramı ile de açıklanabilir. Sosyal kimlik bireyin algılarını iki şekilde etkilemektedir. İlki, bireyler gruptaki diğer bireylerin eylemlerine grup dışındaki bireylerin eylemlerinden daha olumlu yaklaşmaktadırlar. Bu çalışmadan elde edilen bulguya göre, katılımcı erkeklerin kadın çalışanları kendi grup üyeleri olarak kabul edip, onları kendi özelliklerine benzer özellikler taşıyan bireyler olarak algılanmış olmaları mümkündür. Sosyal kimliğin birey algılarını etkilemesinin ikinci şekli, gruplara dayalı sosyal kimliğin grup üyeleri üzerinde, dahil oldukları grubun değerlerine ve normlarına uymak için baskı yaratmasıdır. Bu çalışmada erkek ilk kademe yöneticilerinin kadın çalışanlar ve kadınların üst düzey yönetici olmalarına karşı olumlu tutum göstermiş olmaları bu çerçevede değerlendirilebilir. Buna göre, sayıca fazla olan kadın çalışan, bir bankadaki örgüt kültürünü oluşturan değer ve normların şekillenmesinde etkili olmuş, böylece erkeklerin kadın çalışanlara karşı tutumlarını olumlu yönde etkilemiş olabilir.

Elde edilen bu bulgu, Berberoğlu ve Maviş (1990)'in kadın yöneticilerin astları tarafından tam olarak benimsenmemiş olmalarına ilişkin bulgusu ile de açıklanabilir. Diğer taraftan cinsiyetin, üst yönetim pozisyonlarına terfi kararında kadınların aleyhine etki edeceğine ilişkin hipotez Powell ve Butterfield'in (1994) çalışmasında da reddedilmiştir. Bu durumda Powell ve Butterfield örgüt yapısının ele alınması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Terfi sürecindeki kriterlerin belirgin olması, karar sürecinin standardize edilmesi cinsiyet ayrımcılığını azaltmaktadır. Bu durumda çalışmanın yapıldığı

bankacılık sektöründe gerekli yapısal değişimlerin en azından belli düzeyde yapılmış olduğu söylenilebilir.

Kadınların erkeklere göre çalışan kadınlara ve kadınların üst yönetim kademesine yükselmelerine karşı daha olumsuz tutumlara sahip olmasının kendilerine ilişkin algıyla ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Buna göre kadınlar hala toplumda kendileriyle ilgili önyargıların etkisinde olup, kendilerini bu açıdan değerlendiriyor olabilirler. Böylece “evinin kadını olmak” kimliğini üzerlerinden atamamış olabilirler. Eyüpoğlu ve arkadaşlarının (2000) da belirttiği gibi, yönetici olsun olmasın kadınların birbirlerini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmaları, bu çalışmadaki kadın katılımcıların tutum puanlarının erkeklerinkinden az olmasının nedeni olabilir. Buna göre işyerinde birbirlerini rakip olarak gören kadınlar, kadın yöneticinin otoritesini kabul etmeyerek erkeklerin otoritesini daha meşru bulabilmektedirler. Öte yandan kadın yöneticiler Aycan’ın (2000) da belirttiği gibi hemcinslerini kayırır, destekler görünmemek için de kadın çalışanların kariyer gelişimine fazla destek vermek istemiyor gibi tutum sergilemiş olabilirler. Toplumda daha ziyade erkeklere atfedilen yöneticilik kariyerinde kendilerini erkekler kadar başarılı göstermek zorunluluğunda hisseden kadınlar, rekabet koşullarına ayak uydurmak için kadın çalışanlara ayrıcalıklı bir tutum içinde olmak istememiş de olabilirler. Diğer taraftan kadınların sorulara erkeklere göre daha olumsuz cevap vermelerinin bir nedeni de erkeklere nazaran çalışma hayatında daha fazla zorluklarla karşılaşılıyor olmaları nedeniyle özellikle kadınların çalışmasına olumsuz bakma eğiliminde olmaları olabilir.

Çalışmanın diğer bir bulgusu, literatürde elde edilen bulguların aksine (örn. Özsoy, 1993; Crampton ve Mishra, 1999) çalışmada ele alınan hiçbir demografik faktörün, çalışmaya katılan kadın ve erkek ilk kademe banka yöneticilerinin kadın çalışanlara ve onların üst düzey yönetici olmalarına ilişkin tutumları ile ilişkili olmamasıdır. Çalışmadaki örneklem grubunun çoğunluk itibarıyla 40 yaşın altında olması ve daha ziyade özel bankalarda çalışıyor olmasının, bu çalışmanın yaş ile ilgili bulgularında etkili olmuş olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla 1980 yıllarının sonları itibarıyla, teknolojik gelişme, rekabet ve globalleşmenin de etkisiyle başlayan yeni bankacılık anlayışının, genç ve eğitilmiş insanların istihdamıyla cinsiyet ayrımcılığından uzaklaşmış olabilecekleri düşünülebilir. Diğer taraftan örneklem grubunun çoğunlukla üniversite mezunu oldukları belirlenmiştir. Eğitilmiş bireylerin karşı cinsiyete ilişkin algılarında, eğitim süreleri boyunca onlarla birlikte olmaları nedeniyle birbirlerini tanıma, onları kendilerinden biri olarak kabul etme anlayışının etkili olmuş olabileceği akla gelebilir. Benzer biçimde, bu araştırmada, çalışılan süre ya da yöneticilik yapılan süre ile tutum arasında bir ilişki bulunamamış olması da, farklı cinsiyettekilerin aynı çalışma ortamını bir süreden beri paylaşıyor olmanın, bireylerin birbirlerini aynı gruptan kabul

etmelerine neden olmuş olabilir. Dolayısıyla “kendilerinden” saydıkları karşı cinsiyete karşı tutumları bu düşünceden etkilenmiş olabilir.

Bu çalışmadaki tutum ifadelerine verdikleri cevaplar itibariyle değerlendirildiğinde, katılımcıların medeni durum ve çocuk sahibi olup olmamalarının kadın çalışanlara ve kadınların üst yönetime getirilmesi konuları ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı bulunmuştur. Çalışmada anlamlı bir ilişki bulunmamasına rağmen, tutum puanları ortalamalarına bakıldığında, evli olmayan kadınların tutum puanlarının ortalamasının evli kadınlardan daha fazla olduğu, evli erkeklerin tutum puanlarının ortalamasının ise evli olmayanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, evli kadınların ailevi sorumlulukları nedeniyle çalışma hayatını zorlayıcı buluyor ve yükselme olasılığını zayıf görüyor olmalarından kaynaklanabilir. Öte yandan evli erkekler, eğer eşleri de çalışıyorsa bu konuda empati gösteriyor olabilirler. Benzer biçimde çocuksuz kadınların çocuklu olanlardan ve çocuklu erkeklerin de çocuksuz olanlardan daha yüksek tutum ortalamalarına sahip oldukları görülmektedir. Anlamlı olmamakla beraber çok az da olsa bu fark, çocuklu olan kadınların yaşadıkları zorluklar nedeniyle görece olumsuz tutum geliştirmiş olmaları ile açıklanabilir.

Son olarak çalışmada özel banka ilk kademe yöneticilerinin kamu bankasında çalışanlara oranla daha olumlu tutum içinde oldukları belirlenmiştir. Ancak, tutum puanları ile banka türü arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu çalışma kapsamına alınanlar ölçüsünde özel bankalarda cinsiyet ayrımcılığını azaltan düzeyde yeni düzenlemelerin getirilmiş olduğu düşünülebilir.

Bu çalışmanın sonuçları Ankara ve İstanbul'daki bazı bankalarda çalışan ve bu çalışmaya katılan bireylerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Benzer bir çalışmanın farklı sektörlerden, farklı demografik özellikler taşıyan örneklem grupları ile yapılmasının iş yaşamında kadın çalışanlara karşı tutumları ve cam tavan kavramına ilişkin değerlendirmeleri gerçekçi bir şekilde anlamak bakımından yararlı olacaktır.

EK: Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları Belirleme Ölçeği (KYYTBÖ)

1. Kadınlar, Bankacılık Sektöründeki iş ortamına uygun değildirler.
2. Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.
3. Bankacılık sektöründe kadınlar erkeklere göre daha verimli çalışmaktadır.
4. Bankacılık sektöründe üst düzey yöneticilikler kadınlara verilmelidir.
5. Kadınlar takım çalışmasına daha yatkındır.
6. Kadınların yetenekleri, üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.
7. Kadınlar üst düzey yöneticiliğin gerektirdiği disiplinli çalışma alışkanlığına sahiptirler.
8. Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.
9. Kadın ve erkek üst düzey yöneticilerin performansları arasında farklılık yoktur.
10. Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde), öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.
11. Kadınlar erkeklere göre çalışma arkadaşlarıyla daha iyi iletişim kurarlar.
12. Kadın yöneticiler erkeklere göre daha demokratik, daha katılımcıdır.
13. Kadınların erkeklere göre daha iyi dinleyici olmaları, iş yaşamlarında avantaj sağlar.
14. Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.
15. Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.
16. Bankacılık sektöründe kadın ve erkeklere eğitim konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.
17. Bankacılık sektöründe kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre, üstleri veya astları ile daha iyi iletişim kurarlar.
18. Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.
19. Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre çalışanlarının mesleki gelişimlerini daha fazla destekler.
20. Üst düzey kadın yöneticiler kadın olma özelliklerini yitirirler.
21. Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.
22. Kadın yöneticiler daha planlı çalışma alışkanlıklarına sahiptirler.
23. Kadın yöneticilerin iş hayatına getirdiği yenilikler üst yönetici olmalarında tercih nedenidir.
24. Kadın yöneticiler, hızlı karar alamazlar.
25. Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptirler.
26. Üst düzey yönetici kadınlar üst düzey erkek yöneticilere göre daha yüksek performans gösterirler.
27. Kadın yöneticiler erkeklerin egemen oldukları sektörlere ayak uydurmakta başarılı olamazlar.
28. Bankacılık sektöründe üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.
29. Kendine güveni olan kadınlar, üst düzey yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.
30. Yöneticilik eğitimi almış kadınlar üst düzey yönetici olmalıdırlar.
31. Kadınların geçmişte aileleri tarafından desteklenmeleri yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler.
32. Kadınlar erkeklere göre eleştirilere daha kapalıdır.
33. Bankacılık sektöründe iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.
34. Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.

KAYNAKÇA

- Acar, C. A. (1992), "Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma" (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anderson, L. W. (1988), *Attitudes and Their Measurement: An International Handbook*, Oxford: Pergamon Press.
- Appold S. J., S. Siengthal, ve J. D. Kasarda (1998), "The Employment of Women Managers and Professionals In An Emerging Economy: Gender Inequality As An Organizational Practice", *Administrative Science Quarterly*, 43, 538-565.
- Aslan, G. (2002) "Kamu ve Özel Sermayeli Bankalarda Kadın ve Erkek İstihdam Örüntüleri" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aycan, Z. "Key Success Factors For Women In Management In Turkey", *Journal of Vocational Behavior*, (yayıma hazırlanıyor)
- Bajdo, L. M. ve M. W. Dickson (2001), "Perceptions of Organizational Culture and Women's Advancement in Organizations: A Cross-Cultural Examination", *Sex Roles*, 45 (5-6), 399-413.
- Bayhan, P. (2002), "Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Baxter, J. ve E. O. Wright (2000), "The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden and Australia", *Gender and Society*, 14(2) 275-294.
- Berberoğlu, G. N. ve F. Maviş (1990), *Türk Bankalarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerle İlgili Bir Durum Değerlendirmesi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İİBF, 271-285.
- Bergman, B., M. Hallberg, ve R. Lillemor (2002), "Women In A Male-Dominated Industry: Factor Analysis Of A Women Workplace Culture Questionnaire Based On a Grounded Theory Model", *Sex Roles*, 46 (9/10), 311-322.
- Büyüköztürk, Ş. (2002), *Sosyal Bilimler için Veri Analiz El Kitabı. İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Charles, N. ve C. A. Davies (2000), "Cultural Stereotypes and The Gendering of Senior Management", *The Editorial Board of The Sociological Review*, 544-567.

- Connell, R.W. (1987) *Gender and Power*, California: Stanford University Press.
- Crampton, S. M. ve J. M. Mishra (1999). "Women In Management", *Public Personnel Management*, 28 (1), 87-107.
- Demirel, A., Z. K. Bilgin, M. Kocaman, F. Ödemiş ve T. Demirel (1999), *Çalışmaya Hazır İş Gücü Olarak Kentli Kadın ve Değişimi*, Ankara: T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Ergeneli, A. ve S. Arıkan (2002), "Gender Differences in Ethical Perceptions of Salespeople: An Empirical Examination in Turkey", *Journal of Business Ethics*, 40, 247-260.
- Eyring, A. ve B. A. Stead (1998), "Shattering the Glass Ceiling : Some Successful Corporate Practices", *Journal of Business Ethics*, 17, 245-251.
- Eyüboğlu, D., G. İncir, N. A. Ilgaz, E. Fidan ve Y. İnce (2000), *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Gable, R. K. (1986), *Instrument Development in Affective Domain*, Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Gallagher, C.,(2001), *Going To The Top: A Road Map for Success from America's Leading Women Executives*, Penguin.
- Gilligan, C.(1982), *In A Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Cambridge: Harvard University Press.
- Günlük, G. Ş. ve E. Pulhan (2000), *Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep*, Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Heim, Pat ve S.K. Golant. (1995), *Smashing The Glass Ceiling: Tactics for Women Who Want To Win In Business*, New York: RGA Publishing (Lowell House).
- Hofstede, H. G. (1992), "Cultural Dimensions in Management and Planning", W.B. Gudykunstve Y.Y.Kim (ed.), *Readings on Communicating with Strangers*, New York: McGraw Hill.
- International Labour Office (2000), *Breaking Through The Glass Ceiling: Women In Management*, Geneva: ILO.
- Jacobs, A.L. (1992), "Women's Entry Into Management: Trends in Earning, Authority and Values Among Salaried Managers", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37(2), 282-301.

- Kabasakal, H. N., D. Boyacıgiller ve Erden, D. (1994), "Organizational Characteristics as Correlates of Women in Middle and Top Management", *Boğaziçi Journal*, 8(1-2), 45-62.
- Kanter, R. (1977), *Work and The Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*, Russell Sage Foundation,.
- Kanter, R. (1993), *Men and Women of the Corporation*,. New York: Basic Boks Inc.
- Klein, P. (1994), *An Easy Guide to Factor Analysis*, New York: Routledge.
- McDowell, J. M., L. D. Singell ve J.P. Ziliak (1999), "Cracks In the Glass Ceiling: Gender and Promotion In The Economics Profession", *Gender and Economic Transactions*, 89(2), 392-396.
- Murrell, A. J. ve E.H. James (2001), "Gender and Diversity in Organizations: Past, Present and Future Directions", *Sex Roles*, 45(5/6), 243-257.
- Oakley, J.G. (2000) "Gender Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding The Scarcity of Female CEOs", *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334.
- Özsoy, Z. (1993), "Gender Differences In Career Development: A Case Study In Banking Sector" The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, (Unpublished Master Thesis), Ankara.
- Porter Jr., D. M. (2001), "Gender Differences in Managers Conceptions and Perceptions of Commitment To The Organization", *Sex Roles*, 45(5/6), 375-397.
- Powell, G. N. ve D.A. Butterfield (1994), "Investigating The Glass Ceiling Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions To Top Management", *The Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86.
- Worchel, S. ve J. Cooper (1979), *Understanding Social Psychology*, The Dorsey Press.