

TINI- SOS

*The International New Issues In SOcial Sciences*



## **Banka Çalışanlarının Hassas Taban Teorisine İlişkin Yaklaşımları**

Emine Didem Biber

Öğr. Gör. Kastamonu Üniversitesi, Daday Nafi ve Ümit Çeri MYO

edbiber@kastamonu.edu.tr

orcid: 0000-0002-3736-5826

Year: 2021 Summer

Number: 9

Volume: 2

pp: 155-176

Makalenin Geliş Tarihi: 12/01/2021

Kabul Tarihi: 06/05/2021

Makalenin Türü: Araştırma makalesi

**İntihal /Plagiarism:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş, telif devir belgesi ve intihal içermediğine ilişkin rapor ve gerekliyse Etik Kurulu Raporu sisteme yüklenmiştir. / This article was reviewed by at least two referees, a copyright transfer document and a report indicating that it does not contain plagiarism and, if necessary, the Ethics Committee Report were uploaded to the system.





## **Banka Çalışanlarının Hassas Taban Teorisine İlişkin Yaklaşımları**

Emine Didem Biber

### **Özet**

Bu çalışmanın amacı; bankada çalışan kadınların yönetim kademelerinde görev alma istek düzeylerinin hangi faktörlerden etkilendiğini ortaya koyabilmek için banka çalışanlarının hassas taban teorisine ilişkin değerlendirmelerini belirlemektir. Hassas taban teorisi göre; kadınlar aile içindeki rolleri nedeniyle, daha az çalışarak aileye daha fazla zaman ayırmayı tercih edebilmektedir ve bu nedenle de yönetici kademelerinde çalışmak konusunda mesafeli bir tavır sergileyebilmektedir. Bu çalışmanın örneklemini bir kamu bankasında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem basit tesadüfi yöntemle seçilmiş olup, araştırmaya 61 kamu bankası çalışanı katılmıştır. Araştırma nicel desenli olup, çalışma kapsamında ilişkisel tarama yöntemi benimsenmiştir. Araştırmada kadınların yönetici olma istek düzeylerini belirlemeyi amaçlayan hassas taban ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada Hassas Taban Teorisi kapsamında kadınların yöneticilik yapma konusundaki isteklilik düzeyleri çalışanlar tarafından yüksek şekilde değerlendirilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri dikkate alındığında, elde edilen bu sonuçta istatistiki herhangi bir anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Çalışmada ortaya çıkan sonuçların nedenlerinin derinlemesine araştırılması için banka çalışanı kadınlarla nitel desenli araştırmalar yapılabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Banka çalışanları, hassas taban teorisi, kadın.

**Jell Kodu:** M12

### **Bank Employees' Approaches to the Sensitive Base Theory**

#### **Abstract**

The purpose of this study is to determine the evaluations of bank employees on





the sensitive base theory. According to the sensitive base theory, women may take a distant attitude towards working in managerial levels because of their roles in the family. The sample was chosen by simple random method, and 61 public bank employees participated in the study. Relational screening method has been adopted. The sensitive base scale, which aims to determine women's willingness to become a manager, was used in the study. In the study, within the scope of the Sensitive Base Theory, the willingness of women to be a manager was highly evaluated by the employees. Considering the demographic characteristics of the participants, there was no significant difference in this result. Qualitative research can be conducted with women working in the bank in order to investigate the reasons of the results of the study in depth.

**Keywords:** Work stress, organizational commitment, banking sector.

**Jell Code:** M12

## 1. Giriş

Kadınların iş hayatında yeterince yer alamadıkları bilinen bir gerçek iken, çalışan kadınların da yönetim kademelerinde yer aldıklarını görmek sık rastlanan bir durum değildir. İş hayatında kadın yönetici sayısının azlığının mutlaka farklı sebepleri vardır. Erkek ve Karagöz (2009)'e göre kadınlar cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle eğitimde fırsat eşitliğinden yararlanamamalarından dolayı üst düzey yönetim kademeleri için yeterli görülmemektedirler. Ayrıca ev hayatındaki rolü nedeniyle kadının iş hayatına katılımı ve işinde yükselmesi de engellenmektedir (Yurtal ve Bulut, 2015). Tüm bu engellere rağmen günümüzde yönetici pozisyonunda bulunan kadınların sayılarında hızlı bir artış görülmektedir, ancak istatistiklere göre kadınlar genellikle orta kademe yönetimlerde yer alabilmektedirler. Üst yönetim seviyelerinde ise kadınların daha az temsil edildikleri görülmektedir (Karaca, 2007).

Pamukoğlu (2004)'na göre çalışan kadınlar iş hayatında duyarlı yapıları nedeniyle özellikle insani ilişkilerde üstün başarı göstermektedirler. Bu nedenle insan ilişkilerinin ön planda olduğu finans, bilişim, turizm reklamcılık gibi hizmet ağırlıklı iş alanlarında kadınlara daha çok yer verilmektedir ve özellikle de bu alanlarda kadın yöneticilerin sayısının her geçen gün arttığı görülmektedir.





## 2. Teorik Çerçeve

İş hayatında sadece kadınların maruz kaldığı bazı örgütsel ve sosyal engeller bulunmaktadır. Kadınların karşılaştıkları bu engellemeler, onların kariyerlerindeki ilerlemenin sekteye uğramasına sebep olmaktadır. “Cam tavan sendromu” bu engellerden dolayı örgüt içerisinde kadınlar ile diğer çalışanlar arasında ortaya çıkan eşitsizliği açıklayan bir kavramdır (Telli, 2020). Wirth (2001) cam tavan kavramını, kadınların üst düzey yönetim kademelerine gelmelerini engelleyen görünmeyen, yapay engeller olarak açıklar. Cam tavan, yüksek mevkilere gelmeye çalışan kadınların karşılaştıkları engeller, belirsiz sorunlardır (İraz, 2009).

Bilican (2014)'a göre cam tavan, bir kadın yöneticinin terfi beklediği bir anda açıklayamadığı bir nedenden dolayı istediği terfiği alamaması durumudur. Bu durum ancak erkek odaklı örgüt kültürüyle, toplumsal ve bireysel faktörlerle açıklanabilir (Bajdo ve Marcus, 2001; Dreher, 2003). Örgütte kadın ve erkek çalışanların eşit değerlendirilmediği durumlar olabilir, eğer örgütte erkek odaklı bir kültür hâkim ise bu durum cam tavanın örgüt faktörü ile açıklanan engelleri olarak değerlendirilir (Smith vd., 2012; Weidekamm ve Willer, 2012). Toplumda bazı meslek ve görevlerin kadınlar tarafından yapılamayacağına dair önyargılar (stereotipler), cam tavanı ortaya çıkaran engellerin toplumsal faktör boyutudur (Keskin, 2016; Negiz ve Yemen, 2011).

Kadın ile ilgili yaygın değer yargıları, kadının aile içerisindeki görev paylaşımı, kadının cinsiyet özellikleri hakkındaki önyargılar gibi engeller “bireysel faktörler” olarak ele alınmaktadır. Kadın hem aile yaşantısında hem de iş hayatında başarılı olmak ister, bu çoklu rol üstlenme hali cam tavana kişi kaynaklı bir engel oluşturur (Leblebici ve Karcioğlu, 2014). Küçük (2017) bireysel faktörleri “hassas taban teorisi” ile açıklamaktadır. Bu teoriye göre; kadınlar aile içindeki rolleri nedeniyle, daha az çalışarak aileye daha fazla zaman ayırmayı tercih edebilmektedir ve bu nedenle de yönetici kademelerinde çalışmak konusunda mesafeli bir tavır sergileyebilmektedir (Küçük vd., 2018). Kadınlar erkeklere nazaran daha duygusaldır ve bu nedenle ailelerine zaman ayırabilmek için kariyerlerini feda etmeyi, daha az sorumlulukla çalışmayı tercih edebilirler (Gilligan, 1982).

Bankacılık en eski mesleklerden olmasına rağmen çalışma şartları dikkate alındığında en zor iş alanlarından biri olduğu bilinen bir gerçektir.





Çalışanların karşılaştıkları aşırı iş yükü, yüksek oranda sorumluluk, düzenli iş saatlerinin olmaması, ücret sorunu gibi faktörler bankacılık sektöründe çalışmanın zorluklarının ana kaynakları olarak sıralanabilir (Okutan, Yıldız, Konuk, 2013). Bankalarda aşırı iş yükü ve yoğun iş temposu çalışanların aile ve sosyal hayatlarında sıkıntılara yol açabilmektedir (Kalaycı ve Tekşen, 2006). Bankacılık işlemlerinde yapılan küçük bir hata büyük sonuçlar ve çalışanlar için maddi sorumluluklar doğurabilir. Bu nedenle banka çalışanlarının yüksek oranda sorumluluk üstlenmeleri gerekir (Gülerci, 2015). Bankada işlerin uzayabilmesi ve ertesi güne sarkması, müşteri ziyaretleri gibi faktörler nedeniyle bankacılıkta düzenli bir mesaiden söz edilemez. Ayrıca çalışma koşulları dikkate alındığında personelin aldığı ücretin de tatminkâr olduğu söylenemez (Yücel, 2020). Çalışma şartları bu kadar ağır olan bankacılık sektöründe; özellikle kadın çalışanların, iş ve ev yaşamı arasındaki dengesizlikler nedeni ile gerilimler yaşaması beklenen bir durumdur. Kadın çalışanların iş ve ev yaşamı arasında yaşadığı gerilimler üç türdür; zaman baskısına dayalı gerilim, çatışan rollerin yarattığı gerilim ve davranış tabanlı gerilim (Aytaç, 2001:49; Arıkan 2003). Zaman baskısına dayalı gerilim, daha çok küçük çocuk sahibi olan veya kalabalık ailelerde yaşayan kadınlarda görülür. Özellikle bu kadınlar; zorunlu olarak düzensiz sürelerde çalışmaları veya fazla mesaiye kalmaları nedeniyle, işe fazladan vakit ayırdıklarında ailelerine ayırmaları gereken zamandan kısıtlamaya gitmekte ve dolayısıyla böyle bir gerilimi yaşamaktadırlar (Doruk ve Özdevecioğlu, 2009; Greenhaus, Allen ve Spector, 2006).

İşte yaşanan yorgunluk ve stres, çalışanların diğer yaşam alanlarındaki performanslarında gerileme meydana getirebilir; bu ise “çatışan rollerin yarattığı gerilim” ile açıklanır (Knetcht ve diğerleri, 2011). Çalışanların iş yerinde evde olduğu kadar rahat, evde ise işte olması gerektiği gibi ciddi olmaları durumu ise davranış tabanlı gerilim olarak ifade edilmektedir (Doruk ve Özdevecioğlu, 2009). Bu durumda kadın çalışanların iş hayatlarındaki performanslarının medeni durumlarıyla, çocuk sahibi olup olmamalarıyla yakın ilişkili olduğunu söylemek yanlış olmaz (Eker ve Özmete, 2012; Dursun ve İştari, 2014).

### **3. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı; bankada çalışan kadınların yönetim kademelerinde görev alma istek düzeylerinin hangi faktörlerden etkilendiğini ortaya





koyabilmek için banka çalışanlarının hassas taban teorisine ilişkin değerlendirmelerini belirlemektir.

#### **4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Araştırma nicel desenli olup, çalışma kapsamında ilişkiisel tarama yöntemi benimsenmiştir. İlişkiisel tarama yöntemi ile iki veya daha fazla değişken arasında var olan ilişkinin belirlenmesi amaçlanır (Johnson, Christensen ve Turner, 2014). Araştırmada anket tekniği kullanılmış olup, çalışma Covid-19 Pandemi döneminde yürütüldüğünden, veri toplama işlemi elektronik ortamda internet üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada Küçük (2017, 2020) tarafından geliştirilen ve kadınların yönetici olma istek düzeylerini belirlemeyi amaçlayan Hassas Taban Teorisi ölçeği kullanılmıştır. 11 soruluk bu ölçek 5'li likert tipindedir (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum). Ölçekte yer alan 8., 9., 10. ve 11. sorular ters yönlü olup, değerleri çevrilerek analizler yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS programı yardımı ile analiz edilmiştir. Örneklemin genel özellikleri betimsel istatistik değerleri hesaplanarak açıklanmıştır. Araştırma kapsamında ele alınan ilişkilerin incelenmesi için faktör analizi ve t-testi kullanılmıştır.

Bu çalışmanın örneklemini bir kamu bankasında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu durum aynı zamanda araştırmanın bir sınırlılığı olmasına rağmen çalışmanın sonuçlarının kadın çalışanların yönetici olma isteklilik eğilimlerinin banka çalışanları tarafından değerlendirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Örnekleme basit tesadüfi yöntemle seçilmiştir. Bu yöntemde örnekleme alınan her katılımcının evrenden seçilme ihtimali eşit düzeydedir (Büyüköztürk, 2007). Araştırmaya 61 kamu bankası çalışanı gönüllülük esasına dayalı olarak katılmış olup, katılımcılara ilişkin detaylı bilgiler Tablo1.'de verilmiştir.





Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

		f	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	35	57
	Erkek	26	43
<b>Medeni Durum</b>	Bekâr	13	21
	Evli	48	79
<b>Yaş</b>	25-34	2	3
	35-44	50	82
	45 ve daha fazlası	9	15
<b>Eğitim Durumu</b>	Master	27	45
	Üniversite	32	52
	Yüksekokul	2	3
<b>Çocuk Sahibi Olma Durumu</b>	Evet	50	82
	Hayır	11	18
<b>Çocukların Yaşı</b>	16 yaşından büyük	10	16
	8 yaşından küçük	51	84
<b>Bankadaki Unvanı</b>	Bölüm Müdürü	20	33
	Diğer	13	21
	Servis Yetkilisi	4	7
	Uzman	4	7
	Yönetmen	20	33

Tablo 1'e göre çalışanların %79'unun evli, %82'sinin çocuklu ve 35-44 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Katılımcıların %84'ünün çocukları 8 yaşından küçük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca master yapanlar (%45) ile üniversite mezunları (%52) bir arada düşünüldüğünde, ankete katılanların

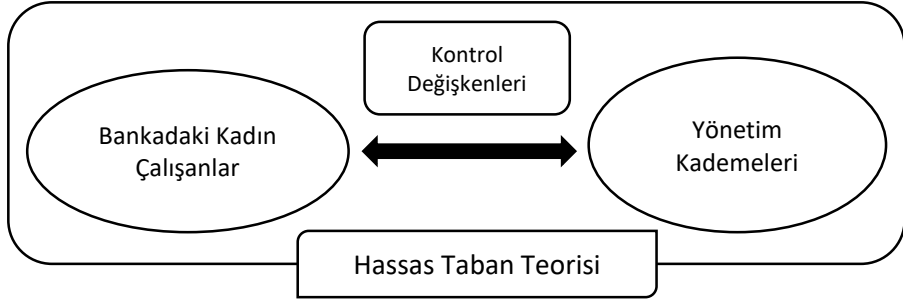




oldukça eğitilmiş oldukları söylenebilir. Çalışanlar çoğunlukla yönetmen (%33) ve bölüm müdürü (%33) gibi üst düzey unvanlara sahiptirler.

### 5. Araştırmanın Modeli

Bankada çalışan kadınların yönetim kademelerinde görev alma istek düzeylerinin hangi faktörlerden etkilendiğini ortaya koyabilmek için banka çalışanlarının hassas taban teorisine ilişkin değerlendirmelerini belirlemeyi amaçlayan araştırmanın modeli Şekil 1’de verilmiştir.



**Şekil 1.** Araştırma Modeli

Şekil 1.’de görüldüğü üzere bankada çalışan kadınların yönetim kademelerinde görev alma istek düzeyleri, Hassas Taban Teorisi çerçevesinde çeşitli demografik değişkenler açısından ele alınmıştır.

### 6. Araştırmanın Hipotezleri

Küçük (2017) tarafından ortaya konulan “Hassas Taban Teorisi”ne göre; güçlü annelik duygusundan dolayı kadınların ailelerine duydukları yoğun sevgi ve ev yaşantısına karşı hissettikleri hassasiyet nedeniyle, kadın çalışanlar bilinçli olarak daha az zaman harcayacakları işleri ve yönetim kademelerinde yer almamayı tercih ederler.

Hassas <taban Teorisi konusunda Canal (2018) , Benshina (2019) ve Tin (2019) Hassas Taban Teorisi hakkında yaptıkları çalışmalarda, teoriyi destekleyecek şekilde bulgular elde ederek, kadınların yönetim kademelerine mesafeli yaklaştıklarını ortaya koymuşlardır.

Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir.







**H1:** Banka çalışanlarına göre kadın çalışanlar yönetici olmak istemezler.

**H2:** Banka çalışanlarının cinsiyetleri ile hassas taban teorisine ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**H3:** Banka çalışanlarının medeni durumları ile hassas taban teorisine ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**H4:** Banka çalışanlarının çocuk sahibi olma durumları ile hassas taban teorisine ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**H5:** Banka çalışanlarının çocuklarının yaşları ile hassas taban teorisine ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**H6:** Kadın banka çalışanları yönetici olmak istemezler.

**H7:** Kadın çalışanların medeni durumları ile hassas taban teorisine ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**H8:** Kadın çalışanların çocuk sahibi olma durumları ile hassas taban teorisine ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**H9:** Kadın çalışanların çocuklarının yaşları ile hassas taban teorisine ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

## **7. Araştırmanın Bulguları**

Bu bölümde araştırmadan elde edilen verilerin analiz bulguları yer almaktadır. Çalışmada kullanılan ölçeğe ilişkin güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analiz bulguları Tablo 2.'de sunulmuştur.





Tablo 2. Hassas Taban Ölçeği Bulguları

Ölçek Soruları	Ortalama	Faktör Yüğü			Öz Değer	Varyans Açıklama Oranı (%)	Cronbach Alfa	KMO Değeri
		1	2	3				
1. Fakülte bitirmesine rağmen bir işte çalışmayıp eviyle ilgilenen kadınlar erkeklerden daha çoktur.	4,03	0,919						
2. Belli bir uzmanlığı, sertifika ve yetkinliği olmasına rağmen bir işte çalışmayıp eviyle ilgilenen kadınlar erkeklerden daha çoktur.	3,92	0,9			1,25	74,002	0,857	0,8
3. Çalışabilir işi olmasına rağmen bir işte çalışmayıp eviyle ilgilenen kadınlar erkeklerden daha çoktur.	3,84	0,89						
4. Evle ilgili sorumlulukları	3,64	0,68	0,48					



nedeniyle kadınlar erkeklerle göre part time çalışmaya daha isteklidir.							
6. Kadınlar erkeklerle göre evde zaman geçirmeye daha isteklidir.	3,41	0,85					
7. Kadınlar erkeklerle göre çocuklarıyla birlikte zaman geçirmeye isteklidir.	3,80	0,78					
5. Kadınlar erkeklerle göre daha erken emekli olmaya isteklidir.	3,85	0,76					
11. Evli, çocuklu kadınlar, bekâr veya çocuksuz kadınlara göre yönetici olmaya daha az istekli olabilir.	2,82	0,56	0,54				
9. Yönetici olarak alacağı kararlardan duygusal anlamda daha	2,10		0,85				



fazla etkileneceği (empati yapacağı) için kadınlar erkeklere göre yönetici olmaya daha az isteklidir.							
8. Yöneticiliğin yoğun mesai gerektirmesi nedeniyle kadınlar erkeklere göre yönetici olmaya daha az isteklidir.	2,49			0,77			
10. Yöneticiler seyahat ve toplantılar nedeniyle ev dışında daha fazla zaman geçireceklerind en kadınlar erkeklere göre yönetici olmaya daha az isteklidir.	2,64			0,74			

Tablo 2'ye bakıldığında, ankette yer alan faktörler için hesaplanan Cronbach's Alfa katsayısının 0,857 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,80'den büyük olduğu için yapılan anket çalışmasından elde edilen sonuçların yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2007; Küçük,





2016). Elde edilen verilerin analizinde KMO değeri 0,802 olarak bulunmuştur. Bu değerin sınır olan 0,50'nin üzerinde olması, yapılan anket çalışmasında ele alınan örneklemin yeterli olduğunu ve verilerinden anlamlı faktörlere ulaşılabileceğini gösterir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Ayrıca faktör yüklerinin her birinin 0,50'den yüksek olması ve öz değerin (1,247) 1'den büyük olması nedeniyle anket çalışması için kullanılan ölçekte yer alan ifadelerin analize uygun olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2002). Varyans açıklama oranı ise %74,002 olarak bulunmuştur. Ayrıca elde edilen verilerin KolmogrovSmirnov katsayısı (0,006) 0.05 ten küçük olduğu için veriler normal dağılım göstermektedir. Ayrıca, çarpıklık (Skewness: -0,427) ve basıklık (Kurtosis; 0,759) olup, çarpıklık katsayıları  $\pm 1.96$  arasında olduğundan dolayı grupların normal dağılım gösterdikleri bu analizlerle desteklenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Veriler normal dağılım gösterdiği için, verilerin analizinde parametrik test olan bağımlı gruplar t-testi uygulanmıştır.

Tablo 3. Kontrol Değişkenlerine göre t Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Demografik Faktörler	Gruplar	n	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	Sig.
Yönetici Olma İsteği	Cinsiyet	Kadın	35	3,81	0,45	-2,795	,007*
		Erkek	26	3,49	0,48		
	Medeni Durum	Evli	48	3,65	0,50	-,775	,442*
		Bekâr	13	3,77	0,44		
	Çocuk Sahibi Olma Durumu	Var	50	3,63	0,49	-1,459	,150*
		Yok	11	3,87	0,45		
	Çocukların Yaşı	8'den küçük	51	3,70	0,49	,674	,503*
		16'dan büyük	10	3,58	0,46		





Tablo 3'e göre, Hassas Taban Teorisi kapsamında kadınların yöneticilik yapma konusundaki isteklilik düzeylerinin ankete katılan hem kadın (ort. 3,81) ve hem de erkek (ort. 3,49) banka çalışanlarınca yüksek olarak algılandığı görülmektedir. Ancak yine de bu ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $p=0,007 < 0,05$ ). Buna göre kadın çalışanların yöneticilik yapma konusundaki istekliliklerinin erkeklerin tahminlerinden yüksek olduğu söylenebilir. Bu yüksek istekliliğin ankete katılan çalışanların medeni durumuna, çocuk sahibi olup olmamasına ve çocuklarının yaşlarına göre değişmediği söylenebilir.

Bu değerlendirmelere yönelik; kadınların kendi içindeki durumunu gösteren t-testi analiz sonuçları Tablo 4.'te verilmiştir.

Tablo 4. Kadın Çalışanların Yönetici Olma İsteklilik Düzeylerinin Kontrol Değişkenlerine göre t Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Demografik Faktörler	Gruplar	n	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	Sig.
Yönetici Olma İsteği	Medeni Durum	Evli	24	3,80	0,48	-,440	,815*
		Bekâr	11	3,87	0,39		
	Çocuk Sahibi Olma Durumu	Var	27	3,77	0,46	-1,239	,224*
		Yok	8	3,99	0,36		
	Çocukların Yaşı	8'den küçük	28	3,85	0,45	-,770	,447*
		16'dan büyük	7	3,70	0,45		





Tablo 4'e göre bakıldığında; ankete katılan 35 kadın çalışanın ölçek ortalamalarının yüksek olduğu (her biri 3,70'in üzerinde) ve yine bu ortalamaların demografik özelliklere göre değişmediği söylenebilir (her  $p > 0,05$ ). Dolayısıyla banka çalışanı kadınların yönetici olma isteklerinin yüksek olduğu; bu durumun kadının evli ya da bekâr olmasıyla, çocuk sahibi olup olmamasıyla ve çocuğunun yaşına göre değişmediği görülmektedir.

## 8. Sonuç

Bu çalışmada; bankada çalışan kadınların yönetim kademelerinde görev alma istek düzeylerinin hangi faktörlerden etkilendiğini ortaya koyabilmek için banka çalışanlarının hassas taban teorisine ilişkin değerlendirmelerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, katılımcılardan toplanan veriler nicel analiz yöntemleriyle analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çoğunluğunun evli ve çocuklu olması, "kadın çalışanların annelik duygusunun ortaya koyduğu aile yaşamına bağlılıklarından dolayı, yönetim kademelerinde görev alma konusunda mesafeli davranmalarını" konusu olan hassas taban teorisinin değerlendirilmesi için örneklemin uygun seçildiğini göstermektedir.

Çalışmada Hassas Taban Teorisi kapsamında; kadınların yöneticilik yapma konusundaki isteklilik düzeyleri, çalışanlar tarafından yüksek şekilde değerlendirilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın ilk hipotezi olan  $H_1$  reddedilmiştir. Ayrıca bu durum katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla  $H_2$  kabul edilmiştir.

Burada kadın çalışanların değerlendirme ortalamalarının erkeklere kıyasla daha yüksek çıkması dikkat çekmiştir. Kadınların yöneticilik yapma konusundaki isteklilik düzeylerinin çalışanlar tarafından değerlendirme sonuçlarının araştırmaya katılan çalışanların medeni durumuna, çocuk sahibi olma durumuna ve sahip oldukları çocukların yaşına göre değişmediği görülmüştür. Bu durum  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$  ve  $H_5$  hipotezlerinin kabul edilmesi anlamına gelmektedir.

Ayrıca kadın çalışanların sonuçları ayrı değerlendirildiğinde; bankada çalışan kadınların yüksek çıkan yönetici olma istek düzeylerinin onların





medeni durumlarına, çocuk sahibi olma durumlarına ve sahip oldukları çocukların yaşına göre değişmediği görülmüştür. Dolayısıyla araştırmada H<sub>6</sub> reddedilmiş, H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub> ve H<sub>9</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

## 9. Tartışma

Bu araştırmadan elde edilen sonuca göre, yönetici olma konusunda kadınların erkeklerin zannettiğinden daha çok istekli olduklarını söylemek mümkündür.

Araştırmada elde edilen sonuçlar, Canal'ın (2019) yaptığı çalışmada elde ettiği, "kadınların yönetici olma istekliliklerinin orta ve üzeri düzeyde olduğu" sonucuyla da örtüşmektedir. Buna karşın Küçük (2008) ve Tin (2019) yaptıkları çalışmalarda elde ettikleri, "kadınlar yönetici olma konusunda fazla istekli değiller" sonucuyla da çelişmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, kadınların yöneticilik yapma konusundaki isteklilik düzeylerinin çalışanların medeni durumuna, çocuk sahibi olma durumuna ve sahip oldukları çocukların yaşına göre değişmediğini söylemek mümkündür. Bu durum Uysal'ın (2020) ve Tin (2019)'in çalışmalarında elde ettikleri, kadın çalışanların medeni hali ve çocuk sahibi olma durumlarının yönetici olmaya istekliliklerinde anlamlı bir fark yaratmadığı bulgusu ile örtüşmektedir. Ancak bu sonuç, Canal (2019)'ın çalışmasında elde ettiği, "evli kadın çalışanların yönetici olma istek düzeyleri bekâr kadınlara göre daha yüksektir" sonucu ile farklılık arz etmektedir.

Bankacılık sektöründe çalışma şartları ağır olmasına rağmen, genel olarak çalışanların aldığı ücretler maalesef her kademedede tatminkâr düzeyde değildir. Bu kapsamda yöneticilik çalışanlar için bir güç algısı olarak görülmekte ve bankada yönetici olarak çalışmak çalışanlar için daha fazla saygınlık, daha az operasyonel iş yükü ve daha fazla ücret anlamına gelmektedir (Sığırı, Tabak ve Ercan, 2009). Özellikle kamu bankalarında; hiyerarşik yapının yoğun olarak hissedilmesi ve çalışanların izin, mesai saatleri gibi konularda üste bağlı olmaları kadın çalışanların yöneticilik konusunda istekli olmalarının bir diğer sebebi olabilir. Bankacılık sektörü; doğası gereği, sadece yönetici kademelerinde çalışan kadınlar için değil alt kademelerde çalışan kadınlar için de yoğun mesai saatleri gerektirmektedir. Bu sebeple bankacılık sektöründe kadın çalışanlar; aynı mesai saatleri içinde







çalışma şartları, ücretleri daha iyi olan yöneticilik pozisyonlarını tercih edebileceklerdir. Bu bağlamda kadınların yöneticilik yapma konusundaki isteklilik düzeylerinin çalışanlar tarafından yüksek şekilde değerlendirilmesi anlaşılmalıdır.

## 10. Öneriler

Araştırma sonuçları çerçevesinde, hassas taban hakkında yapılacak başka araştırmalara ışık tutması ve kadın istihdamının her geçen gün arttığı bankacılık sektörü için düşünülen öneriler aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

- Bankada çalışan kadınların aile içindeki rolleri dikkate alındığında; özellikle kadın çalışanların izin haklarının kullanımı ve mesai saatleri gibi konularda çalışma şartlarında iyileştirmelere gidilmesi gerekmektedir.
- Bu çalışmada kadın banka çalışanlarının yönetici olma konusundaki isteklilik düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada yönetici olan kadın banka çalışanlarının bu istek düzeylerinin değişip değişmediği araştırılabilir. Değişiyorsa bunun sebeplerini ele alan nitel çalışmalar yapılabilir.
- Kadınların yöneticilik yapma konusundaki isteklilik düzeyleri, demografik özelliklerine göre değişmemektedir. Dolayısıyla bankalar, çalışanların medeni durumlarını ya da çocuk sahibi olma durumlarını dikkate almaksızın, yönetici olma konusunda son derece istekli olan kadın çalışanlarına yöneticilik konusunda hak ettikleri fırsatları sunmalıdırlar.
- Yönetici olma konusunda kadınların, erkeklerin zannettiğinden daha çok istekli olduklarını söylemek mümkündür. Buna göre erkek banka çalışanlarının bu husustaki önyargılarını kırmak adına, bankalarda daha fazla kadın yönetici istihdam edilmelidir.
- Çalışma bir kamu bankası çalışanları ile yapılmıştır. Bu çalışmanın önemli bir sınırlılığı olarak görülebilir. Bu nedenle benzer bir çalışma özel banka çalışanları ile de yürütülebilir.



*Banka Çalışanlarının Hassas Taban Teorisine İlişkin Yaklaşımları*

(pp. 155-176) *Emine Didem Biber*



- Çalışmanın örneklemini 61 banka çalışanı ile sınırlıdır. Başka bir çalışmada daha geniş bir örneklem grubu ile bir tarama çalışması tasarlanabilir.
- Çalışmada ortaya çıkan sonuçların nedenlerinin derinlemesine araştırılması için banka çalışanı kadınlarla nitel desenli araştırmalar yapılabilir.





### **Kaynakça**

- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *GÜ.İ.İ.B.F. Dergisi*, 5, 1-20.
- Aytaç, S. (2001). *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Bajdo, L.M., & Marcus, W.D. (2001). *Percetions Of Organizational Culture and Women's Advancement In Organization: A Cross-Cultural Examination*, 45(5- 6): 399-414 .
- Benshina, K. (2019). Sensitive Base Theory in Women Career Management. *The International New Issues in Social Sciences*, 7(1), 97-108.
- Bilican, Gökkaya Veda (2014). Cam Tavan, Kadın ve Ekonomik Şiddet. *International Journal of Social Science*, C: 2, No: 26 , s. 371-383.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Data analysis handbook for social sciences*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Canal, B. (2018). Kadınların Kariyer Yönetiminde Hassas Taban Teorisi: Kastamonu İlinde Bir Uygulama. *The International New Issues in Social Sciences*, Number: 6, Volume: 1, pp: 7-16.
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Rations and Worklife programs on Female Leadership at the Top. *Human Relations*.
- Dursun, S., & İstar, E. (2014). Kadın çalışanların yaşamış oldukları iş aile yaşamı çatışmasının iş ve yaşam doyumu üzerine etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(3), 127-137.
- Erkek, S. ve Karagöz, H. (2009). *Kadının İş Hayatındaki Yeri Ve Karşılaştığı Sorunlar*. Konya Ticaret Odası Etüt Araştırma Servisi.
- Gilligan, C. (1982). *In A Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2006). *Health consequences of work-family conflict: The dark side of the work-family interface*. In *Employee health, coping and methodologies*. Emerald Group Publishing Limited.





- Gülerci, A. F. (2015). Sorumluluk Hukuku Bakımından Bankacılıkta Risk Kavramı. *Türkiye Bankalar Birliği*.
- Kalaycı, Ş., & Tekşen, Ö. (2006). Muhasebecilik mesleğinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri: Isparta il merkezi uygulaması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (31), 90-101.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- İraz, Rıfat (2009). Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, C: 21, No: 23, s. 277.
- Johnson, R. B., Christensen, L. B., & Turner, L. A. (2014). *Research methods, design and analysis*.
- Keskin, Emine.(2016) *Beş faktör kişilik özellikleri ve cam tavan engeli arasındaki ilişkiler: Antalya Kundu bölgesindeki beş yıldızlı oteller üzerine bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Küçük, Orhan (2017). *İşletme Bilgisi ve Yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Küçük, O., Küçük, N., Dilek, S. & Hacısalihoğlu, G. H. (2018). *Kadınların Kariyer Yönetiminde Hassas Taban Teorisi: Bir Araştırma*. Uluslararası Kadın Araştırmalarında Yeni Ufuklar Konferansı (IWSC), Sakarya Üniversitesi, 8-9 Mayıs, s. 75.
- Leblebici, Y. ve Karcıoğlu, F. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4): 2-20.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, ss.195-214.
- Okutan, E., Yıldız, S., & Konuk, F. (2013). Business life burnout syndrome: a study of finance and accounting for determining the level of





employees/İş Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Finans ve Muhasebe Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 1-18.

Özdevecioğlu, M., & Doruk, N. Ç. (2009). Organizasyonlarda İş-Aile Ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş Ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (33), 69-99.

Özmete, E., & Işıl, E. (2012). İş-Aile Yaşamı Çatışması ve Roller: Kamu Sektörü Örneğinde Bir Değerlendirme. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 1-23.

Pamukoğlu, E. (2004), *Katılım bankalarında çalışan kadın personellerin cam tavan algılarının belirlenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Sığırı, Ü., Tabak, A., & Ercan, Ü. (2009). Kültürel değerlerin yönetsel kapsamda analizi: Türk bankacılık sektörü uygulaması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 1-14.

Smith, P., Crittenden, N. ve Caputi, P. (2012), Measuring Women's Beliefs about Glass Ceilings: Development of the Career Pathways Survey, *Gender in Management*, 27(2), ss.68-80.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Principal components and factor analysis*. Using multivariate statistics, 4 (1), 582-633.

Telli, B. (2020), *Duygusal zekânın yönetici etkinliğindeki rolünün kadın yöneticiler bağlamında incelenmesi ve bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tin, S. (2019). Kadın Kariyerinde Hassas Taban Teorisi: Kastamonu İlinde Bir Uygulama. *The International New Issues in Social Sciences*, 7(2), 161-180.

Uysal, D. (2020). Algılanan Örgütsel Destek ile Kadın Kariyerinde Hassas Taban Teorisinin İlişkisi. *The International New Issues in Social Sciences*, 7(2), 161-180.





- Wirth, L.. (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*. International Labour Office.
- Yurtal, F., Bulut, M. Sencer (2015). *Evdeki Görev ve Sorumlulukların Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi: Çocukların Görüşleri*. Türkiye’de ve Dünyada Kadın Araştırmaları, Adana, 2015, s. 215-227.
- Yücel İ. (2020). *Çalışan kadın sayısının boşanma oranındaki etkisi: Bankacılık sektöründe örnek bir çalışma* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

