



# Muhasebe Mesleğinde Bayanların Durumu: ABD ve Türkiye Karşılaştırması

Yrd. Doç. Dr. Mahmut YARDIMCIOĞLU  
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İİBF.

## Özet

Bu çalışma ile ABD ve Türkiye örneklerinden hareketle bayan meslek mensuplarının durumu irdelenecektir. ABD uygulamasında SMMM firmaları tarafından işe alınan kadınların sayısı son 20 yılda artış göstermesine rağmen, kadın meslektaşlarımızın sayısı orantılı olarak yükselmemiştir. Bu çalışmada kadın meslektaşlarımızın neden daha azınlıkta olduğunun sebepleri ABD pratiğinden hareketle tartışılacak ve bazı SMMM firmalarının kadın meslektaşlarımızın sayısını arttırabilmek için neler yaptıklarından bahsedilecek ve Türkiye uygulamasındaki duruma da yer verilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Muhasebe mesleği, bayan muhasebe meslek mensupları, ABD ve Türkiye örnekleri.

## Abstract (The Situation of Women in Profession of Accounting: Comparison of USA and Turkey)

In this study, we will consider the situation of women in accounting profession with the samples of USA and Turkey. Even though the number of women who are recruited by CPA firms has increased in USA, the number of women partners hasn't rised proportionally. In this study, we will discuss the reasons of why women partners in profession are in minority as such in USA illustration and we will also mention what some CPA firms did in order to increase the number of women partners and the situation in Turkey.

**Key Words:** Profession of Accounting, women partners, USA and Turkey samples.

## 1. Giriş

Geleneksel olarak erkeklerin hâkim olduğu bir mesleğe bayanların girişleri, ABD pratiğinde son 20 yılda durmadan artış gösterdi (AAA, 1994; AICPA, 1994; Norgaard, 1999). Bayanların muhasebe mesleğini seçmeleri ve bu mesleğe katılmalarındaki bu artış muhasebe mesleği üzerinde önemli ölçüde etkili olmuştur. Günümüzde ABD pratiğinde bütün yeni muhasebecilerin % 50'si bayarlardan oluşmaktadır. Ancak, bu kadar çok bayanın mesleğe girmesine rağmen, SMMM firmaları bayanları meslekte tutmakta zorlanmaktadır. Bayanlar için muhasebe mesleğinde devir hızının yüksek olması nedeniyle, yüksek kademelere terfi edebi-

len çok az bayan vardır (Alter, 1991) ve yapılan bir araştırma ABD pratiğinde muhasebe firmalarında çalışanların sadece % 5'inin bayan olduğu görülmüştür (Burke, 1995). Amerika SMMM Bayan Birliği'nin SMMM firmaları üzerinde yaptığı bir çalışma, bayan SMMM'lerin % 40'nın 10 yıldan fazla süredir meslekte olduğunu ancak SMMM firmalarındaki yönetim pozisyonlarının sadece % 20'sinin bayanların elinde olduğunu göstermiştir (Borgia, 1994).

Başarılı bir SMMM firması işletmek için yüksek kabiliyetli meslek erbablarını bulabilmek ve bu insanları elde tutabilmeyi başarmak gerekir. Eğer bu yüksek kabiliyetlilerin yarısı bayarlardan oluşu-

yorsa, SMMM firmaları onların ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir (Alter, 1991). Bir firma tecrübeli bir bayanı kaybettiğinde ve onun konumuna yeni birisini eğitmek zorunda kaldığında para ve zaman kaybedecektir. Günümüzde, birçok firma bayanları işte tutmanın ekonomik faydalarını idrak etmektedirler (Coolidge, 1994).

## 2. Bayanlar İçin Yükselmeye Önündeki Engeller

AICPA, 1984'ten bu yana bayanların terfi etmeleri ile ilgili sorunlarla ilgilenmektedir (Borgia, 1994). Bu bağlamdan hareketle AICPA'nın Bayan ve Aile Sorunları Yönetim Komitesi, muhasebe çalışma sahasındaki bayan ve aile sorunları hakkında bir kaynak takas odası da kurmuştur. Bu Kaynak Takas Odası, muhasebe firmalarına, bayan ve aile sorunlarıyla ilgilenen diğer işveren programlarına yardımcı olacak makaleler, raporlar, talimatlar ve diğer materyalleri kapsamaktadır. Ayrıca danışmanlık, cinsiyet bilinci, cinsel taciz, stres, ebeveynlerden ayrılma, çocuk bakımı ve alternatif iş programları hakkında bilgileri de bünyesinde barındırmaktadır (Williams, 1993). Bayanların meslekteki terfilerinde karşılaştıkları bazı engeller, onlar için çok sinir bozucu olabilmektedir. Bu engellerin bazıları, bayanlar hakkında çağdışı tutumlar, ekstra stres, iş ve aile dengesinden oluşabilmektedir (Borgia, 1994).

ABD örneğinde, bazı üst düzey yöneticiler bayanlara hala doğum izni nedeniyle firmaya daha az bağlı oldukları şeklinde bakmaktadırlar. Bir bayan çocuk sahibi olduğunda işe geri dönmeyeceği şeklinde bir düşünce hâkimdir. Bu yüzden, ABD'li meslektaşlarımız bayan çalışanların geliştirilmesine daha az zaman yatırımında bulduklarını kabul etmektedirler. Firmalar bunun tamamen yanlış bir yargı olduğunu fark edememektedirler, çünkü, yapılan bilimsel bir çalışma bayanların % 89'unun doğum izninden sonra işe geri döndüğünü göstermektedir (Coolidge, 1994). CPA State Society'nin devam eden bir çalışması, bayan SMMM'lerin % 49'unun erkek SMMM'lere göre firmalarındaki meslektaşları tarafından daha az

kabul gördüklerine inandıklarını ortaya koymuştur (McKeen, 1994).

Bayan SMMM'lerin hem meslekten hem de aile baskılarından gelen stresle uğraştıkları için daha fazla stresli oldukları elbetteki bir gerçekliktir. Bir aileye sahip bir bayan dezavantajlı sayılırken, bir aileye sahip erkeğin bir servete sahip olduğunun düşünülmesi bilinen bir gerçektir (Borgia, 1994). SMMM mesleği döngüsel bir yapıya sahip olmasından dolayı bayanlar için iş ve aile dengesini kurmak oldukça zor olmaktadır (Coolidge, 1994).

## 3. SMMM Firmalarındaki Değişim ve İcraatlar

Bayan muhasebecileri iş hayatında tutunabilmelerini sağlamak için, firmaların bayanların işyerlerinde karşılaştıkları problemlere çözüm bulabilmek için bir takım taahhütlerde bulunmaları gerekir. Yönetimin bayan elemanları ile ilgili çözmek zorunda olduğu bazı problemler alternatif kariyer yolları ve çocuk bakımındır. Bayan SMMM'ler çalıştıkları iş çevrelerinde bu tip resmi organizasyonların bulunmamasından olumsuz yönde etkilenmeleri muhtemeldir. Sadece SMMM firmalarının bazı programları uygulaması değil, yönetimin de bu programların işe yaradığına inanması gerekir. Bayan SMMM'leri işte tutabilmek için uygulanan planlar birçok gider anlamına gelecek olan çok fazla planlama ve zaman gerektirecektir. Bu maliyet iyi bir yatırım olarak düşünülebilir. Bayanların terfileriyle ilgili formal programların bazıları esnek çalışma programlaması, çocuk bakımı ve danışmanlık olabilir.

ABD örneğinden bakıldığında bireysel ihtiyaçlara göre programlama, yetenekli bayan elemanları işte tutmanın yaratıcı bir biçimi olabilir (Alter, 1991). Esnek çalışma programlaması, part-time çalışma, evde çalışma ve iş bölüşümünden oluşabilir. Esnek çalışma programlaması bir kez yürürlüğe konulduğunda, bayanlar daha zorlu görevleri yerine getirebiliyor olacaktırlar (Higham, 1994). Mevcut çalışanların çalışma saatlerini düzenlemek, yeni çalışanları eğitmekten daha ucuzdur (Coolidge, 1994). Bayanlara kreş ihtiyaç

larında yardımcı olmak da büyük bir olumlu yaklaşım olabilir. Kreş gibi bir olanağın varlığı yoğun sezonlarda veya okulların tatil olduğu dönemler boyunca gerçekten yardımcı olabilir (Maupin, 1993).

Danışmanlar, kariyer başarısında kritik bir öneme sahiptirler. ABD pratiğinde Serbest Muhasebecilerin 3/4'ünden fazlası danışmanlık ilişkilerine katılmaktadırlar (McKeen, 1994). Danışmanlık bayanlara kariyerlerini yönetmekte yardımcı olmaktadır. Ayrıca danışmanlar bayanların müşterileri ile çalışmalarında ve ilişkilerini geliştirmesinde önemli fırsatlar sunabilir (Baliga, 1994). Bayanlar kariyer yollarını çizerek danışmanlar bulmalıdırlar ama çoğu erkek de bayanlara her zaman kapılarını açmamaktadır (Maupin, 1993).

Bazı firmalar yetenekli ve profesyonel bayanları kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya olduklarını anladıkları için bu firmalar şu anda çözüm aramaktadırlar. Ve diğer SMMM firmalarının bu bayanları işte tutabilmek için neler yaptıklarını bilmek istemektedirler. ABD'nin en büyük altı muhasebe firmasından olan Deloitte& Touche en fazla bayan çalışana sahiptir (Flynn,1994). Deloitte&Touche formel programlar uygulamıştır çünkü önemli sayıda bayan çalışanını kaybetmekteydi. Aynı firmanın insan kaynakları ulusal direktörleri olan Jim Walters'a göre; "firmalar yetenekli bayanların yeteneklerini kurutuyorlardı ve bir şeyler yapmak zorunluydu" (Flynn, 1994). Deloitte&Touche ilk iş olarak "Bayan Terfi Konseyi"ni kurdu. Bu konsey bayanların firmalarda karşı karşıya kaldığı sorunların üstesinden gelebilmek için kuruldu. Sonuçta konsey yönetime kesin önerilerde bulundu. Öneriler arasında; (1) firma, kariyer planlamasını daha formel yapmalıdır (bunu başarmak için ağ oluşturmaya ve danışmanlığa ihtiyaç vardır), (2) liderlik pozisyonları açıldığında, firma bayanların kalifiye olduklarını düşünmelidir, (3) firmanın daha esnek çalışma saatlerine ihtiyacı vardır, (4) firma tarafından uygulanan bütün programlar tepe yönetici (CEO) tarafından desteklenmelidir (Institutional Investor, 1994).

Deloitte&Touche, firmalarında çalışan her statüdeki bayanlarla görüşme yapmakla başladı ve ayrıca firmalarından ayrılan bayanlarla da görüştü. Bu görüşmeler sonunda firma, bayanların çoğunun iş çevrelerinden tatmin olmadıklarını fark etti. Bayanlar dışlandıklarını ve terfi fırsatlarının limitli olduğunu düşünüyorlardı. Firma, bayanların tanımladıkları iş çevresinin kasıtlı olmadığını ancak bilinçaltı olarak ortaya çıktığını biliyordu. Bu nedenle, iş çevresini değiştirme çabası harika bir girişim olacaktı. Firma, 5000 ortağının ve diğer üst düzey çalışanlarının seminerlere katılımlarını sağlayarak bu girişimlere başladı. Bu seminerlerin konusu "meslektaş olarak erkek ve bayanlar"dı ve Deloitte &Touche bu iş için yaklaşık 3 milyon dolar harcadı (Flynn, 1994). Seminer programı ve diğer benzer formel programlar firma için oldukça işe yaradı ve ilerleme gösterdi. Artık daha çok bayanı işte tutabiliyorlardı ve bu yüzden firmaya daha çok bayan çekebiliyorlardı. Günümüzde, en büyük altı muhasebe firması arasında Deloitte & Touche en çok bayan çalışana sahip firmadır (Flynn, 1994).

Chizek&Co. bayanların devir hızının erkeklerin devir hızının iki katı olduğunu fark ettiğinde bazı değişiklikler yaptı. Aynı Deloitte&Touche gibi bu problemlerle ilgilenmesi için bir komite kurdu. Sonuç olarak, esnek çalışma saatlerini uyguladılar ve bilgilerini paylaşabilecekleri toplantılar düzenlediler. Bayanlara "Aynı seviyedeyiz. Bir takım şeyleri daha da iyileştirmek için neler yapabiliriz?" diye soruldu (Alter, 1991). Bu değişikliklerin sonucu olarak, bayanların devir hızı düştü (Alter, 1991). New York'taki Ernst&Young, çalışanlarına hasta çocukları için evde günlük bakım önermiştir (Alter, 1991). Firma, vergi dönemi boyunca ücretsiz olarak Cumartesi günleri çocuk bakımı hizmeti de vermektedir.

Mortenson&Associates'de formel bir danışmanlık programı vardır. Bu program çerçevesinde danışmanlık, müdürlüğe terfiden sonra başlıyor. Profesyonel elemanlar ortak olmalarıyla birlikte onlardan neler beklendiği hakkında bilgilendi-

rilmektedir ve bu da bir çeşit danışmanlık programıdır (Alter, 1991).

Plante&Moran esnek çalışma saatlerini uygulamaya koymuştur. Firma, çalışanların evde kullanabilmeleri için bir bilgisayar havuzuna sahiptir. Ernst&Young gibi, vergi dönemi boyunca Cumartesi günleri ücretsiz çocuk bakımı da sağlamaktadır. Bu, firma için oldukça faydalı olmuştur. (Alter, 1991). Ayrıca firma başka bir yolla da fayda sağlamıştır. Örneğin, vergi dönemi boyunca Cumartesi günleri ücretsiz çocuk bakımını uyguladıklarında yerel gazete, firma hakkında bir makale yazmış ve bu makale firma için oldukça olumlu bir tanıtım sağlamıştır. Firma, Michigan eyaleti tarafından “iş gücünün değişen ihtiyaçlarına en çok cevap verebilen firma” olarak onurlandırılmıştır (Alter, 1991).

Walpert,Smillian&Blumenthal, diğer firmalar gibi bir danışmanlık programına sahiptir. Bu danışmanlık programı, firmada en az 5 yıldır çalışmakta olan personellere, daha az tecrübeye sahip elemanlara tavsiyelerde bulunmalarına olanak sağlamaktadır. Toplamdaki esneklik, firmanın üst düzey personellerini elinde tutabilmesini sağlayan etkidir. Yaratıcı çalışma saati programlarını 8 yıl önce uygulamaya başlamışlardır ve kendileri için oldukça faydalı olmuştur (Alter, 1991).

Yukarıda listelenen firmalar arasında Deloitte&Touche ve Ernst&Young “çalışan anneler için en iyi 100 firma” listesinde de yer almıştır. (Clolery, 1994). Bu durum bile firmanın itibarı için çok önem arz eden bir konudur.

ABD pratiğinde 180.000 nüfuslu bir şehirde yapılan bir araştırmada 80 ortaklı 35 adet SMMM firması olduğu belirlenmiştir. Bu 80 ortağın sadece % 8’i bayandı. Bu firmalar diğer firmalarda SMMM olarak çalışan bayanlara sahiptir ama bu bayan muhasebe meslek mensupları firma ortağı değildirler. Bu firmaların çok azı SMMM olarak çalışan bayanları işte tutmak için esnek çalışma saatleri ve devamlı part-time pozisyonlar sunmuştur.

Sonuç olarak Muhasebe mesleğine mensup bayanların terfileri konusunda bir takım gelişmeler vardır. Bu durum, bazı

SMMM firmalarında yapılan değişikliklerde gözlemlenebilir, fakat ihtiyaçların karşılanması için hala yapılması gereken daha çok şey var. Günümüzde bayanlar hala örgütsel hiyerarşide çok az güce sahiptirler. Muhasebe firmaları için personel en önemli varlıktır. Bu yüzden meslekteki bayanlar hakkında süregelen yargıları değiştirmek zorunludur. Bu, muhasebe mesleği için zor olabilir ancak muhasebe mesleğine bir erkek mesleği olarak daha fazla bakamayız (Maupin, 1993). Sonunda en başarılı firmalar bayanların sorunlarıyla en erken ve etkin bir şekilde ilgilenen firmalar olacaktır (McKeen, 1994).

Buraya kadar ABD uygulamasından hareketle bayan meslek mensuplarının durumu göz önüne serilmeye çalışılmıştır. Şimdi Türkiye’deki durumu irdeleyelim.

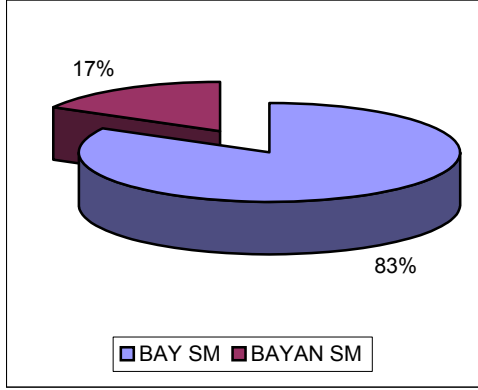
### 3. Türkiye’deki Durum

Öncelikle Türkiye’de uygulanan sistem tamamen ABD uygulamasıyla örtüşmektedir demek çok doğru olmayacaktır. ABD pratiğinde Muhasebe Mesleğini icra eden SMMM firmaları piyasaya egemenken, Türkiye’de SMMM firmalarının yerinde SM ve SMMM büroları piyasadadır. ABD örneğinde bu SMMM firmalarında çalışanlar söz konusu iken Türkiye’de her unvan sahibi SM ve SMMM büro sahibidir. Bu unvan sahiplerinin bir araya gelerek SMMM firmaları oluşturmaları çok yakın bir zaman diliminden beri görülmeye başlamıştır. Bu firmaların çalışanları ise genelde firma sahipleri olmakla beraber, unvan sahibi kişilerin buralarda çalışmaları durumu da söz konusudur.

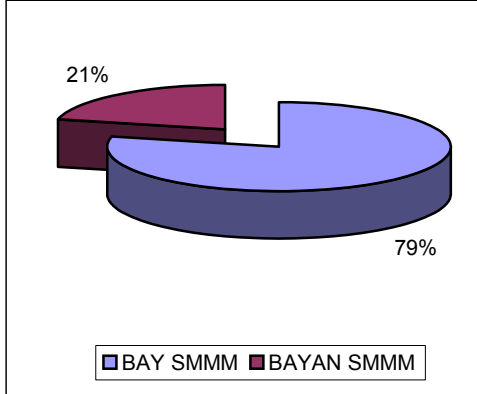
İster firma sahibi olsunlar, ister firma sahiplerinin yanında çalışan unvan sahibi meslek mensupları olsunlar ve isterse şahsı adına SMMM işi ile büro açarak iştiğal ediyor olsunlar her durumda da bu çalışmada bayan meslek mensuplarının durumu ABD örneğiyle karşılaştırılacaktır. Türkiye geneline baktığımızda en son yapılan Ekim-2007 tarihli TÜRMOB Genel Kurulunda bastırılan Çalışma Raporunda, Meslek Mensuplarının Türkiye genelinde dağılımları şöyle olmuştur. Şekil 1 ve Şekil 2’den de görüleceği üzere

Bayan SM sayısı 4969, Erkek SM sayısı 24322, Bayan SMMM sayısı 8467, Erkek SMMM sayısı 31312'dir. Bu sayılar her yıl hazırlanan Çalışma Raporlarıyla karşılaştırıldığında bayan meslek mensubu sayısında bir artış eğilimi olduğu görülecektir.

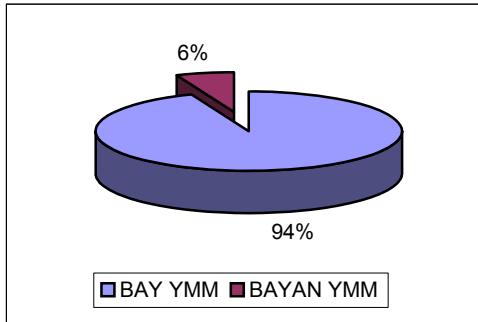
**Şekil 1: Türkiye'deki SM'lerin cinsiyete göre dağılımı**



**Şekil 2: Türkiye'deki SMMM'lerin cinsiyete göre dağılımı**

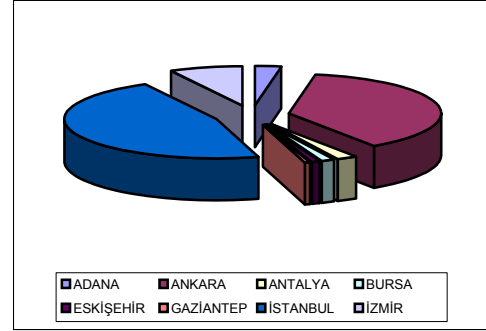


**Şekil 3: Türkiye'deki YMM'lerin cinsiyete göre dağılımı**



YMM sayılarına bakıldığında Şekil 3'den de görüleceği üzere bayan meslek mensuplarının burada tamamen yok denecek konumda oldukları görülecektir. Toplamda Türkiye ana kütlelerinde 220 bayan YMM ve 3419 erkek YMM sayısı karşımıza çıkmaktadır. Ve bu bayan YMM sayısının illere göre dağılımı ise Şekil 4'te gösterilmiştir: Adana 6, Ankara 83, Antalya 5, Bursa 3, Eskişehir 2, Gaziantep 1, İstanbul 103, İzmir 17 şeklindedir. Sanki Ankara ve İstanbul dışında neredeyse parmakla sayılabilecek kadar olan bayan YMM sayısı Türkiye pratiğine ilişkin mevcut durumu en aşık bir biçimde ortaya koymaktadır.

**Şekil 4: Türkiye'deki Bayan YMM'lerin illere göre dağılımı**



#### 4. Sonuç

Şu ana kadar erkeklerin bariz bir şekilde sayı olarak üstünlüğü görülse de aradaki sayısal fark artmamaktadır. Bu durum bayan meslek mensuplarının ilerleyen zamanlarda karşımıza daha çok çıkacağı anlamına gelmekle beraber, iş hayatının her kademesi için artık bu gerçeklik kendini hissettirir konumda olacaktır.

İş koşullarının aile yaşamına zarar veren noktaları törpüledikçe, eğitim seviyesi ve kalitesinin artırılması sağlandıkça, bayan meslek mensubu sayısında hızla bir ilerleme kaydedilecektir. Nihayetinde bu durum nitelikli bayan meslek mensuplarının yok olmasına engel olacak ve mesleğimizin niteliğinin artışı gibi bir sonuçta beraberinde gelmiş olacaktır. Mesleğin erkek egemen bir konumda olmaması, bayanların rekabete katılmaları, nitelikli

elemanların mesleği icra ediyor olmalarından Muhasebe Mesleği en büyük prestiji sağlayacak ve nihai olarak da bu durum tüm meslek mensuplarına olumlu sonuçlar olarak dönecektir.

### **Kaynakça**

Alter, J. (1991). Retaining Women CPAs. *Journal of Accountancy*, 50-55. American Accounting Association (1994). Report on Supply and Demand for Accounting Professors. Sarasota, FL: AAA.

American Institute of Certified Public Accountants, (1994). The AICPA Report on the Gender and Ethnic/Racial Breakdown of Accounting Department Heads and Faculty. New York: AICPA.

Baliga, W. (1994). AWSCPA Will Promote Equity Within Accounting, Says President. *Journal of Accountancy*, 16-18.

Burke, R. J. & McKeen, C. (1995). Employment Gaps, Work Satisfaction and Career Advancement Among Women Chartered Accountants. *Journal of Managerial Psychology*, 10.7, 16-21.

Borgia, C. R. & Dwyer, P. D. (1994). Recommendations For the Upward Mobility of Women: What do CPAs Think. *CPA Journal*, 42-46.

Clolery, P. (1994). Accounting Profession Becoming More Family Friendly. *Practical Accountant*, 6.

Coolidge, L. & Angelo, D. (1994). Family Issues to Shape the Profession's Future. *CPA Journal*, 16-21.

Flynn, G. (1994). Attracting the Right Employees and Keeping Them. *Personel Journal*, 44-49.

Higham, J. & Libby, S. (1994). Business Faces the Challenge of Advancing and Retaining Women. *Massachusetts CPS Review*, 24-27.

Maupin, R. J. (1993). Why Are So Few Women Accounting Partners?: Male and Female Accountants Disagree. *Managerial Auditing Journal*, 10-18.

McKeen, C. A. (1994). Taking Women into Account. *CA Magazine*, 29-35. The Disappearing Women Accountants. (1994). *Institutional Investor*, 111.

Norgard, C. T. (1989). A Status Report on Academic Women Accountants. *Issues in Accounting Education (Spring)* 11-28.

Williams, K. (1993). Women's Issues Gain New Prominence in Some Workplaces. *Management Accounting*, 17.

TURMOB Çalışma Raporu 2006-2007, Turmob Yayınları 323, Ankara-2007.