

RESEARCH

Open Access

ARAŞTIRMA

Açık Erişim

Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi

Journal of Career Counseling

Yaşam Boyu Kariyer Gelişimi: Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Kariyer Planlarına Yönelik Nitel Bir Araştırma

Lifelong Career Development: A Qualitative Research on the Senior Women Managers' Career Plans

Dünya Baz

Yazar Bilgileri

Dünya Baz

Arş. Gör., İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, İstanbul, Türkiye.

dunya.sen@istanbul.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada üst düzey kadın yöneticilerin geleceğe yönelik kariyer hedeflerinin ve bu hedefleri belirlemelerinde etkili olan faktörlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Gömülü teori desenindeki bu çalışmaya kuramsal örnekleme yoluyla ulaşılan, çeşitli sektörlerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarında bir süre görev yapmış veya hâlen görevini sürdürmekte olan 21 kadın yönetici katılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde sürekli karşılaştırmalı analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre katılımcıların üç farklı kariyer hedefinin bulunduğu belirlenmiştir. Bunlar; farklı kariyer seçenekleri, emeklilik planları ve kurumun devamlılığına katkı sağlamadır. Katılımcılar, kariyer hedeflerini belirlerken konfor alanı algısı, iş dünyasının değişken yapısı, aile, kendini tanıma, doygunluk hissi, yaş ve kariyer basamaklarının yapısı olmak üzere yedi farklı faktörü dikkate aldıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar ilgili literatür çerçevesinde tartışılarak bazı öneriler sunulmuştur.

Makale Bilgileri

Anahtar Kelimeler

Üst düzey kadın yöneticiler
Kariyer planlaması
Kariyer gelişimi

Keywords

Senior women managers
Career planning
Career development

Makale Geçmişi

Geliş: 08/11/2020

Düzelme: 04/02/2021

Kabul: 06/02/2021

ABSTRACT

In this study, it was aimed to examine the future career goals of senior women managers and the factors that affect the determination of these goals. 21 women managers, who have been or are still working in senior management positions in various sectors, which were reached through theoretical sampling, participated in this grounded theory study. The continuous comparative analysis method was used in the analysis of the data obtained. According to the results of the study, it was determined that participants have three different career goals. These; different career options, retirement plans, and contributing to the continuity of the company. Participants stated that while determining their career goals, they considered seven different factors: the perception of the comfort zone, the changeable structure of the business world, family, self-knowledge, feeling of satisfaction, age, and the structure of career steps. These results were discussed within the framework of the relevant literature and some suggestions were made.

Atf için: Baz, D. (2021). Yaşam boyu kariyer gelişimi: Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer planlarına yönelik nitel bir araştırma. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, 4(1), 1-23.

Etik Bildirim: Bu araştırmanın yürütülebilmesi için İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 22/02/2019 tarih ve 42881 sayılı karar ile gerekli izinler alınmıştır.

GİRİŞ

Üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşma süreci, bir dizi kariyer gelişim görevinin başarı ile yerine getirilmesini ve çeşitli kariyer basamaklarının deneyimlenmesini gerektiren uzun bir kariyer yolculuğunu ifade etmektedir. Gelişimsel kariyer kuramlarından Super'ın (1977; 1980) Yaşam Boyu ve Yaşam Alanı Yaklaşımı perspektifinden değerlendirildiğinde üst düzey yönetici olma sürecinde bireyler yerleşme (25-45 yaş), sürdürme (45-65 yaş) ve geri çekilme (65 yaş sonrası) şeklinde adlandırılan kariyer gelişim dönemlerini deneyimlemektedirler. Yerleşme döneminde mesleki konumunu sağlamlaştırmaya ve ilerlemeye odaklanan bireyler, bu dönemin ilerleyen aşamalarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşma imkânı elde edebilmektedirler. Yerleşme döneminin ardından gelen sürdürme döneminde ise büyük oranda mevcut statülerin korunmasına odaklanılırken aynı zamanda iş yaşamındaki değişimlere uyum sağlamak da önemli hâle gelmektedir. Bu nedenle sürdürme dönemindeki bireylerin kariyerinde önemli ilerlemeler gözlenmemektedir. Kariyer gelişiminin son dönemi olan geri çekilme döneminde ise emeklilik planları yoluyla çalışma yaşamından ayrılma hedefleri ön plana çıkmaktadır (Niles ve Harris-Bowlsbey, 2013). Dolayısıyla bu yaklaşıma göre üst düzey yönetici olma sürecinin, bireylerin içinde bulunduğu yaş grubuna bağlı bir seyir izlediği söylenebilir.

Öte yandan Super, kariyer gelişiminin ilerleyen dönemlerinde etkili olan faktörlerin heterojen bir yapıyı ifade etmesine bağlı olarak, özellikle yerleşme ve sürdürme dönemlerinde takvim yaşından ziyade bireyin yaşına yönelik algısının önemli hâle geldiğini vurgulamıştır (akt. Siyez, 2013). Bu durum kariyer gelişiminin ilerleyen dönemlerinde de yeni kariyer hedeflerinin ortaya çıkabileceğini ve bu hedefler doğrultusunda ilerlemeler yaşanabileceğini göstermiştir. Super'ın kuramında yaşanan bu anlayış değişikliği, kadınların kariyer gelişimi deneyimlerini açıklamada da etkili olmuştur. Bardwick'e (1980) göre orta yetişkinlik döneminde çoklu rolleri (çocuk bakımı vs.) ile ilgili sorumluluklarının azalmasıyla birlikte kadınlar kariyer gelişimine ayrabilecekleri daha fazla zamana sahip olmakta ve yeni kariyer hedefleri doğrultusunda gelişim gösterebilmektedirler. Benzer bir durum üst düzey yöneticilik kariyerinde ilerlemeyi hedefleyen kadınlarda da görülmektedir. Kariyer gelişiminin erken dönemlerinde evlilik ve çocuk sahibi olma planlarının veya kariyer engellerinin etkisiyle kadınların kariyer gelişiminde yaşanan kesintilerin (Campbell ve Campbell-Whatley, 2020) ilerleyen dönemlerde telafi edilmeye çalışılması, kadın yöneticilerin aktif kariyer planlama çabalarının orta yetişkinlik döneminde de devam etmesini sağlamaktadır (Wichert, 2011).

Yöneticilik pozisyonları genellikle erkek çalışanların çoğunluğu oluşturduğu çalışma alanları olmakla birlikte son yıllarda kadın çalışanların ilgi duyduğu kariyer seçenekleri arasında da yerini almaya başlamıştır. Bu durum eğitim olanaklarından ve iş dünyasındaki değişimlerden önemli ölçüde etkilenmiştir (Livingstone, Pollock ve Raykov, 2014). Eğitim düzeyi ve iş dünyasında aktif çalışma oranlarındaki artışa bağlı olarak kadınlar yöneticilik pozisyonlarına yükselme olanağı bulabilmiştir. Bunun yanı sıra yöneticilik pozisyonlarında cinsiyet çeşitliliğini sağlamaya yönelik bazı kurumsal teşviklerin etkilerinden de söz edilmektedir. Sermaye Piyasası Kurulu'nun (2012) tavsiye niteliğindeki, şirketlerin yönetim kurullarında en az bir kadın yöneticinin bulunması kararı bu teşviklerinden birisidir. Bu kararın ardından yayınlanan Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre orta düzey ve üst düzey kadın yöneticilerin oranı 2012 yılında %14.4 iken, bu oran 2016 yılında %16.7'ye ve 2017 yılında %17.3'e yükselmiştir (TÜİK İstatistiklerle Kadın Araştırması

Raporu, 2017). Sözü edilen bu etmenler, kadınların yöneticilik pozisyonlarına yükselmesine belli bir düzeyde katkı sağlamakla birlikte yaşanan tüm bu gelişmelere karşın kadın yöneticilerin oranı, erkek yöneticiler ile kıyaslandığında oldukça düşük bir düzeyde kalmaya devam etmektedir.

Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarında azınlıkta kalma nedenleri alanyazında çeşitli araştırmalarda ele alınmıştır. Bu araştırmalarda kadınların kariyer planlama eksikliğinin, organizasyonlardaki ilerlemelerinin önündeki önemli engellerden biri olduğu üzerinde durulmaktadır (Evans, 2009; Schulz, 2013; Pringle ve Gold, 1989). Kariyer planlamasından yoksun olmak, iş dünyasında kadınların tanınırlığını olumsuz yönde etkileyerek yöneticilik pozisyonlarına yükseltilmede göz ardı edilmelerine neden olmaktadır (Burke ve Mattis, 2005; Schulz ve Enslin, 2014). Buna karşın etkili bir kariyer planlamasına sahip olmak, kadınların bir kurumda kariyer gelişimini sürdürmek ve ilerlemek amacıyla hedefler belirlemesini ve bu hedeflere ulaşabilmek için çeşitli yöntemlerden faydalanmasını sağlamaktadır (Zikic ve Klehe, 2006). Bu yönüyle kariyer planlaması, kariyer seçeneklerine yönelik farkındalığı geliştirmekte ve kariyer engellerinin üstesinden gelebilmeye yönelik kaynaklar sağlayarak kadınların kariyer hedeflerine hazırlıklı olabilmesine yardımcı olmaktadır (Brown, 2020, s. 62; Schulz, 2013, s. 147). Etkili bir kariyer planlamasında kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ve bu hedeflere ulaşabilmek için kullanılacak stratejiler yer almaktadır (Schulz ve Enslin, 2014). Bununla birlikte kariyer planlamasının gerçekçi hedefler içermesi ve olası başarısızlıkların önüne geçilebilmesi amacıyla bireysel veya çevresel kaynaklı bazı faktörlerin de planlamaya dâhil edilmesi gerekmektedir. West'e (2017) göre bireyin sahip olduğu ilgi, yetenek, beceri ve değerlere yönelik farkındalığı, gerçekçi kariyer hedeflerinin belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Bu özelliklerin yanı sıra yapılan araştırmalar, kadınların kariyer planlamasında aile ile ilgili sorumluluklarını (Rosser, 2016), güçlü yönlerini (Schulz ve Enslin, 2014) ve olası kariyer fırsatlarını (Schulz, 2013) da dikkate aldığını göstermektedir. Bu sayede kapsamlı bir kariyer planlaması yapmak mümkün olabilmektedir.

Kariyer planlaması, kariyer gelişiminin tüm aşamalarında önemli olmakla birlikte kariyer geleceğini etkili bir biçimde planlayabilmenin mesleki tecrübe ile gelişen bir özellik olduğundan söz edilmektedir. Francis'e (2017) göre mesleki tecrübe, kadınların iş dünyasında hayatta kalma becerisini güçlendirerek kariyerlerini aktif bir şekilde sürdürmelerini ve etkili kariyer planlamaları yapmalarını teşvik etmektedir. Çünkü mesleki tecrübe, iş dünyasında kapsamlı deneyimlerin elde edilmesini sağlamaktadır. Mesleki tecrübe, aynı zamanda bireyin sahip olduğu özelliklere yönelik farkındalığını artırarak gerçekçi kariyer hedefleri belirlemesini sağlamakta ve böylelikle terfi elde etme olasılığını artırmaktadır (Ghorbani ve Watson, 2004). Bu açıdan değerlendirildiğinde üst düzey kadın yöneticilerin etkili kariyer planlamaları yapma konusunda tecrübeli kimseler olduğu söylenebilir. Bu nedenle üst düzey yöneticilik basamaklarına ulaşan kadınların kariyer geleceğini nasıl planladığının incelenmesi, yöneticilik kariyerinde etkili bir kariyer planlamasının nasıl yapılması ve bu süreçte hangi faktörlerin dikkate alınması gerektiğine yönelik kapsamlı bir bakış açısı sunabilir.

Alanyazında yer alan üst düzey kadın yöneticilerin kariyer planlaması ile ilgili araştırmalar incelendiğinde bu araştırmaların büyük oranda bireycilik ve özerklik değerlerine dayalı olduğu gözlenmektedir (Pringle ve Gold, 1989; Schulz, 2013; Schulz ve Enslin, 2014). Kolektif kültürlerde yapılan araştırmalar incelendiğinde ise kadın yöneticilerin kariyer yönelimlerinde ataerki toplum yapısının, toplumsal cinsiyet rolleri beklentilerinin ve kolektif değerlerin etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Budhwar, Saini ve Bhatnagar, 2005; Metcalfe, 2008, Woodhams, Xian ve Lupton, 2014).

Bu araştırmalar aynı zamanda kolektif kùltürlerdeki kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerini açıklamada Batılı kariyer kuramlarının içerdiği bazı sınırlılıklara dikkat çekmektedir. Öte yandan Fagenson (1993) içinde bulunulan sosyal bağlam gereği kültürel faktörlerin kadın yöneticilerin kariyer gelişimi üzerinde önemli etkilerinin bulunduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Cook, Heppner ve O'Brien (2002), kolektif kùltürün içerdiği özelliklerin, kadınların kariyer gelişimine farklı yansımalarının olabileceği gerekçesiyle kùltüre özgü araştırmaların yürütülmesini tavsiye etmiştir. Buna dayanarak bu araştırmada, Türk toplumundaki üst düzey kadın yöneticilerin kariyer planlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle Türkçe literatürde kadın yöneticiler ile ilgili yürütölen çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışmalarda üniversitelerdeki (Kaya ve Küçükşen, 2016) ve çeşitli sektörlerdeki orta düzey kadın yöneticilerin (Anafarta, 2001) kariyer planlamasının etkileri konusunda bilinçli bir farkındalığa sahip olmadığından söz edilmiştir. Benzer şekilde sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada üst ve orta düzey kadın ve erkek yöneticilerin kariyer planlama ve geliştirme faaliyetleri incelenmiş ve katılımcıların etkili bir kariyer planlamasından yoksun olduğu sonucuna varılmıştır (Yıldız ve Yanık, 2019). Buna karşın üst düzey kadın yöneticilerin kariyer planlarının içeriğini kapsamlı bir biçimde inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu araştırmada, üst düzey kadın yöneticilerin kariyer geleceğine yönelik hedeflerinin neler olduğunun ve bu hedefleri belirlerken hangi faktörleri göz önünde bulunduklarının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarının, kadın yöneticilerin kariyer planlamasına yönelik destek sunan kariyer danışmanlarına ve ilgili literatüre sağlayacağı katkı açısından önemli olduğu düşünölmektedir. Aynı zamanda bu sonuçların üst düzey yöneticilik pozisyonlarını hedefleyen kadınlar açısından bilgi kaynağı işlevi görmesi beklenmektedir.

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma deseni, katılımcılar, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizine yönelik bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma nitel araştırma desenlerinden gömölü teori yöntemine uygun olarak tasarlanmıştır. Gömölü teori, sistematik olarak elde edilen verilerin içerisinde gömölü hâlde bulunan kuramın ortaya çıkarılması amacıyla yürütölen bir araştırma sürecini ifade etmektedir (Glaser ve Strauss, 2006). Günümüzde gömölü teori deseninin üç farklı türünden söz edilmektedir (Urquhart, 2018). Bunlardan birisi de Glaser'in (1965) çalışmalarına dayalı olarak geliştirilen klasik gömölü teori desendir. Klasik gömölü teori deseninde kategorilerin, katılımcıların söylemlerine dayalı olarak geliştirilmesi anlayışı hâkimdir. Dolayısıyla bu desende alanyazındaki mevcut kodlama şablonlarının kullanılması yerine katılımcıların anlam yapılarının keşfedilmesi ön plana çıkmaktadır (Glaser, 2002).

2.2. Katılımcılar

Bu araştırma kuramsal örnekleme yoluyla ulaşılan 21 üst düzey kadın yönetici üzerinde yürütölmüştür. Katılımcılar eğitim, bankacılık, sigortacılık, insan kaynakları, organizasyon, hızlı tüketim ve sanayi sektörlerinde yer alan kurumlarda bir süreliğine görev yapmış (n=1) veya hâlen

görevini sürdürmekte olan (n=20) kişilerden oluşmuştur. Katılımcıların yaşları 38 ile 58 arasında değişmekle birlikte yaş ortalaması 46'dır. Üst düzey yöneticilik tecrübesi ortalama 4 yıldır.

| Değişkenler | Gruplar | N | % |
|-----------------------|------------------------|----|----|
| Eğitim Durumu | Lisans | 10 | 47 |
| | Yüksek Lisans | 6 | 29 |
| | Doktora | 5 | 24 |
| Medeni Durum | Evli | 15 | 71 |
| | Bekâr | 6 | 29 |
| Çocuk Sayısı | Yok | 6 | 29 |
| | 1 | 7 | 33 |
| | 2 | 8 | 38 |
| Yöneticilik Pozisyonu | Genel Müdür | 8 | 38 |
| | Genel Müdür Yardımcısı | 4 | 20 |
| | Direktör | 2 | 9 |
| | Şirket sahibi | 2 | 9 |
| | Dekan | 2 | 9 |
| | Rektör | 1 | 5 |
| | Rektör Yardımcısı | 1 | 5 |
| Bölüm Müdürü | 1 | 5 | |
| Kurum Türü | Kurumsal firma | 15 | 71 |
| | Üniversite | 4 | 19 |
| | Aile şirketi | 2 | 10 |

Tablo 1'de görüldüğü üzere katılımcıların büyük bir bölümü lisans mezunu (n=10) ve evli (n=15) kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %29'u çocuğunun bulunmadığını; %33'ü bir çocuğunun, %38'i iki çocuğunun olduğunu belirtmiştir. Kurum türü açısından değerlendirildiğinde kadın yöneticilerin büyük bir bölümünün kurumsal firmalarda (n=15) görev yaptığı görülmektedir.

Etik Bildirim

Bu araştırmada verilerin elde edilmesi, analizi ve saklanması sürecinde etik ilkelere uygun davranılmıştır. Bu çerçevede öncelikle İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır. Verilerin toplanması sürecinde katılımcıların bilgilendirilmiş onamları alınarak araştırmaya katılmaya gönüllü olan katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme sırasında katılımcılara istedikleri zaman araştırmadan çekilebilecekleri bildirilmiştir. Bunun yanı sıra görüşme süresince katılımcıların izni doğrultusunda ses kaydı alınmıştır. 18 katılımcı görüşmelerin ses kaydının alınmasına onay verirken, üç katılımcı görüşmelerin yazılı kaydının alınmasına onay vermiştir.

Etik Kurul Adı: İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Onay Tarihi: 22/02/2019

Onay Belge Numarası: 42881

Veri Toplama Aracı

Verilerin elde edilmesinde araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme sorularının oluşturulmasında öncelikle alanyazın taraması yapılmış ve katılımcıların kariyer hedeflerinin neler olduğuna ve bu hedefleri belirlerken ne tür faktörlerden etkilendiklerine yönelik açık uçlu sorular hazırlanmıştır. Görüşme formuna ayrıca katılımcıların yaşı, eğitim durumu,

medeni durumu, çocuk sayısı, yöneticilik pozisyonu, tecrübesi ve görev yapılan kurum türü bilgilerini içeren demografik sorular eklenmiştir. Ardından görüşme sorularına yönelik uzman görüşüne başvurulmuştur. 3 öğretim üyesinden alınan geribildirimler doğrultusunda görüşme formu nihai hâlini almıştır. Görüşme formunda yer alan sorular şu şekildedir:

1. Kariyer geleceğinize yönelik hedeflerinizden bahseder misiniz?
2. Bahsettiğiniz kariyer hedeflerinizi belirlerken dikkate aldığınız unsurlar nelerdir? Açıklar mısınız?

Verilerin Toplanması

Verilerin elde edilmesinde yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Katılımcılar ile kurumsal e-posta adresleri aracılığıyla iletişime geçilmiştir. Araştırmanın amacının açıklanmasının ardından gönüllü olarak katılmayı kabul eden 21 kadın yönetici araştırmaya dâhil edilmiştir. Görüşmeler Şubat 2019-Şubat 2020 tarihleri arasında, kadın yöneticilerin uygun oldukları zamanlarda ve görev yaptıkları kurumlarda yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların izni doğrultusunda 18 görüşmede ses kayıt cihazı kullanılmıştır. 3 kadın yöneticinin isteği doğrultusunda görüşme verileri, araştırmacı tarafından yazılı olarak kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler ortalama 54 dakika sürmüştür.

Verilerin Analizi

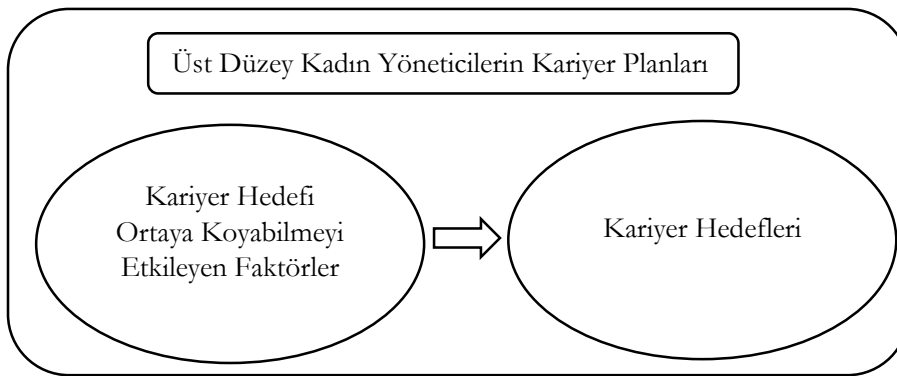
Gömülü teori araştırmalarında verilerin toplanması ve analiz işlemleri bir arada yürütülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 73). Bu nedenle bu araştırmada kadın yöneticiler ile yapılan her bir görüşmenin ardından elde edilen veriler analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular birikimli olarak ilerlemiştir. Verilerin analizinde ilk olarak araştırmacı tarafından görüşmelerin ses kayıtları yazıya aktarılmıştır. Yazıya aktarma sürecinde her bir katılımcıya bir kod isim atanmıştır. Elde edilen transkriptlerin çözümlenmesinde sürekli karşılaştırmalı analiz yönteminden faydalanılmıştır. Sürekli karşılaştırmalı analiz, bir katılımcıdan elde edilen analiz sonuçlarının diğer katılımcılardan elde edilen sonuçlarla kıyaslanması sonucunda benzerlik ve farklılıklarına göre daha kapsamlı alt kategori ve kategorilere ulaşılması işlemi ifade etmektedir (Glaser ve Holton, 2004, s. 14). Sürekli karşılaştırmalı analiz sürecinde sırasıyla açık kodlama, seçici kodlama ve kuramsal kodlama işlemleri gerçekleştirilmiştir. Analiz birimi olarak cümle tercih edilmiştir. Açık kodlama aşamasında katılımcıların her bir cümlesinin içeriğini özetleyen kodlar atanmıştır. Bu aşamada elde edilen kodlar, seçici kodlama aşamasında birbiri ile ilişkileri bakımından kıyaslanarak benzer özelliklere sahip olan kodlar, ortak alt kategoriler altında bir araya getirilmiştir. Ardından benzer özelliklere sahip olan alt kategoriler, ortak kategoriler altında birleştirilmiştir. Son olarak kuramsal kodlama aşamasında kategorilerin birbiriyle ilişkisi gözden geçirilerek bir çekirdek kategoriye ulaşılmıştır. Kategorilerin özelliklerini geliştirmeye yönelik yeni verilerin ortaya çıkmadığı durumda veri doygunluğuna (Glaser ve Strauss, 2006, s. 61) ulaşıldığının gözlenmesi nedeniyle veri toplama işlemi sonlandırılmıştır. Bu işlemlere ek olarak kategori ve alt kategorilerin frekans analizi (Tavşancıl ve Aslan, 2001) yapılmıştır. Bu amaçla her bir kategori ve alt kategori kapsamında yer alan ve anlamlı bütünlüğe sahip cümle sayısı belirlenmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırma bulgularının geçerliğini (Glaser, 2002, s. 25) ve güvenirliliğini (Birt, Scott, Cavers, Campbell ve Walter, 2016) sağlamak amacıyla üye kontrolüne başvurulmuştur. Katılımcılar arasından rastgele seçilen 3 kadın yönetici ile üye kontrol görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde analiz sonuçları hakkında katılımcıların görüşleri alınmıştır. İki katılımcı araştırma sonuçlarının kendi deneyimlerini doğru bir şekilde yansıttığını belirtirken, bir katılımcı bir alt kategoriye yönelik düzeltme isteğini dile getirmiştir. Yapılan düzeltme sonucunda bulgular son hâlini almıştır. Bunun yanı sıra bulguların güvenirliliğini arttırabilmek (Glaser, 1965, s. 443) ve alt kategori ve kategorilerin içeriğini detaylı bir biçimde yansıtabilmek amacıyla bulguların yazımında katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

BULGULAR

Verilerin analizi sonucunda (1) kariyer hedefleri ve (2) kariyer hedefi ortaya koyabilmeyi etkileyen faktörler olmak üzere iki kategoriye ulaşılmıştır. Kariyer hedefleri kategorisi çerçevesinde üst düzey kadın yöneticilerin üç tür hedeften söz ettikleri gözlenmiştir. Bunlar, farklı kariyer seçenekleri, emeklilik planları ve kurumun kalıcılığına destek sağlamadır. İkinci olarak üst düzey kadın yöneticilerin kariyer hedefi oluştururken hangi faktörleri göz önünde bulundurdıkları incelenmiştir. Buna göre konfor alanı algısı, iş dünyasının değişken yapısı, aile faktörü, kendini tanıma, doygunluk hissi, yaş faktörü ve kariyer basamaklarının yapısının kadın yöneticilerin kariyer hedeflerini şekillendirdiği belirlenmiştir. Sözü edilen bu kategori ve alt kategorileri kapsayan bir yapı olarak “üst düzey kadın yöneticilerin kariyer planları”, araştırmanın çekirdek kategorisi olarak belirlenmiştir. Çekirdek kategori ve kategoriler arasındaki ilişkiye Şekil-1’de yer verilmiştir.



Şekil 1: Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Kariyer Planları

Şekil-1’de görüldüğü üzere üst düzey kadın yöneticilerin geleceğe yönelik kariyer planları, kariyer hedefleri ile kariyer hedefi ortaya koyabilmeyi etkileyen faktörler arasındaki ilişkiye bağlı olarak şekillenmiştir. Bu anlamda doygunluk hissi ve kariyer basamaklarının yapısı gibi bazı faktörler kadın yöneticilerin kariyer hedeflerini sınırlandıran bir role sahip olurken, kendini tanıma gibi diğer

bazı faktörler yeni kariyer hedefleri doğrultusunda motive olmalarına katkı sağlamıştır. Elde edilen kategori ve alt kategorilerin içeriğine Tablo 2’de yer verilmiştir.

| Kategoriler | Alt Kategoriler | Frekans |
|---|--|---------|
| Kariyer Hedefleri | 1. Farklı kariyer seçenekleri | 111 |
| | 2. Emeklilik planları | 61 |
| | 3. Kurumun kalıcılığına destek sağlama | 32 |
| | Toplam | 204 |
| Kariyer Hedefi Ortaya Koyabilmeyi Etkileyen Faktörler | 1. Konfor alanı algısı | 191 |
| | 2. İş dünyasının değişken yapısı | 103 |
| | 3. Aile faktörü | 82 |
| | 4. Kendini tanıma | 76 |
| | 5. Doygunluk hissi | 61 |
| | 6. Yaş faktörü | 49 |
| | 7. Kariyer basamaklarının yapısı | 35 |
| | Toplam | 597 |

Tablo 2’de görüldüğü üzere üst düzey kadın yöneticilerin kariyer hedefleri kapsamında en fazla farklı kariyer seçenekleri ($f=111$) ile ilgili, kariyer hedefi ortaya koyabilmeyi etkileyen faktörler kapsamında en fazla konfor alanı algısı ($f=191$) ile ilgili paylaşımda buldukları gözlenmiştir. Elde edilen sonuçlar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

1. Kariyer Hedefleri

Üst düzey kadın yöneticilere yöneltilen kariyer geleceğine yönelik ne tür hedeflerinin bulunduğu ve beş yıl sonraki planlarının neler olduğu sorularına ilişkin alınan cevaplar, kariyer hedefleri kategorisi çerçevesinde incelenmiştir. Kariyer hedefleri, üst düzey kadın yöneticilerin kariyer geleceğinden beklentilerini ve kariyer gelişimleri çerçevesinde ulaşmak istedikleri amaçlarını veya kariyer basamaklarını içermiştir. Bu kapsamda katılımcıların üç farklı kariyer hedefinden söz ettikleri gözlenmiştir.

1.1. Farklı kariyer seçenekleri

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer hedefleri kapsamında *farklı kariyer seçeneklerinin* ($f=111$) en yüksek frekansa sahip alt kategori olduğu görülmektedir. Farklı kariyer seçenekleri, kariyer gelişiminde yatay veya dikey ilerleme hedeflerini ifade etmektedir. Bu kapsamda üst düzey kadın yöneticiler sorumluluk alanını genişletme veya bir üst kariyer basamağına yükselme hedeflerinden söz etmişlerdir. Sorumluluk alanını genişletme, yatay yönlü bir ilerlemeyi ifade etmektedir. Bazı kadın yöneticiler, buldukları kariyer basamağında varlığını sürdürmeyi hedeflemekle birlikte görev alanına yeni işlerin eklenmesini amaçladıklarını belirtmişlerdir. Özel bir okulun genel müdür yardımcılığı görevini sürdüren Serap Hanım yatay kariyer hedefleriyle ilgili şunları ifade etmiştir: *“Açıkçası üretme alanımı genişleterek şu an bulunduğum basamakta devam etmek isterim.”* Bir üst kariyer basamağına yükselme ise kariyer gelişiminde dikey yönlü ilerlemeye işaret etmektedir. Dikey yönlü ilerleme hedefi bulunan kadın yöneticiler, görev yaptıkları kurumda veya başka kurumlarda bir üst yöneticilik basamağına yükselmeye açık olduklarını dile getirmişlerdir. Özel bir bankada genel müdür pozisyonunda görev yapan Neşe Hanım’ın paylaşımları buna örnek olarak gösterilebilir: *“Bundan sonrası için yurtdışı planlarım var. (...) Fırsat doğarsa eğer bu dönemde, Londra’daki kurumumuzda bir yer görmeyi isterim.”*

1.2. Emeklilik planları

Kariyer hedefleri kategorisi kapsamında yer alan ikinci alt kategori *emeklilik planlarıdır* (f=61). Kariyer gelişimine yönelik hedeflerini büyük oranda başardığına inanan ve yaşamının geri kalan bölümünü kişisel aktivitelerine ayırmayı planlayan kadın yöneticiler emeklilik planlarından söz etmişlerdir. Bir devlet üniversitesinde rektör yardımcılığı pozisyonunda görev yapan Derya Hanım emeklilik düşüncesini şu şekilde ifade etmiştir: “*Yani artık akademik kariyeri tamamlayacağım. Başka şeylere vakit ayırmak da istiyorum. Hep bir hayalim var, bir kitap yazmak istiyorum.*” Öte yandan emekliliğe geçiş, kadın yöneticiler açısından kaygı verici bir süreç de olabilmektedir. Özel bir bankada genel müdür yardımcılığı pozisyonunda görevini sürdüren Kübra Hanım bu kaygısını şöyle dile getirmiştir: “*O kadar uzun zamandır çalışıyorum ki ben, pat diye işi bıraksam da ne yapacağımı bilmiyorum açıkçası. (...) O yüzden üç ila beş yıl arasında bir zaman zarfında emekliliğe yumuşak bir geçiş olsun istiyorum.*” Katılımcıların emeklilik planlarına yönelik söylemleri incelendiğinde karşılaşılabilecekleri olası zorluklara yönelik bazı önlemleri göz önünde bulundurdıkları belirlenmiştir. Özellikle yoğun çalışma temposundan emekliliğe geçişin meydana getirebileceği stresi azaltabilmek amacıyla kadın yöneticilerin emeklilik planlarını bir sürece yaydığı ve işi ile ilgili sorumluluk alanını yavaş bir biçimde daraltarak emekliliğe aşamalı bir geçişi hedefledikleri gözlenmiştir.

1.3. Kurumun kalıcılığına destek sağlama

Kariyer hedefleri kapsamında son olarak iki katılımcı tarafından söz edilen *kurumun kalıcılığına destek sağlama* (f=32) alt kategorisi yer almıştır. Bu katılımcılar, sahibi oldukları aile şirketine yöneticilik görevlerini sürdürmelerine bağlı olarak kurumun devamlılığını hedeflediklerini belirtmişlerdir. Otomotiv sektöründe sahibi olduğu şirketin genel müdürlük görevini sürdüren Nil Hanım’a kariyer geleceğine yönelik planları sorulduğunda, tasarılarını şu şekilde açıklamıştır: “*Risk alma konusunda cesur biriyim. Ama tabii ki şirketi tehlikeye sokacak risklerden bahsetmiyorum. Mesela başka sektörlerde hayata geçirmeyi planladığım projeler var aklımda.*” Buradan anlaşıldığı üzere aile şirketine görev yapan kadın yöneticilerin kariyer planları, bireysel kariyer gelişimini içeren hedeflerden ziyade kurumun geleceğine yönelik amaçlar doğrultusunda şekillenmiştir.

2. Kariyer Hedefi Ortaya Koyabilmeyi Etkileyen Faktörler

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimi doğrultusunda ortaya çıkan ikinci kategori ise *kariyer hedefi ortaya koyabilmeyi etkileyen faktörlerdir*. Katılımcılar, kariyer hedeflerini belirlerken birçok faktörü bir arada değerlendirdiklerini ve bu sayede etkili bir kariyer planı ortaya koymayı amaçladıklarını belirtmişlerdir. Bu kapsamda katılımcıların sözünü ettiği faktörler yedi farklı alt kategoride incelenmiş ve sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

2.1. Konfor alanı algısı

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer geleceğine yönelik belirledikleri hedefleri etkileyen faktörler arasında *konfor alanı algısının* (f=191) en yüksek frekansa sahip olduğu belirlenmiştir. Konfor alanı, iş yaşamında belirli bir pozisyonda geçirilen süreye bağlı olarak ilgili pozisyonun gerektirdiği görevleri başarılı bir şekilde yerine getirebilmenin ve iş-aile yaşamı dengesinin meydana getirdiği rutini ifade etmektedir. Söz konusu rutinin güvenli bir alan meydana getirmesi nedeniyle bu alanı terk etmek bazı kadın yöneticiler açısından zorlu bir deneyim olmakta ve bu durum yeni bir pozisyona yükselme konusunda kadın yöneticileri sınırlayan bir unsura dönüşebilmektedir. Özel bir ilaç firmasında genel müdür pozisyonunda görev yapan Esra Hanım, konfor alanında kalma

çabasını şu şekilde ifade etmiştir: “Bürokratik ilişkiler kısmına geçme konusunda çok ayak diriyordum. Çünkü kendi comfort zone’umun çok dışına çıkmak istemiyordum.”

Buna karşın bazı kadın yöneticiler yetenek gelişimi üzerindeki olumsuz etkilerine inanmaları sebebiyle konfor alanını tehlikeli bir alan olarak algıladıklarını belirtmişlerdir. Bu kadın yöneticiler, kariyer gelişimleri süresince yeni kariyer hedefleri belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için üstün bir gayret göstermek suretiyle konfor alanlarının oluşumunu engellemeyi amaçladıklarını dile getirmişlerdir. Bu katılımcılardan biri de özel bir bankada genel müdür pozisyonunda görevini sürdüren Nazan Hanım’dır. Bu konudaki düşüncelerini “Konfor alanı insanı körelten bir şey. Ben buna inanıyorum. O yüzden de kendimi hep yenilemek, diri tutmak için çaba gösterdim.” sözleriyle dile getirmiştir.

2.2. İş dünyasının değişken yapısı

Kadın yöneticilerin kariyer hedefleri üzerinde etkili olan ikinci faktör iş dünyasının değişken yapısıdır (f=103). İş dünyasının değişken yapısı, küresel ve yerel düzeyde meydana gelen ekonomik, kültürel vb. değişimlerin meslekler ve kurumlar üzerindeki etkilerini ifade etmektedir. Kadın yöneticiler etkili bir kariyer planlaması için sektörel gelişmeleri ve mesleğin geleceğine yönelik değişimleri takip etmenin önemi üzerinde durmuşlardır. Bu kapsamda özellikle bilimsel ve teknolojik gelişmelerin, mesleklerin iş yapış biçimlerine etkilerini ve ekonomik gelişmelerin kurumların büyüme veya küçülme kararlarına yansımalarını dikkate aldıklarını dile getirmişlerdir. Buna örnek olarak insan kaynakları sektöründe direktörlük görevini sürdüren Ebru Hanım’ın ifadelerine yer verilebilir: “Doğum iznim sonrasında şirket satıldı. Bütün üst yönetim değişti. Tamamıyla %100 bir İsviçre firması olunca ve yönetim değişince oraya geri dönmek istemedim açıkçası.” İş yaşamında karşı karşıya kalınan bu tür değişimler, kadın yöneticilerin kariyer planlarını yeniden gözden geçirmelerine neden olmakta ve değişen koşullara uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Bu durumu organizasyon sektöründe direktörlük görevini sürdüren Sibel Hanım şu sözleriyle özetlemektedir: “Çünkü ekonomi değişebiliyor. Sistemler değişebiliyor. Beklentiler değişebiliyor. Bütün bu değişime ayak uyduracak şekilde bir vizyona sahip olmak çok önemli.”

2.3. Aile faktörü

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer hedeflerinin üçüncü olarak aile (f=82) ile ilgili bazı özelliklerden etkilendiği belirlenmiştir. Yeni kariyer hedeflerinin beraberinde getirdiği ek görevler veya kurumlar arası geçişler, kadınların yaşamında bazı değişikliklere neden olabilmektedir. Bu tür durumlarda kadın yöneticiler, kariyer hedeflerinin aile bireyleri üzerindeki olası etkilerini de dikkate almak durumunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Örneğin, özel bir üniversitede rektörlük görevini sürdüren Nehir Hanım, üst düzey yöneticilik rolünü üstlenmeden önce aile üyelerinin görüşlerine başvurduğunu belirtmiştir: “Rektörlük için aday olmaya karar verdiğimde aileme sordum. Eşim her zaman destek olacağını söyledi. Sonra kızıma (8 yaşında) sordum. Rektörlüğün ne demek olduğunu anlattım ona tabi ilk önce. Destek olur musun dedim. O da tabi ki dedi bana.” Bunun yanı sıra bankacılık sektöründe genel müdür pozisyonunda görev yapan Neşe Hanım kariyer planlarını oluştururken aile birlikteliğini dikkate aldığını ifade etmiştir: “Yurtdışından bireysel bankacılığı bırakıp dönmeme nedenlerden biri de o sırada evlenmiştim. Eşim buradaydı (İstanbul’daydı). Dedim ki ayrı gayrı durmak zaten çok zor. En iyisi geri döneyim.” Kariyer planlarında aile üyelerinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını dikkate aldıklarını belirten kadın yöneticilerin demografik bilgileri incelendiğinde, tamamının evli ve çocuk sahibi olduğu gözlenmiştir. Buradan anlaşıldığı üzere bekâr kadın yöneticilere kıyasla evli ve çocuk sahibi kadın

yöneticiler, ailevi sorumluluklarının daha fazla olmasına bağlı olarak kariyer planlarında aile faktörünü daha fazla vurgulamışlardır.

2.4. Kendini tanıma

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer hedeflerini etkileyen dördüncü faktör, *kendini tanımadır* (f=76). Kadın yöneticiler, sahip olduğu yetenek, beceri, ilgi alanları gibi özellikler açısından bilinçli bir farkındalığa sahip oldukları ölçüde gerçekçi hedefler belirleyebildiklerini ifade etmişlerdir. Bu hususta hızlı tüketim sektöründe genel müdür yardımcılığı pozisyonunda bir dönem görev yapmış olan Şevval Hanım, iş yaşamında elde ettiği deneyimler yoluyla kendini tanıma imkânı bulduğunu ve böylelikle kariyer planlarını yöneticilik rolleri doğrultusunda yeniden şekillendirdiğini ifade etmiştir: “*Biraz işin mutfağını öğrendikten sonra şunu fark ettim: Ben işin mutfağında değil, kararların alındığı yerde olmak istiyorum.*” Bu ifadelerden hareketle kendini tanımanın, kadın yöneticilerin yetenekli olduğu alanları ve güçlü yönlerini fark etmesi açısından önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

2.5. Doğunluk hissi

Kadın yöneticilerin kariyer hedeflerini belirleyebilmesinde etkili olan bir diğer faktör *doğunluk hissidir* (f=61). Doğunluk hissi, kariyer gelişimine yönelik belirlenen uzak hedeflere büyük ölçüde ulaşmış olmanın yarattığı tatmin duygusunu ifade etmektedir. Bir devlet üniversitesinde dekanlık görevine devam eden Nazlı Hanım, yaşadığı doğunluk hissini şu sözlerle ifade etmiştir: “*Geleceğe yönelik planlarım bu kadar yani. Aslında bunun (dekanlığın) bir üstü yani rektörlük pozisyonu var ama rektörlüğü hiç istemiyorum.*” Doğunluk hissine sahip olan kadın yöneticiler, kariyer gelişimlerinin zirvesine ulaştığını düşünmekte ve bir sonraki kariyer hedeflerinin emeklilik planlarını gerçekleştirmekle ilgili olduğunu ifade etmektedirler. Bu hususta dekanlık görevini sürdürmekte olan bir diğer kadın yönetici Selin Hanım’ın söylemlerine yer verilebilir: “*Şu anda kariyerimde geldiğim bu en üst noktadan memnunum. Bundan sonrası artık benim emekli olacağım yerdir. (...) Bence en üst nokta burası ve bu kadar yeter diye düşünüyorum.*”

2.6. Yaş faktörü

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer hedefleri üzerinde etkili olan bir diğer faktör içinde buldukları *yaş* (f=49) grubuna yönelik algıdır. Bu hususta katılımcıların söylemlerinden bazı örnekler verilebilir. Örneğin, Aslı Hanım (51 yaşında) yaşını, kariyer hedeflerini sınırlandıran bir faktör olarak algıladığından söz etmiştir: “*Yaşım şu anda 40 olsaydı evet önümde şöyle bir 10-15 yıllık daha ilave bir şeyler koyabilirdim.*” Buna karşın Nazan Hanım (49 yaşında) içinde bulunduğu yaş grubunun yeni kariyer hedeflerine engel oluşturmadığını dile getirmiştir: “*Yaşım hala genç olduğu için daha enerjim var ve bir şeyler daha yapmak istiyorum.*” Buradan anlaşıldığı üzere benzer yaş grubundaki kadın yöneticilerin yaşlarına yönelik algılarında farklılıklar söz konusudur. Dolayısıyla kariyer planlarında etkili olan asıl unsur, kadın yöneticilerin takvim yaşından ziyade yaş grubuna yönelik algısı olmaktadır.

2.7. Kariyer basamaklarının yapısı

Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer hedefleri son olarak *kariyer basamaklarının yapısından* (f=35) etkilenmiştir. Kurumların teşkilat şemasında yöneticilik pozisyonlarının üst basamaklara doğru yükseldikçe daralan bir yapıyı arz etmesi, üst kariyer basamaklarına yükseldikçe kariyer seçeneklerinin giderek azalmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle bir kurumda alt ve orta düzey

yöneticilik seçenekleri daha fazla olabilirken üst düzey yönetici nüfusunun sınırlı olmasına bağlı olarak bu basamaklardaki kariyer fırsatları da azalabilmektedir. Bu hususta özel bir bankada genel müdür pozisyonunda görevini sürdüren Neşe Hanım, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Çünkü böyle yukarılara çıktıkça fırsatlar pat pat çıkmaz artık.”* Bu açıdan değerlendirildiğinde üst düzey kadın yöneticilerin bulunduğu kariyer basamağının üzerinde yükselebileceği olası kariyer seçeneklerinin, kariyer gelişiminin erken dönemlerine kıyasla azaldığı söylenebilir. Örneğin, bir üniversitede rektör olmak kariyer basamaklarının zirvesi olabilmektedir ve bunun ardından yükselebilecek bir yöneticilik basamağının bulunmaması, kariyer hedeflerini sınırlandırabilmektedir. Bu bakımdan bazı kadın yöneticiler görev yaptıkları kurumda kariyer basamaklarının zirvesine ulaşmış olmalarına bağlı olarak kariyer seçeneklerini sınırlı olarak algıladıklarını ve kariyer planlarının bu durumdan önemli ölçüde etkilendiğini belirtmişlerdir. Nazan Hanım bu konudaki deneyimlerini şöyle ifade etmiştir: *“Normalde dört senede bir terfi ederken, şimdi 10 senedir aynı pozisyondayım. Çünkü bunun üstü yok. Artık nereye yükseleceksin diyorlar bana.”*

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada üst düzey kadın yöneticilerin geleceğe yönelik kariyer planları kapsamında yer alan kariyer hedefleri ve bu hedefleri belirlerken göz önünde bulundukları faktörler incelenmiştir. Kadın yöneticilerin kariyer hedefleri kapsamında farklı kariyer seçenekleri, emeklilik planları ve kurumun kalıcılığına destek sağlama yer almıştır. Bu hedefler arasında katılımcıların en fazla farklı kariyer seçenekleri (f=111) hakkında paylaşımda buldukları gözlenmiştir. Farklı kariyer seçenekleri, üst düzey kadın yöneticilerin yeni kariyer pozisyonları veya yeni sorumluluklar yoluyla kariyer gelişimini sürdürme istekliliğine işaret etmektedir. Yapılan araştırmalarda kadın yöneticilerin bir üst kariyer basamağına yükselme (Mary-Wentling, 2003; Omair, 2009), kendi şirketini kurma (Terjesen, 2005) gibi hedeflerinin bulunduğu söz edilmesi bu araştırmanın bulguları ile tutarlılık göstermiştir.

Ardından bazı kadın yöneticiler, kariyer hedefleri kapsamında emeklilik planlarından (f=61) söz etmişlerdir. Super'a göre kariyer gelişimi düz bir gelişim çizgisinden ziyade inişli ve çıkışlı bir süreç olabilmektedir. Buna göre geri çekilme dönemi, bireyin kariyer gelişiminde iniş aşamasını deneyimlediği bir süreç olmaktadır. Bu aşamada bireyler benlik algısını, iş rollerinden yavaş yavaş ayırarak emeklilik planlarına doğru bir geçiş yapmaktadır (Super, 1980). Bu süreçte emekliliğe geçiş kararı bazı faktörlerden etkilenmektedir. Bu araştırmanın katılımcıları yaş, doygunluk hissi, kariyer basamaklarının yapısı gibi faktörlerin emeklilik kararları üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan araştırmalarda kadın yöneticilerin emekli olacağı zamanı belirlerken yaş faktörünü, finansal etmenleri, kariyer gelişimi ile ilgili kendilerine yönelik algılarını ve çalışma yaşamını terk etmeye ne derece hazır olduklarını göz önünde bulundurduklarından bahsedilmesi (Hayden, Cottrell, Green, Ames ve Ramsey, 2008) bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Sözü edilen bu unsurlar kadınların gönüllü emeklilik planları için geçerli olmaktadır. Buna karşın bazı durumlarda emeklilik planları, kadın çalışanlar açısından zorunlu bir seçenek olabilmektedir. Omair (2009) tarafından orta düzey yöneticilik pozisyonunda görev yapan kadınlar üzerinde yapılan bir araştırmada, ataerkil yapının kurumlarda meydana getirdiği baskın kültürün, kadınların kariyer gelişimini engelleyici bir rol oynadığı ve bu tür kurumlarda çalışan kadınların yeni kariyer hedefleri belirleme konusunda motivasyon eksikliği yaşadığından söz edilmiştir.

Kadın yöneticilerin kariyer hedefleri kapsamında son olarak kurumun devamlılığını sağlama ($f=32$) yer almıştır. Kurumun devamlılığını sağlama hedefi, sahibi oldukları aile şirketinde görev yapan iki kadın yönetici tarafından dile getirilmiştir. Bu kadın yöneticiler, geleceğe yönelik kariyer planlarının, bireysel kariyer hedefleri ile ilişkili olmaktan ziyade kurumsal hedeflerle ilişkili olduğunu ve kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi yoluyla kurumun geleceğini garanti altına almayı amaçladıklarını ifade etmişlerdir. Aile şirketleri, iki sistemin (aile ve işletme) bir araya gelmesiyle oluşan karmaşık bir yapıyı ifade etmektedir (Olson, Zukier, Danes, Stafford, Heck ve Duncan, 2003, s. 642). Bu nedenle sahibi olduğu aile şirketinde görev yapan kadın yöneticilerin kariyer gelişimi, kurumsal firmalarda görev yapan yöneticilerden farklı bir seyir izlemektedir. Omair (2009) tarafından yapılan bir araştırmada aile şirketinde çalışan kadınların kariyer basamaklarında ilerleme durumlarının aile üyelerinin görüşlerine bağlı olduğundan ve bu durumun bireysel kariyer gelişimi açısından güvenli bir alan meydana getirdiğinden söz edilmiştir. Dolayısıyla sahibi oldukları aile şirketinde görev yapan kadın yöneticilerin bireysel kariyer planlarının daha az belirsizlik içerdiği ve yöneticilik rolünün, aile üyelerinden devralınarak yürütülen bir görev olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra aile şirketlerinde elde edilen kurumsal başarılar, aynı zamanda bireysel başarılar anlamına geldiğinden, bu tür şirketlerde kurumsal stratejilerin etkililiği, kadın yöneticilerin kariyer gelişiminin ve kariyer başarılarının devamlılığı üzerinde de belirleyici role sahip olmaktadır.

Kadın yöneticiler kariyer hedeflerini belirlerken; konfor alanı algısı, iş dünyasının değişken yapısı, aile faktörü, kendini tanıma, doyumluk hissi, yaş faktörü ve kariyer basamaklarının yapısı olmak üzere yedi farklı faktörü göz önünde bulundurduklarını ifade etmişlerdir. Pringle ve Gold'a (1989) göre yöneticilerin yaşamlarının çeşitli yönlerini dikkate alarak kapsamlı bir değerlendirme yapmaları ve bunun sonucunda oluşturdukları kariyer planları, kariyer hedeflerine başarılı bir biçimde ulaşabilmelerine katkı sağlamaktadır. Bu bakımdan bu araştırmadaki kadın yöneticilerin kariyer planlarını şekillendirirken bireysel, ailevi ve kurumsal kaynaklı çeşitli faktörleri göz önünde bulundurmaları suretiyle kapsamlı bir değerlendirme yapmayı amaçladıkları söylenebilir.

Konfor alanı algısı ($f=191$), bu araştırmadaki kadın yöneticilerin kariyer planlarını şekillendiren faktörler arasında ilk sırada yer almıştır. Konfor alanı, bireyin yaşamında meydana getirdiği rutine bağlı olarak kariyer gelişiminde güvenli bir alan oluşturmaktadır. Buna karşın konfor alanından ayrılmak ve yeni bir kariyer pozisyonuna yükselmek, bazı kadınlar açısından iş ve aile rolleri arasında kurulan dengenin bozulması anlamına gelebilmektedir (Ely, Ibarra ve Kolb, 2011). Bu nedenle bazı kadın yöneticiler konfor alanını terk etme konusunda zorluk yaşayabilmektedirler. Öte yandan rol dengesini korumak amacıyla uzun süre konfor alanında kalmak, kadın yöneticilerin kariyer hedeflerini sınırlandırmasına ve yeni kariyer hedefleri için istekliliğini yitirmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle bazı kadın yöneticiler, konfor alanından çıkmanın ve risk almanın, kariyer basamaklarında yükselebilmek için kritik bir role sahip olduğunu vurgulamışlardır (Hawk, 1995; Peus, Braun ve Knipfer, 2015).

Kariyer hedefi belirlemeyi etkileyen faktörler arasında ikinci sırada iş dünyasının değişken yapısı ($f=103$) yer almıştır. İş dünyasının değişken yapısı, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin etkisi ile mesleklerin iş yapış biçimlerinde ve organizasyonların büyüme veya küçülme faaliyetlerinde meydana gelen değişimleri ifade etmektedir. Kadın yöneticilerin kariyer planlarının başarıya ulaşabilmesi için bu tür değişimleri takip etmesi ve kariyer planlarında esnekliğe yer vermesi önemli hâle gelmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmada kadın yöneticilerin kariyer planlarının dinamik

bir sürecin ürünü olduğundan söz edilmiştir (Mathur-Helm, 2002). Bu durum kariyer planlarının iş dünyasındaki değişimleri tolere edebilecek esnekliğe sahip olmasını sağlamaktadır (Schulz, 2013). İş dünyasındaki değişimler çoğu zaman uyum sağlamayı gerekli kılan olaylar olmakla birlikte bazı durumlarda yaşanan değişimler kadınların yöneticilik pozisyonlarında ilerlemelerini teşvik eden bir role de sahip olabilmektedir. Bu kapsamda kurum içi veya kurum dışı farklı kariyer seçeneklerinin meydana getirdiği kariyer fırsatlarından söz edilebilir. Dolayısıyla yöneticilik pozisyonlarında ilerlemeyi hedefleyen kadınların bu tür gelişmeleri takip etmesi ve kariyer planlarını bu doğrultuda şekillendirebilmeleri kariyer başarılarını olumlu yönde etkilemektedir (Hertig, Powell ve Richardson, 2020, s. 500).

Kadın yöneticilerin kariyer hedefleri üzerinde etkili olan faktörlerden bir diğeri de aile faktörüdür ($f=82$). Yapılan araştırmalarda ailevi sorumlulukların, kadın yöneticilerin kariyer gelişiminde ve kariyer planlarında belirleyici bir role sahip olduğundan söz edilmiştir (Jogulu ve Wood, 2011; Lee ve Cheon, 2009). Özellikle kariyer gelişimi ile birlikte evlilik ve çocuk sahibi olma planlarını gerçekleştirmek isteyen kadın yöneticilerin, kariyer planlamasında biyolojik saatin etkisini ve ailevi sorumluluklarını göz önünde bulundurmak durumunda kaldığı belirtilmiştir (Negiz ve Yemen, 2011). Bunun yanı sıra doğum iznine ayrılma ve çocuk bakımıyla ilgili sorumluluklar, kariyer gelişiminin bir süreliğine kesintiye uğramasına neden olarak kariyer hedeflerinin sınırlarını belirleyen bir etkiye sahip olmaktadır. Öte yandan kadın yöneticilerin kariyer gelişimi üzerinde aile üyelerinin pozitif etkilerine yer veren araştırmalar da bulunmaktadır. Bu araştırmalarda aile desteğinin, yeni kariyer hedefleri belirleme konusunda motivasyon sağladığı (Liu, 2013) ve kadın yöneticilerin kariyer hedefleri ile aile sorumlulukları arasında yaşadığı çatışmaların azalmasını sağladığından söz edilmiştir (Mathur-Helm, 2002; Omair, 2009). Dolayısıyla aile, bir taraftan kadın yöneticilerin üstlendiği sorumlulukları artıran, diğeri taraftan ise kariyer gelişiminde sosyal destek işlevi gören bir faktör olabilmektedir.

Kariyer hedeflerini belirlemede etkili olan dördüncü faktör kendini tanımadır ($f=76$). Kendini tanıma, kadın yöneticilerin kariyer hedeflerine ulaşabilmelerinde rol oynayan güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin farkındalığa sahip olmasını ifade etmektedir. İş dünyasında elde edilen deneyimlere bağlı olarak kendini kapsamlı bir şekilde tanıma fırsatı elde eden kadın yöneticilerin öz farkındalığı gelişmektedir. Bu sayede kadın yöneticiler, sahip oldukları özelliklere uygun kariyer hedefleri belirleyebilmekte ve böylelikle terfi elde etme olasılıkları yükselmektedir (Ghorbani ve Watson, 2004). Bu bakımdan etkili bir kariyer planlamasında kadın yöneticilerin sahip olduğu ilgiler, yetenekler, değerler gibi çeşitli bireysel özellikler hakkında farkındalığa sahip olmasının büyük önem taşıdığı söylenebilir (Hertig, Powell ve Richardson, 2020).

Kadın yöneticilerin kariyer hedeflerini etkileyen beşinci faktör doyunluk hissidir ($f=61$). Kariyer geleceğine yönelik hedeflerini büyük oranda gerçekleştirdiğini düşünen kadın yöneticilerin yaşadığı doyunluk hissi, emeklilik planlarına yönelmelerinde etkili bir faktör olmuştur. Yapılan araştırmalarda üst düzey kadın yöneticilerin kariyerlerinin zirvesine ulaşmalarına bağlı olarak kendilerini emeklilik planlarına daha yakın hissettiklerinden söz edilmiştir (Adams, 1999; Leung ve Clegg, 2001). Bu durum Beehr'in (1986, s.36) geliştirdiği emeklilik modeli açısından incelendiğinde üst düzey kadın yöneticiler, kariyer hedeflerine büyük ölçüde ulaşmış olmaları nedeniyle kariyer gelişiminde elde edebilecekleri başarıların sınırlarını deneyimlemekte olan bireylerdir. Dolayısıyla bu aşamada kadın yöneticiler bir taraftan azalan kariyer seçeneklerini değerlendirirken diğeri taraftan

uzun bir kariyer gelişimi serüveni boyunca elde ettikleri kariyer başarılarını gözden geçirmektedirler. Kariyer yolculuğu süresince karşı karşıya kaldığı çeşitli görevlerin üstesinden başarılı bir şekilde gelebilmek, kariyer gelişiminin zirvesine ulaşan kadın yöneticilerde bir rahatlama hissi yaratmaktadır. Bu nedenle, bu dönemde kariyer bağlılığı için yeterli gerekçe bulamayan kadın yöneticiler, emeklilik planlarını gündeme getirebilmektedirler.

Kariyer hedefi ortaya koyabilmeye etkili olan bir diğer faktör kadın yöneticilerin yaşı ile ilişkilidir ($f=49$). Benzer yaş grubunda yer almalarına karşın bazı katılımcıların içinde bulunduğu yaş grubunu yeni kariyer hedefleri için bir engel olarak algıladığı ve bu nedenle emeklilik planlarına yöneldiği gözlenmiştir. Öte yandan diğer bazı kadın yöneticilerin yaş grubuna yönelik algılarının enerjik ve dinamik olma ile ilişkili olduğu ve bu sayede yeni kariyer hedefleri oluşturabildikleri belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgular kadın yöneticilerin kariyer planları üzerinde takvim yaşından ziyade içinde bulunulan yaş grubuna yönelik algıların etkili olabileceğini düşündürmüştür. Benzer şekilde Super (1980) bireyin kendisine ve içinde bulunduğu koşullara yönelik algısının kariyer hedeflerini şekillendirdiğini ifade etmiştir. Alanyazında yer alan bir araştırmada da kadın yöneticilerin yaş algısının kariyer hedeflerini şekillendirdiğinden söz edilmesi, bu araştırmanın bulguları ile tutarlılık göstermiştir. Bown-Wilson ve Parry (2013) tarafından yapılan 50 yaş ve üzerindeki yöneticilerin katıldığı bu araştırmada, bazı katılımcılar yeni kariyer hedefleri için yaşını engel olarak algıladığını, buna karşın diğer bazı katılımcılar ise gereken motivasyonu ve enerjiyi taşıdıklarını dile getirmiştir. Bu sonuçlar, kadın yöneticilerin içinde bulunduğu yaş grubuna yönelik algısının, iş dünyasındaki deneyim ve kıdem gibi özelliklerden etkilenecekleri yetişkinlik döneminde kariyer gelişimini sürdürmesine yönelik motivasyon sağlayan (Jyrkinen, 2014) ya da emeklilik kararı vermesine neden olan bir unsura dönüşebildiğini göstermiştir.

Kadın yöneticilerin kariyer hedefleri son olarak kariyer basamaklarının yapısından ($f=35$) etkilenmiştir. Kurumların yönetim teşkilatının şeması, alt yönetim basamaklarından üst yönetim basamaklarına doğru yukarılara çıkıldıkça daralan ve üçgeni andıran bir yapıyı ifade etmektedir. Bu nedenle kariyer gelişiminin erken dönemlerinde ilerlemek ve yükselmek için kadın yöneticiler daha fazla seçeneğe sahip olurken, üst düzey yöneticilik basamaklarına yükselmeye birlikte olası kariyer seçenekleri giderek azalmaktadır. Dolayısıyla üst düzey kadın yöneticiler, kariyer gelişimlerinin zirvesine ulaşmalarına bağlı olarak yeni kariyer hedefleri belirleme konusunda zorluk yaşayabilmekte ve bu durum kariyer platosu yaşamalarına neden olabilmektedir (Bown-Wilson ve Parry, 2013). Kariyer platosu, kariyer gelişiminde ilerleme veya gerilemelerin gözlenmediği bir duraklama dönemini ifade etmektedir. Bu dönemde ilerleme imkânı elde edemeyen kadın yöneticiler, kariyer geleceğini şekillendirebilmek amacıyla yeni bir kariyer planlamasına ihtiyaç duyabilmekte (FERENCE, Stoner ve Warren, 1977, s. 602) ve buna bağlı olarak bazı kadın yöneticiler bu dönemde oluşturdukları kariyer planlarında emekliliğe geçiş sürecine yer vermeye başlamaktadırlar.

Bu araştırmanın bulguları genel olarak değerlendirildiğinde kadın yöneticilerin, kariyer planlamasının değeri konusunda farkındalığa sahip olduğu ve kariyer geleceğine yönelik kısa ve uzun vadeli hedefler belirlemeye önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Kariyer hedefleri incelendiğinde kadın yöneticilerin genel anlamda iş dünyasında kalma veya emekliliğe ayrılma arasında bir karara vardığı gözlenmiştir. Kariyer hedeflerini oluştururken ise sahip oldukları bireysel, ailesel ve çevresel özellikleri dikkate aldıkları ve kariyer planlarını bu doğrultuda yapılandırdıkları gözlenmiştir. Bu bakımdan kadın yöneticilerin yaşamlarının çeşitli yönlerini göz önünde bulundurarak kapsamlı bir

planlama yapmayı hedefledikleri söylenebilir. Elden edilen bu bulgulardan hareketle kadın yöneticilere, kariyer planlaması hizmeti sunan kariyer psikolojik danışmanlarına bazı öneriler sunulabilir. İlk olarak kariyer psikolojik danışmanları, yöneticilik kariyerini sürdüren veya yöneticilik pozisyonlarını hedefleyen kadınların sahip olduğu yetenekler, beceriler vs. gibi güçlü yönler bakımından kendilerini tanımalarına ve motivasyon kaynaklarını keşfetmelerine yardımcı olabilirler. İkinci olarak kadın yöneticilerin kariyer planlarının başarıya ulaşmasının önündeki olası engeller belirlenerek bu engellerle mücadelede etkili başa çıkma yollarına yönelik farkındalık kazanmaları sağlanabilir. Bu hususta özellikle evli ve/veya çocuk sahibi kadın yöneticilerin mesleki rolleri ile aile rolleri arasında yaşanan çatışmaların dikkate alınması ve rol dengesinin nasıl sağlanabileceğinin ve kadın yöneticilerin ihtiyaç duyduğunda başvurabileceği sosyal destek sisteminin üzerinde durulması önem taşımaktadır. Son olarak günümüzde iş dünyasında yaşanan hızlı değişimler karşısında kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerini sürdürebilmeleri amacıyla kariyer planlarında gereken esnekliğe yer verilmesi ve kariyer uyumluluklarını arttırmaya yönelik çalışmaların yapılması tavsiye edilebilir.

KAYNAKÇA

- Adams, G. A. (1999). Career-related variables and planned retirement age: An extension of Beehr's Model. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 221-235. doi: 10.1006/jvbe.1998.1679
- Anafarta, N. (2001). Orta düzey yöneticilerin kariyer planlamasına bireysel perspektif. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(2), 1-17.
- Bardwick, J. M. (1980). The season's of a woman's life. In D. McGuigan (Ed.), *Women lives: New theory, research and policy* (s. 35–55). Ann Arbor: The University of Michigan.
- Beehr, T. A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*, 39, 31–55.
- Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). Member checking: A tool to enhance trustworthiness or merely a nod to validation? *Qualitative Health Research*, 26(13), 1802-1811. doi: 10.1177/1049732316654870
- Bown-Wilson, D., & Parry, E. (2013). Career progression in older managers. *Employee Relations*, 35(3), 309-321. doi: 10.1108/01425451311320495
- Brown, L. R. (2020). *Diversity management, career planning, and career advancement for women* (Unpublished doctoral dissertation). Walden University, Minnesota.
- Budhwar, P. S., Saini, D. S., & Bhatnagar, J. (2005). Women in management in the new economic environment: The case of India. *Asia Pasific Business Review*, 11(2), 179-193. doi:10.1080/1360238042000291199
- Burke, R. J., & Mattis, M. C. (2005). Advancing women's careers: small wins but unfinished business. In R. J. Burke & M. C. Mattis (Ed.), *Supporting women's career advancement challenges and opportunities* (pp. 1-12). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Campbell, M., & Campbell-Whatley, G. D. (2020). Strategies and barriers: Career advancement for women administrators. *Journal of Applied Educational and Policy Research*, 5(1), 1-16.
- Cook, E. P., Heppner, M. J., & O'Brien, K. M. (2002). Career development of women of color and white women: Assumptions, conceptualization, and interventions from an ecological perspective. *The Career Development Quarterly*, 50, 291-305. doi: 10.1002/j.2161-0045.2002.tb00574.x
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493. doi: 10.5465/amle.2010.0046
- Evans, L. A. (2009). *Success strategies of high achieving women: A qualitative phenomenological investigation* (Unpublished dissertation). Pepperdine University, California, USA.
- Fagenson, E. A. (1993). Diversity in management: Introduction and the importance of women in management. In E. A. Fagenson (Ed.), *Women in management: Trends, issues, and challenges in managerial diversity*. Newbury Park: Sage.
- Ference, T. P., Stoner, J. A. F., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 2, 602-612.
- Francis, V. (2017). What influences professional women's career advancement in construction? *Construction Management and Economics*, 35(5), 254-275. doi: 10.1080/01446193.2016.1277026

- Ghorbani, N., & Watson, P. J. (2004). Two facets of self-knowledge, the Five-Factor Model, and promotions among Iranian managers. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 32(8), 769-776.
- Glaser, B. G. (1965). The constant comparative method of qualitative analysis. *Social Problems*, 12(4), 436-445. doi: 10.2307/798843
- Glaser, B. G. (2002). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 23-38.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory. *Forum: Qualitative Social Research*, 5(2), 1-22.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2006). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London: Aldine Transaction.
- Hawk, P. A. (1995). *Lessons from the top: Fifteen women who have made it share their stories*. Annual Women in Leadership Conference, Lincoln, Nebraska.
- Hayden, J., Cottrell, R., Green, L., Ames, E., & Ramsey, D. (2008). Professional development in retirement: The top rung on the career ladder. *Health Promotion Practice*, 9(3), 232-236. doi: 10.1177/1524839908319166
- Hertig, C. A., Powell, K., & Richardson, C. (2020). Career Planning. In S. J. Davies & L. J. Fennelly (Eds.), *The professional protection officer* (pp. 499–503). Oxford: Elsevier. doi:10.1016/b978-0-12-817748-8.00045-6
- Jogulu, U., & Wood, G. (2011). Women managers' career progression: An Asia Pacific perspective. *Gender in Management: An International Journal*, 26(8), 590-603. doi: 10.1108/17542411111183893
- Jyrkinen, M. (2014). Women managers, careers and gendered ageism. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 175-185. doi: 10.1016/j.scaman.2013.07.002
- Kaya, Ş. D., & Küçükşen, K. (2016). Kadın yönetici akademisyenlerin bireysel kariyer planlama süreçlerinin değerlendirilmesine yönelik nitel bir çalışma. *Journal of Human Sciences*, 13(2), 2441-2453.
- Lee, J., & Cheon, B. Y. (2009). Career aspirations of women in corporate management: The case of South Korea. *Asian Journal of Women's Studies*, 15(3), 60-80. doi: 10.1080/12259276.2009.11666073
- Leung, A. S. M., & Clegg, S. R. (2001). The career motivation of female executives in the Hong Kong public sector. *Women in Management Review*, 16(1), 12-20.
- Liu, S. (2013). A few good women at the top: The China case. *Business Horizons*, 56, 483-490. doi: 10.1016/j.bushor.2013.04.002
- Livingstone, D. W., Pollock, K. & Raykov, M. (2014). Family binds and glass ceilings: Women managers' promotion limits in an 'knowledge economy'. *Critical Sociology*, 42(1), 1-22. doi: 10.1177/0896920514532663
- Mary-Wentling, R. (2003). The career development and aspirations of women in middle management-revisited. *Women in Management Review*, 18(6), 311-324. doi: 10.1108/09649420310491486
- Mathur-Helm, B. (2002). Expatriate women managers: At the crossroads of success, challenges and career goals. *Women in Management Review*, 17(1), 18-28. doi: 10.1108/09649420210416813
- Metcalf, B. D. (2008). Women, management and globalization in the Middle East. *Journal of Business Ethics*, 100, 83-85. doi: 10.1007/s10551-007-9654-3

- Negiz, N., & Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 24, 195- 214.
- Niles, S. G., & Harris-Bowlsbey, J. (2013). *21. yüzyılda kariyer gelişimi müdahaleleri* (Çev. Ed. F. Korkut-Owen). Ankara: Nobel Akademi.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K., & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639–666. doi:10.1016/s0883-9026(03)00014-4
- Omair, K. (2009). Typology of career development for Arab women managers in the United Arab Emirates. *Career Development International*, 15(2), 121-143. doi: 10.1108/1362043101104093
- Peus, C., Braun, S., & Knipfer, K. (2015). On becoming a leader in Asia and America: Empirical evidence from women managers. *The Leadership Quarterly*, 26, 55-67. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.08.004
- Pringle, J. K., & Gold, U. O. C. (1989). How useful is career planning for today's managers? *Journal of Management Development*, 8(3), 21-26. doi: 10.1108/EUM0000000001347
- Rosser, S. V. (2016). *Are perceived differences for junior and senior women because of struggle to balance career and family?* London: Palgrave Macmillian.
- Schulz, D. (2013). *A perspective on female executives' experiences with career planning and advancement in organizations* (Unpublished dissertation). University of Phoenix, Arizona, USA.
- Schulz, D., & Enslin, C. (2014). The female executive's perspective on experiences with career planning and advancement in organizations. *The Change*, 3(1), 57-67.
- Sermaye Piyasası Kurulu. (2012). *Kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesine ve uygulanmasına ilişkin tebliğ*. Erişim: 28.10.2019 tarihinde <https://www.spk.gov.tr/Duyuru/Goster/20120211/0> adresinden erişilmiştir.
- Siyez, D. M. (2013). Kariyer gelişimi kuramlarını anlama ve uygulama. F. Korkut Owen (Ed.), *21. yüzyılda kariyer gelişimi müdahaleleri* (s. 42-93). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.
- Super, D. E. (1977). Vocational maturity in mid-career. *Vocational Guidance Quarterly*, 25(4), 294–302. doi:10.1002/j.2164-585x.1977.tb01242.x
- Tavşancıl, E., & Aslan, A.E. (2001). *Sözel, yazılı ve diğer materyaller için içerik analizi ve uygulama örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Terjesen, S. (2005). Senior women managers' transition to entrepreneurship: Leveraging embedded career capital. *Career Development International*, 10(3), 246-259.
- TÜİK (2017). *İstatistiklerle kadın araştırması raporu*. Erişim: 23.12.2018 tarihinde <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?sessionid=1T1ncfYTdFVpLK4xYwdB8MLVQtXMQpN4hTLqBG2Fw399X2Y3WcbJ1453501102?id=27594> adresinden erişilmiştir.
- Urquhart, C. (2018). *Nitel araştırmalar için temellendirilmiş kuram uygulama rehberi* (Çev. Z. Ünlü & E. Külekçi). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Woodhams, C., Xian, H., & Lupton, B. (2014). Women managers' career in China: Theorizing the influence of gender and collectivism. *Human Resource Management*, 54(6), 913-931. doi: 10.1002/hrm.21643

- West, J. P. (2017). *Career planning, development, and management*. London: Routledge.
- Wichert, I. (2011). *Where have all senior women gone? Nine critical job assignments for women leaders*. London: Palgrave Macmillan.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, Ç., & Yanık, A. (2019). Sağlık yöneticilerinin kariyer planlama ve geliştirmeye uygulamalarına yönelik görüşleri. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 5(3), 302-314.
- Zikic, J., & Klehe, U. (2006). Job loss as a blessing in disguise: The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 391-401.

Extended Abstract

Introduction: The process of reaching senior management positions refers to a long career journey that requires the successful fulfillment of many career development tasks and the experience of various career steps. Managerial positions are generally the fields of work where men employees constitute the majority, but in recent years it has started to take its place among the career options that women employees are interested in. This situation has been significantly affected by educational opportunities and changes in the business world (Livingstone, Pollock & Raykov, 2014). According to Turkey Statistical Institute's data, while the ratio of middle-level and top-level women managers was 14.4% in 2012, this rate increased to 16.7% in 2016 and 17.3% in 2017 (TURKSTAT Women's Research Report with Statistics, 2017). However, despite all these developments, the ratio of women managers remains at a very low level compared to men managers.

The reasons why women remain in the minority in senior management positions have been discussed in various studies in the literature. These studies emphasize that women's lack of career planning is one of the major obstacles to their progress in organizations (Evans, 2009; Schulz, 2013; Pringle & Gold, 1989). Lack of career planning negatively affects the recognition and awareness of women in the business world, causing them to be ignored in promoting to managerial positions (Burke & Mattis, 2005; Schulz & Enslin, 2014). On the other hand, having an effective career planning enables women to set goals to maintain and advance their career development in an institution and to benefit from various methods in order to achieve these goals (Zikic & Klehe, 2006).

Although career planning is important in all stages of career development, it is a feature that develops largely with professional experience. According to Francis (2017), the professional experience encourages women to actively pursue their careers and make effective career planning by strengthening their ability to survive in the business world. Professional experience also enables the individual to set realistic career goals by increasing his/her awareness of his/her characteristics and increases the possibility of getting a promotion (Ghorbani & Watson, 2004). From this point of view, it can be said that senior women managers are experienced in making effective career planning. For this reason, examining how senior women managers plan their career future can provide a comprehensive perspective on how to make an effective career planning for a management career and which factors should be taken into account in this process.

Method: This research is designed by the grounded theory method. The grounded theory refers to a research process conducted in order to reveal the theory embedded in the systematically obtained data (Glaser & Strauss, 2006). The study group consisted of 21 women managers who worked for a while ($n = 1$) or are still working ($n = 20$) in senior management positions in different sectors. The theoretical sampling method was used to determine the study group. The ages of the participants varied between 38 and 58, and their average age was 46. Senior management experience is an average of 4 years. The data were obtained by face to face semi-structured interview method. Comparative analysis and frequency analysis were used to analyze the data.

Results: As a result of the analysis of the data obtained, the core category "career plans of senior women managers" was reached. There are two main categories within the core category. These are

career goals and factors that affect the ability to set career goals. Within the scope of career goals, there are three different goals: (1) different career options, (2) retirement plans, and (3) support for the permanence of the institution. These goals show that women managers make two decisions, whether to continue working actively or to retire, and shape their career plans accordingly. And also, the career plans of senior women managers were affected by various factors. These included (1) the perception of a comfort zone, (2) the changeable structure of the business world, (3) family, (4) self-knowledge, (5) the feeling of satiety, (6) age, and (7) the structure of career steps. The diversity of these factors showed that senior female managers take into account various aspects of their lives in their career plans and aim to make comprehensive career planning.

Discussion & Conclusion: In this research, senior women managers mentioned three different career goals. These goals; different career options, retirement plans, and support for the permanence of the institution. Firstly, different career options include the horizontal or vertical promotion targets of women managers. Secondly, some women managers stated that their future goals are related to the transition to retirement. Thirdly, women managers, who continue to manage the family company they own, stated that they have plans to guarantee the future of the company. Studies show that options such as reaching the next higher career level (Mary-Wentling, 2003; Omair, 2009), retirement plans (Bown-Wilson & Parry, 2013), and establishing her own company (Terjesen, 2005) are among the career goals of women managers. These goals are similar to the career goals of women managers in this study.

In addition, senior women managers stated that they consider some factors while determining their career goals. When these factors are evaluated in general, it can be said that women managers take into account their personal characteristics, family characteristics, and corporate/environmental factors in their career plans. Studies in the literature show that women take into account individual characteristics such as interest, abilities, skills, values (West, 2017), family responsibilities (Rosser, 2016), strengths (Schulz & Enslin, 2014), and possible career opportunities (Schulz, 2013) in their career planning. In this way, it is possible to make comprehensive career planning. In light of these results, career counselors should consider various aspects of women managers' lives in their career planning services. Besides, career counselors can focus more on the development of career adaptability of women managers regarding the rapid changes in the business world and how they can manage the conflicts between work-family roles.

Yazar Hakkında

Dünya BAZ. Arş. Gör., İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık A.B.D. e-mail: dunya.sen@istanbul.edu.tr

Çıkar Çatışması

Yazar tarafından çıkar çatışmasının bulunmadığı rapor edilmiştir.

Fonlama

Herhangi bir fon desteği alınmamıştır.

Not

Bu araştırma yazarın, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Eğitimde Psikolojik Hizmetler Doktora Programı'nda yürütmekte olduğu doktora tezinden alıntılanmıştır.

Etik Bildirim

Bu çalışmada verilerin elde edilmesi, analizi ve saklanması sürecinde etik ilkelere uygun davranılmıştır. Bu çerçevede öncelikle İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır. Verilerin toplanması sürecinde katılımcıların bilgilendirilmiş onamları alınarak çalışmaya katılmaya gönüllü olan katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme sırasında katılımcılara istedikleri zaman çalışmadan çekilebilecekleri bildirilmiştir. Bunun yanı sıra görüşme süresince katılımcıların izni doğrultusunda ses kaydı alınmıştır. 18 katılımcı görüşmelerin ses kaydının alınmasına onay verirken, üç katılımcı görüşmelerin yazılı kaydının alınmasına onay vermiştir. Çalışma kapsamında katılımcıların ve görev yaptıkları kurumların gizliliğinin korunmasına özen gösterilmiştir.

Etik Kurul Adı: İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Etik Kurulu

Onay Tarihi: 22/02/2019

Onay Belge Numarası: 42881

ORCID

<https://orcid.org/0000-0003-2197-4229>