



KADIN DOSTU ŞİRKETLERİN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Hale Nur GÜLER*

ÖZET

Kadınların toplumda siyasette ve ekonomik yaşamda konumlarının değişmesi ile kurumlarda yönetici pozisyonlarında kadınların yer alması incelenmeye değer konular arasında yerini korumaktadır. Nitel olarak kurgulanan bu çalışmada Capital Dergisi tarafından belirlenen kadın yönetici sayısı fazla olan kadın dostu kurumların insan kaynakları uygulamaları incelenmiştir. Belirlenen kurumların insan kaynakları uygulamalarında resmi internet sayfalarından elde edilen bilgiler yorumlanmıştır. Kurumların insan kaynakları uygulamalarına yönelik işe alım ve değerlendirme performans değerlendirme ve kariyer yolları, çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme uygulamaları incelemeye alınmıştır. Kurumların resmi internet sayfalarında insan kaynakları için uyguladıkları insan kaynakları politikaları söylemlerine yönelik de içerik analizi yapılmıştır. Buna göre kurumların işe alımlar için açık pozisyonları kariyer.net, LinkedIn gibi kariyer siteleri, Facebook, Instagram, Twitter kanallarından duyurdukları ifade edilmektedir. Kurumlarda özgeçmiş incelemesi, kişilik envanteri, genel yetenek sınavı, teknik yeterlilik sınavı, ikinci mülakat, gerekli ise yabancı dil sınavı yapılarak işe alımların gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Eğitim ve geliştirme başlıkları altında genellikle kurumların belirttiği eğitimlerin yönetici yetiştirme, liderlik, marka temsili, işçi sağlığı ve güvenliği, ürün hazırlama, sistem eğitimleri, yapay zeka, veri analitiği, pazarlama, SQL, excel gibi teknik eğitimler verildiği iletilmiştir. Kurumların insan kaynakları politikaları için söylemlerinde en çok sürekli gelişim fırsatı sundukları, çalışanların hepsine eşit imkanlar yarattıklarına değinildiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kadın Yönetici, Kadın İstihdamı, İnsan Kaynakları, İşe Alım, Kariyer Geliştirme

HUMAN RESOURCES APPLICATIONS OF WOMEN FRIENDLY COMPANIES

ABSTRACT

Changing the positions of women in politics and economic life in society and the participation of women in managerial positions in institutions remain among the issues worth examining. In this qualitatively designed study, the human resources practices of women-friendly institutions with a high number of women managers determined by Capital Magazine were examined. The information obtained from the official web pages in the human resources applications of the determined institutions has been interpreted. The recruitment and evaluation performance evaluation and career paths for the human resources practices of the institutions, training and development practices for the employees were examined. Content analysis was also conducted on the statements of human resources policies applied by institutions for human resources on their official websites. Accordingly, it is stated that the institutions announce open positions for recruitment through career websites such as Kariyer.net, LinkedIn,

* Dr., halgu76@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6333-1849

Facebook, Instagram and Twitter channels. It has been stated that recruitment is carried out in institutions by conducting a CV examination, personality inventory, general aptitude test, technical proficiency exam, second interview, and if necessary, a foreign language exam. Under the headings of training and development, it has been conveyed that the trainings usually specified by the institutions include technical training such as manager training, leadership, brand representation, worker health and safety, product preparation, system training, artificial intelligence, data analytics, marketing, SQL, and excel. It is seen that institutions mostly offer opportunities for continuous improvement and create equal opportunities for all of their employees in their statements for human resources policies.

Key Words: *Female Manager, Female Employment, Human Resources, Recruitment, Career Development*

GİRİŞ

Gelişim ve değişime her dönemde açık olan iş dünyası için kadınların önemi artış göstermektedir. Kadınların sağduyulu temkinli ve detaylı yaklaşımları sektörlerde etkili olmakta ve başarılı sonuçlar doğurmaktadır. Kalkınmanın sürekliliği için kadınların çalışma hayatında olmaları ve yarar sağlamaları gerekmektedir. Kurumların kadınların başarıları için fırsat eşitliği sunmaları kadın dostu uygulamalara yer vermeleri oldukça kritiktir. Kadınların terfi edebilmeleri cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması, mesleki eğitimde desteklenmeleri, iş ve aile hayatının dengede kalabilmesi için uygulanacak insan kaynakları politikalarının etkin ve çalışan odaklı olması sonucunda olabilecektir. Kadınların kreş, süt odası gibi mesleki yaşantılarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duydukları gereksinimlerin kurumlar tarafından temin edilebilir olması gerekmektedir. Diğer yandan kadınların yönetici pozisyonuna getirilebilecek şekilde kurumlar tarafından desteklenebilir olmaları gereklidir.

Müşteri beklentilerinin arttığı teknolojik gelişmelerin hızla yaşandığı günümüzde etkili insan kaynağı politikalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Müşteri memnuniyeti sağlamak ve kurumların başarılarının sürdürülebilir olması açısından çalışan ve müşteri iletişimi önemini korumaktadır. Çalışanların derinlemesine duygusal emek gösterimleri müşteri memnuniyeti açısından değerlidir. Kadın çalışanların derinlemesine duygusal emek gösterimlerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ifade eden çalışmalar da bulunmaktadır (Grandey, 2000: 106). Kadınların iyi iletişim kurmaları sorumluluk ve yardımlaşma bilinçleri ile kurumlarda yaratacakları değer yükselmektedir.

Kadınların iş ve toplum hayatında ön planda olmaları aileler kurumlar ve toplumlar için refah seviyesinin yükselmesine katkı sağlayacak çıkışlar olacaktır. Kurumların insan kaynakları faaliyetlerini yürütürken kadın çalışanlara destek olmaları karşılaşılabilecekleri zorlukları

aşmaları çalışma hayatında yönetici seviyesine gelmeleri ve ilerlemelerine olanak yaratmaları için etkili insan kaynakları çözümleri ile insan kaynakları politikalarına yönelik değişim ve gelişim faaliyetleri sergilemeleri gerekmektedir. Kadınların işe alım ve sonrasında kariyer gelişimleri insan kaynakları departmanlarınca değerlendirilmeli özellikle de içinde bulunulan pandemi döneminde geliştirilen iş modellerinin kadınlar açısından etkileri titizlikle incelenmelidir.

Çalışmada kadın yönetici sayısı yüksek olan kurumların insan kaynakları uygulamaları incelenmiştir. Araştırmada, kadın çalışan sayısı yüksek kurumların insan kaynakları uygulamalarında işe alım ve kariyer yönetimi uygulamaları ve kadın çalışan sayısı yüksek kurumlarda eğitim programları uygulamaları araştırılmıştır. Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren kurumların resmi internet sayfalarında paylaştıkları bilgiler ışığında sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmanın alanla ilgilenen araştırmacı, yönetici ve çalışanlar açısından kurumların uygulamalarının değerlendiriliyor olmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

1.LİTERATÜR

Ekonomideki değişim ve sanayi devrimi ile kadınlar ücret alabilecekleri işler yapmaya başlamışlardır. Kadınların dünyada çalışma yaşamında var olmaları uzun süreçlere dayanmaktadır. 18. yüzyılın ikinci yarısından sonra sanayi devrimi ile kadınlar çalışma yaşamına giriş yapmışlar ve ikinci dünya savaşı sonrasında kadın işgücü artmıştır (Peker ve Kubar, 2012: 174-175; Kocacık ve Gökçaya, 2005: 195). Türkiye’ de de cumhuriyetin ardından sanayileşme kentleşme ve göç sonrası kadınlarla erkeklerin eşit eğitim alarak meslek sahibi olabilmelerinin ardından kadınlara yeni iş fırsatları doğmuştur (Ersöz, 1993: 42).

Günümüzde teknolojinin gelişmesi ve sosyo ekonomik yapının etkisi ile kadınlar çok sayıda farklı sektörlerde görev yapmaktadır. Kadınlar anne rolünün dışında iş hayatında da başarılı olmuşlardır (Demir, 1997: 23-24; Karabıyık, 2012: 232). Kadınların kariyer basamaklarında ilerleyebilmeleri için buldukları kurumlarda emek harcıyıp etkin şekilde görevlerini sürdürmeleri gerekmektedir (Gül, Yalçınoğlu ve Atlı, 2014: 174). Kadınları etkin şekilde görev almaları yeteneklerini doğru şekilde kullanmaları ülkelerin sosyo ekonomik açıdan ve ailelerin ekonomileri açısından kritiktir (Tansel, 2002:3; İlalan, 2017: 4).

Çalışma hayatında görev almaları sebebi ile kadınların eğitim seviyeleri de yükselmekte, ülkelerin gelecek nesilleri için bu değişim oldukça pozitif şekilde etkili olmaktadır (Karakaya, 2019: 6). TÜİK verilerine göre Tablo 1’ de görüldüğü gibi kadınların tarım sanayi ve hizmet sektörlerinde her yıl sayılarının arttığı görülmektedir. Hizmet sektöründe görev yapan

kadınların daha çok finansal kurumlar, sigortacılık, yardım sağlanan sektörlerde ve bireysel hizmet sektörlerinde hizmet vermektedirler.

Tablo 1. Sektör Bazlı İstihdam Edilen Kadın Erkek Adetleri (2014-2019)

Yıl	Toplam	Tarım	Sanayi	Hizmet	Cinsiyet
2014	18244	2937	5912	9394	Erkek
2014	7689	2533	1315	3841	Kadın
2015	26621	5483	7426	13891	Erkek
2015	18562	2956	5944	9662	Kadın
2016	27205	5305	7283	14617	Erkek
2016	18893	2920	5961	10011	Kadın
2017	28189	5464	7478	15246	Erkek
2017	19460	2993	6118	10349	Kadın
2018	28738	5297	7667	15774	Erkek
2018	19720	2943	6222	10554	Kadın
2019	28080	5097	7110	15872	Erkek
2019	19156	2856	5695	10605	Kadın

Kaynak: (TÜİK, 2020).

Yönetici çağdaş yaşama örgüt ve bireyleri taşıyabilecek şekilde yöntemleri bilip uygulayan kişidir. Bununla birlikte örgütsel sorunlar karısında çözüm geliştirecek methodları ortaya koyan çalışanları ödüllendirmesi gerektiği yerlerde ödüllendirebilen zaman yönetimi ve iletişim açısından etkinlikle süreçleri idare eden kişidir (Bulut ve Bakan, 2005: 66) Yöneticilik, birikmiş bilgi ve tecrübelerin kullanılarak başkaları ile çalışmak ve iş birimlerini amaçlarına ulaştırmak için faaliyetler olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2003: 23). Başkalarının aracılığı ile amaç ve hedefleri gerçekleştirme faaliyetinde bulunan kişi yönetici olarak en kısa şekliyle tanımlanabilmektedir (Eren, 2016: 8).

Yöneticinin sahip olduğu bazı vasıflar bulunmaktadır. Bu vasıflar gücünü sahip olduğu bilgi yetenek ve tecrübesinden alması, seçilerek ilerlemeyi benimsemesi, bilgi paylaşımında bulunması ve etrafındakileri geliştirmesi, fikirleri toplayıp fikir sahiplerini de belirterek yararlı süreçlerde kullanılmasını sağlaması, kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutması, gerektiğinde hayır demeyi bilecek kadar cesaret sahibi olması olarak ifade edilebilir (Canbolat, 2016: 6).

Kurumlarda yöneticilerin faaliyet alanlarına göre genel ve işlevsel şeklinde iki gruba ayrılmaktadır. Küçük işletmelerde tek kademe yönetici olmasına karşın kurumlar büyüdükçe alt kademe orta kademe üst kademe şeklinde yönetim kademelerine ihtiyaç doğmaktadır (Gökçe ve Şahin, 2003: 138). Tablo 2.' de 2014-2020 yıllarında kadın ve erkek yönetici oranlarına yer verilmiştir. Erkeklerin yönetici olma ihtimali kadınlara göre daha fazla olmakla beraber 2014 yılından itibaren kadınların yöneticilik pozisyonlarında da küçük de olsa artış görülmektedir.

Tablo 2. Kadın-Erkek Yönetici Oranları (2014-2020)

Yıl	Toplam Erkek	Toplam Kadın	Toplam Çalışan	Erkek	Kadın	Erkek %	Kadın%
2014	18244	7689	25933	1160	179	4,5%	0,7%
2015	18562	8058	26620	1199	182	4,5%	0,7%
2016	18893	8312	27205	1190	212	4,4%	0,8%
2017	19460	8729	28189	1205	213	4,3%	0,8%
2018	19720	9018	28738	1267	220	4,4%	0,8%
2019	19156	8924	28080	1260	244	4,5%	0,9%
2020 (Şubat)	18477	8276	26753	1255	270	4,7%	1,0%

Kaynak: TÜİK (2020).

Kadınların yönetici olarak erkeklere nazaran daha az görev alabilmeleri cinsiyet ayrımcılığına dayanabilmektedir (Mitra, 2003: 70). Kadınların evde üstlendikleri sorumluluk, çocuk sayısı, medeni durumları, kültür ve toplum yapısı, din ve siyaset onların iş gücünde etkin şekilde göre almalarını etkilemektedir (İlalan, 2017:9). Kadınların yöneticilik pozisyonuna gelebilmeleri için çok sayıda engel bulunmaktadır. İş ve özel hayat dengesini korumak kadınlar açısından daha baş edilmesi zor olarak görülmektedir (Günsel, Köroğlu ve Demirci, 2016: 76).

TÜİK (2015) verileri kadınlarla erkeklerin yaptıkları eşit iş karşısında eşit ücretlendirilmediklerini ifade etmektedir. Evlilik doğum izni, süt izni gibi sebeplerle kurumların da kadın çalışan yerine erkek çalışanları tercih ettikleri görülmektedir. Türkiye' de kurumsal yönetim ilkeleri arasında kurumların yönetim kurullarında kadın üyelerin oranının %25 olması tavsiye niteliğinde belirtilmektedir (Akt. Özdündar, 2017: 44 Radikal).

Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları çok sayıda engel bulunmaktadır. Bu engeller cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu, mentör eksikliği, bariyerler, cam asansör, cam uçurum olarak ifade edilmektedir. Cam tavan sendromu kadınların yeterliliklerini ve kişisel özelliklerini dikkat etmeksizin üst yönetim kadrolarında görev almalarına olanak tanımayan

görünmeyen engeller olarak ifade edilmektedir (Aytaç, 2002: 27). Davranışsal ve örgütsel önyargılar kadınların üst düzey yönetici konumuna gelmelerine engel olmaktadır (Yıldız, 2014:72). Kadınların üst düzey yönetici olmaların için iki önemli faktör düşünülmektedir. Bu faktörler aile hayatına zarar verecek olması için duyulan endişe ve çevresel faktörlerdir (Şiyve, 2014).

Kraliçe arı sendromu yüksek ücretle çalışan daha çok erkek çalışanlarla iletişimi iyi ve rakip olarak gördüğü diğer kadın çalışanlara mesafeli yaklaşan kadın erkek eşitliği için mücadele sergilemeyen kadın yöneticileri ifade etmektedir (Knight, 1989: 4-5). Bu sendromda kadın yöneticiler kadın çalışanlardan koparak hiyerarşiye kararlarını bağlamaktadır (Derks, Laar ve Ellemers, 2016: 456-469). Kurumlarda kadın mentör eksikliği nedeniyle kurumlarda erkek yöneticilerin örnek alındığı aynı zamanda katı sınırlı halde ve duygulardan uzak hareket edildiği belirtilmektedir (Katkat, 2000: 58). Kurumlarda iletişimin güçlü şekilde sürdürülmesi hem yöneticilerin astlarına bilgi ve deneyim aktarmalarına hem de onları tanıma ve fikirlerini almalarına ve böylece olumlu kararların doğmasına olanak tanımaktadır (Bulut, 2014: 204).

Örgüt içinde bu iletişim ağının doğru şekilde kullanabilmesi hem kadın hem de erkek çalışanlar açısından önemlidir. Cam asansör ya da cam yürüyen merdiven de kadın çalışanların başarılı olabilecekleri iş alanlarında bile erkeklerin daha çok desteklendikleri ve terfi ettirdiklerini belirtmektedir (Kamberidou, 2010:90). Cam uçurum ise kadın çalışanların daha sık elenerek daha detaylı değerlendirmelerden sonra terfi etseler bile erkeklere göre daha çok olumsuz görüşlerle karşılaşmalarını ifade etmektedir (Eagly, 2007:1).

İnsan kaynakları yönetimi insanların kurumlara olan katkılarını artırmayı hedefleyen faaliyetler bütünüdür. İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri insan kaynağı analizi, personel seçimi ve iş akdi feshi, eğitim uygulamaları, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve ücretlendirme, iş sağlığı ve güvenliği, endüstri ilişkileri, iş ilişkilerinin planlama ve yürütülmesi olarak ifade edilmektedir (Soyük, 2017:14). İnsanı merkezde tutarak insan kaynakları faaliyetlerini yürütmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, doğru işe doğru adayın bulunması ile başlayarak çalışan gelişimini sürekli destekleyen eğitim programlarını kapsayan tüm faaliyetlerdir (Marşap, 2017: 299).

Kurumlar işin etkili ve verimli şekilde yapılabilmesi için işe uygun çalışanları bulmaya çalışmaktadır. Çalışan ihtiyacı varolan kadrolarla gelecekte ihtiyaç duyulacak kadrolar ile belirlenmektedir (Acar, 2009: 93). İnsan kaynağı varolan insan kaynağı ile ve ihtiyaç duyulan nitelikteki çalışanların. dışarıdan temini ile karşılanabilmektedir (Bilgin, 2008: 71).

Çalışanlar iç kaynaklardan ve dış kaynaklardan olmak üzere iki şekilde temin edilebilmektedir (Sabuncuoğlu vd. 2002: 182). Kurumların iç kaynaklardan çalışan yetiştirmesinin maliyetinin daha yüksek olması sebebi ile dış kaynaklara yönelindikleri bilinmektedir (Tolan, 2006: 68). Kurumlarda orta ve üst düzey yöneticiler için iç kaynaklardan yararlanmsı maliyet tasarrufu, zaman tasarrufu, uyum şartlarının kolay aşılmasına, örgütsel bağlılığın artmasına ve çalışan motivasyonuna katkı sağlamaktadır (Aygün, 2010: 41).

İç kaynaklardan yararlanma iç çatışmaların artmasına, yeni fikirlerin kurumlara kazandırılmasına ve daha etkili eğitim programlarına da ihtiyacı beraberinde getirmektedir (Soyük, 2017: 88). Dış kaynaklardan yararlanılması seçeneğinde yeni fikirlerin kurumlara kazandırılması ve adaylarda seçeneğin artmasına yararlı olmaktadır (Koç, 2010: 38). Dış kaynaklardan adayların bulunabilmesi için duyuru, ilan kişisel başvurular, dolaylı başvurular, iş ve işçi bulma kurumları, internet, eğitim kurumları ve danışmanlık firmalarından faydalanılmaktadır (Fındıkçı, 2003:178).

Dış kaynaklardan çalışan temin edilmek istendiğinde kurumların adayları cezbedecek şekilde başvuruları toplama eleme seri şekilde adaylarla iletişim kurulması ve anlaşılması gerekmektedir. Kurumların ilanlarında olumlu ifadelere yer vermeleri kurumların çalışanlara sundukları olanakları belirtmeleri tercih edilebilirliklerini artıracaktır (Cappelli, 2001: 139). Eğitim birey ya da grupların kurumlarda yaptıkları işlerde daha başarılı ve etkin olabilmeleri için, mesleki bilgilerini genişletmek rasyonel karar alabilmelerine olanak yaratmak, tutum ve anlayışlarında olumlu değişiklikler sağlamak amaçlı eğitsel faaliyetler bütünüdür (Sabuncuoğlu, 2000: 111).

Hizmet içi eğitimin amacı işe yeni başlayanları kuruma adapte etmek, görevleri konusunda bilgilendirme yapmak ve beceri geliştirmek için verilen eğitimlerdir. Hizmet içi eğitimlerle iş hayatındaki yenilikler takip edilir, mesleki sorunları çözme yeterliliği geliştirilir, üretim ve pazarlama süreçlerindeki hatalar önlenir ve müşteri ve çalışan memnuniyeti açısından yeni süreçler tasarlanabilir, iş verimi artar, iş kazaları önlenir, çalışanların öz güvenleri yükseltilir değer ve saygınlık kazandırılır (Aytaç, 2007: 147; Ataklı, 1992: 67; Işıklı, 1993: 27; Köse, Alpkent ve Birbil, 1993: 10). Hizmet içi eğitimlerle çalışan becerisi geliştirmek için faydalı bilgiler verilir ve çalışan davranışlar olumlu yönde şekillendirilir (Gül, 2000: 62). Hizmet içi eğitimler iş başında ve işyeri dışında şeklinde iki şekilde olabilmektedir (Demirdağ, 2010: 32-33).

Kurumların yenilikçi süreçleri takip edebilmeleri başarılarını devamlı kılmaları için çalışanları etkin şekilde seçerek onların motivasyonlarını ve kuruma yararlı olmalarını artıracak ölçüde insan kaynakları politikaları ortaya koymaları işe alım süreçleri ve kariyer gelişim ve eğitim ve gelişim uygulamaları konusunda etkin uygulamalar ortaya koymaları gerekmektedir. Bununla birlikte kadın çalışanların yönetim pozisyonlarına yükselebilmeleri için kadınlara yönelik hayatı kolaylaştırıcı iş ve özel hayat dengesinin sağlanmasına yönelik uygulamalar hayata geçirmeleri gerekmektedir. Günümüzde uygulanması sıklaşan uzaktan çalışma modeline yönelik sıkıntılar gözden geçirilmeli esnek çalışma saatleri esnek çalışma günleri gibi uygulamalardan yararlanılmalıdır.

2.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Kadın yönetici istihdamında öncü olan şirketlerin insan kaynakları uygulamalarının araştırıldığı bu çalışmada Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren kurumların resmi internet sayfalarında paylaştıkları bilgilere göre değerlendirmelere gidilmiştir. Capital Dergisi’ nin yapmış olduğu araştırmaya göre kadın yönetici sayısının yüksek olduğu ilk on kurumun verileri incelenmiştir. Araştırma nitel olarak tasarlanmıştır.

Nitel çalışmalarda verilere web sayfası, haber grupları, elektronik postalar, bloglar gibi kaynaklardan ulaşılabilmektedir (Baş ve Akturan, 2008: 118). Buna göre Capital Dergisi’nin 2017 sonundaki araştırmasına göre belirlenen kurumlar aşağıdaki Tablo 4.’ te gösterilmektedir.

Tablo 4. Kadın Yönetici Sayısı En Yüksek Kurumlar

Şirket	Yönetici Sayısı	Kadın Yönetici Sayısı	%
LC Waikiki Mağazacılık	4056	1700	42%
TAB Gıda	2950	1600	54%
Migros	4420	1217	28%
İş Bankası	2457	1008	41%
Sofra/Compass Group Türkiye	1915	996	52%
Gratis	1025	962	94%
Yapı Kredi Bankası	1975	833	42%
Garanti Bankası	1310	523	40%
Koton	928	468	%50
Boyner Mağazacılık	893	394	%44

Kaynak: Capital Dergisi, 2020.

Araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

- Kadın çalışan sayısı yüksek kurumların insan kaynakları uygulamalarında işe alım ve kariyer yönetimi nasıldır?
- Kadın çalışan sayısı yüksek kurumlarda eğitim programları nasıldır?

2.1. Araştırmanın Bulguları

Kadın yönetici sayısının fazla olduğu kurumların insan kaynakları uygulamalarına yönelik bilgileri bu bölümde açıklanmaktadır. Kurumların resmi internet sitelerinden elde edilen bilgilere göre LC Waikiki Mağazacılık' ta çalışmak isteyenler için kurum Facebook, Instagram, LinkedIn, Kariyer.net kanalları ile açık pozisyonlar duyurulmaktadır. Değerlendirme süreci, özgeçmiş incelemesi, kişilik envanteri, genel yetenek sınavı, teknik yetkinlik değerlendirmesi, değerlendirme merkezi uygulaması, yabancı dil sınavından oluşmaktadır. Kurumda aday yöneticiler için yönetici adayı yetiştirme programı uygulanmaktadır. Kurum insan kaynakları stratejisi olarak alanında yetkin çalışanları şirkete kazandırmak, doğru işe doğru insan stratejisi uygulamak, çalışanların başarılarının farkına vararak bu başarıları ödüllendirerek motivasyon artışı yaratmak, çalışanların öneri ve endişelerini dinlemek olduğu belirtilmektedir. Kurumun temel yetkinlik ve beceri geliştirme, mesleki uzmanlık geliştirme, eğitim teknolojileri, mentörlük ve iç koçluk alanlarında departmanları eğitim ve gelişim süreçlerini yönetmektedir.

TAB Gıda belirttiği şirket stratejisinde mutlu ve verimli çalışanlar yaratmayı hedeflediklerini belirtmekte ve çalışanlarına her alanda gelişim fırsatı sunduklarını ifade etmektedir. Bununla birlikte çalışanlar tarafından en çok tercih edilen şirket olmak hedefleri de bulunmaktadır. TAB Gıda internetten ulaşamayan adaylar için Türkiye' nin her yerinden şehir içi tarifesi ile adayların ulaşip iş başvurusu yapabilecekleri iş başvuru hattı bulunmaktadır. Çağrı merkezi kanalı ile ön başvuru alınıp ardından uygun adaylar ile mülakat yapılmaktadır. TAB Gıda çalışanların hem iş hem de özel hayatlarına katkı sağlamak amacı ile TAB Akademi isimli platformu oluşturmuştur. Akademide eğitim ihtiyaçları ve gelişim alanları tespit edilerek mesleki ve yönetsel gelişimler tamamlanmakta ve başarılı çalışanlar için terfi fırsatı sunulmaktadır. Akademi e-öğrenme altyapısına da sahiptir. Eğitimler kişisel gelişim yönetici yetiştirme eğitimi, liderlik, marka temsili ve ürün hazırlama, işçi sağlığı, iş güvenliği gibi konuları içermektedir.

Migros Ticaret A.Ş. kurumun stratejilerinin geliştirilmesinde rekabet avantajı sağlayacak insan kaynağının sürekli gelişimini motive edilmesi ve yönetilmesini sağlayacak sistemleri geliştirmeyi ve kurumsal ilkeler çerçevesinde uygulamayı hedeflemektedir. Kurumun strateji ve değerleri ile örtüşen çalışan mutluluğu ve bağlılığını yaratan objektif şekilde İnsan kaynakları yapısının kurulmasını hedeflemektedir. Kurum çalışanların şeffaf adil eşit haklara sahip olması için çalışmalarını sürdürdüğünü ifade etmektedir. Kurum iş başvurularını kurumsal sitesi, Facebook ve kariyer portallarından kabul etmektedir. Kurumda belirlenen standartlar sağlandığında altı ayda mağaza yöneticisi üç yılda mağaza müdürü olduğu ifade edilmiştir. Migros Perakende Akademisinde mesleki eğitimler, geleceğin liderlerinin geliştirilmesi, taze gıda uzmanlık gelişim faaliyetleri, yetkinlik geliştirme, yabancı dil, sistem süreç hobi başlıklarıyla mesleki ve liderlik eğitim programları çalışanlar için sunulmaktadır. Kurumsal portal olan akademig ile 7/24 çalışanların ihtiyaç duydukları programlara ulaşmaları sağlanmaktadır.

İş Bankası mutlu ve üretken insan kaynağı yaratmayı hedeflemektedir. Banka iş başvurusu hakkında kanal bilgisi vermemekle birlikte kurumsal internet sayfası üzerinden özgeçmiş oluşturulmasına ve açık pozisyon ilanlarının sorgulanmasına olanak vermektedir. Bankada çalışanlar için kariyerleri boyunca kişisel ve mesleki gelişimini sürdürecektir eğitim programları sunulmaktadır. Satış, çevik metodolojisi, tasarım odaklı düşünme, kurum içi girişimcilik, makine öğrenmesi gibi değişen dünyada yararlı olabilecek eğitim programları hazırlanmaktadır. Yönetici ve yönetici adayları için müşteri deneyimini iyileştirecek ekiplerine destek olabilmek için yönetim ve liderlik gelişim programları sunulmaktadır. İnovasyon yapay zeka veri analitiği pazarlama alanlarında eğitim destekleri verilmektedir. Çalışanlara kendilerinin ihtiyaçlarına göre seçebilecekleri eğitim kataloğu sunulmaktadır. Teknoloji ve Operasyon Merkezinde işe yeni girenler için sanal şube, yenilenen şubelerin deneyimlenebilmesi için işte gerçeklik stüdyoları, eğitim videoları sunulmaktadır. Dijital öğrenme platformu çalışanların 7/24 ulaşabilmeleri için kullanılmakta çalışanlara güncel bankacılık konuları liderlik duygusal zeka kişisel imaj gibi gelişim temalı içerikler sunulmaktadır. Canlı dijital eğitimler webinarlar ile düzenlenmektedir. Eğlenirken öğrenme için oyunlaştırma projesi İşGame çalışanların ürün ve satış bilgilerini yükseltmeyi hedeflemektedir. Ayrıca çalışanların Coursera platformundaki MOOC (Massive Open Online Courses)' lara katılımları da desteklenmektedir.

Sofra Grup insan kaynakları stratejisi çalışanların yeteneklerinin bağlılıklarının ve çalışkanlıklarının başarının esasını oluşturduğu değerleri paylaşan en iyi insanlarla çalışanların kendilerini ve kariyerlerini geliştirmek olarak ifade edilmektedir. Çalışanların yönetim ve gelişimleri için hedef ölçüm ve aksiyonları uygun kişinin doğru şekilde iştiham edilmesi, çalışanları elde tutmak, çalışanları sürekli geliştirmek, iletişim kurmak ve katılım sağlamak ve yüksek performans kültürü yaratmak olarak belirtmektedir. Kurumun resmi internet sayfasından ve çeşitli kanallardan açık pozisyonlar için aday başvuruları alınmaktadır.

Gratis' te açık pozisyonlar için iş başvuruları kurumun resmi internet sayfası ve kariyer siteleri aracılığıyla alınmaktadır. Ayrıca mağazalardaki iş başvuru formları aracılığı ile de adayların başvuruları alınmaktadır. Kurumda pozisyonun gerekliliklerine göre yeni mezun deneyim ve uzmanlık sahibi ve yönetsel deneyime sahip kişilere kariyer imkanı sunulmaktadır. Çalışanlara rotasyon ve terfi ile yeni imkanlar yaratılmaktadır. Kurumda eğitimler çalışanların görev aldıkları pozisyonlara göre farklılık göstermekle birlikte ortak olarak oryantasyon iş sağlığı ve güvenliği eğitimi verilmektedir. Kişiselleştirilmiş eğitimler de kurumda verilmektedir. Kurumda mağaza yönetici kampları, yasal eğitimler, ürün eğitimleri, operasyon, cilt ve makyaj, satış, kişisel gelişim, proje yönetimi, yönetim becerileri, hijyen, envanter yönetimi, ilk yardım, kaizen, SQL, Excel vb. teknik eğitimler verilmektedir. Kurumda sınıf içi ve uzaktan eğitim verilmekte eğitim sonrası da sınavlar yapılmaktadır.

Yapı Kredi Bankası' nın vizyonuna bakıldığında çalışanların ve müşterilerin ilk tercihi olmak ifadesi yer almaktadır. Yapı Kredi Bankası öğrenci yeni mezun ve diğer adaylara yönelik farklı programlar için ilanlarını facebook, twitter, LinkedIn, Kariyer.net gibi kanallar üzerinden duyurmaktadır. Bankada kişisel gelişim eğitimlerinin düzenlendiği bankacılık akademisi çatısı altında çalışanların eğitimlere davet edildiği, başarılı performans gösteren çalışanlar için yetenek yönetimi programının olduğu ifade edilmiştir.

Garanti Bankası'nda çalışmak isteyen adaylar kurumun internet sayfasından açık pozisyonları takip edebilmektedir. Deneyimli ya da deneyimsiz adayları mülakatlarda teknik bilgileri çerçevesince değerlendirilmektedir. Kurumun insan kaynakları hedefler doğrultusunda diğer birimlerle iş birliği içinde başarı temel alınarak çağdaş insan kaynakları programlarının yürütüldüğü belirtilmektedir. Çalışanlar kendi kariyer planlarını kendileri yapmaktadır. Açık somut şekilde ölçülebilir hedeflerle kurumda objektif şekilde çalışanlarla yöneticiler uygun hedefleri belirlemektedir. Kariyer fırsatlarında ilk önce iç kaynaklara gidilmektedir. Yatay ve dikey kariyer yolları performans yeterliliği ölçüsünde çalışanlara sunulmaktadır. 360 derece

geribildirim uygulaması yılda bir kez yapılmaktadır. Değerlendirme ve Geliştirme Merkezi ile adayların güçlü ve gelişime açık yönleri değerlendirilmekte ve yöneticiliğe hazırlanmaktadır. Kurumda öğrenme farklılıkları gözetilerek çeşitlendirilmiş eğitim kanalları kullanılmaktadır. Koçluk ve rotasyon uygulamaları bulunmaktadır. Yönetim Akademisi yöneticilerin yönetim becerilerini geliştirmek için faaliyetlerini sürdürmektedir. Web tabanlı eğitimler, webinarlar, simülasyon şubesi, mobil öğrenme ile eğitim faaliyetleri sürmektedir.

Koton çeşitliliği kucaklamak, farklılıklardan beslenmek ve çalışanlarını tüm süreçlere dahil etmek, öncü marka olmak, en beğenilen olmak ve çalışanlarına sorumluluk alarak kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam yaratmayı hedeflediğini belirtmektedir. Koton iş ilanlarını Kariyer.net LinkedIn ve isimkotonunda.com üzerinden yayınladıklarını belirtmektedir. İşe alım sürecini başvurunun ardından birinci mülakat, davranışsal ve teknik olmak üzere profil analizi, ikinci mülakat, seçme, referans kontrolü ve teklif olarak belirtmiştir. Çalışanların gelişimlerini destekleyecek e-learning platformu bulunmaktadır. Liderlik gelişim programı hem yönetici geliştirme hem de çalışanın kendisini geliştirmesine fırsat tanımaktadır.

Boyner çalışanlara etik davrandıklarını, cinsiyet, yaş etnik köken, dil, din, medeni durum, engellilik, politik görüş, aidiyet, cinsel yönelim açısından ayrımcılık yapmamayı ilke olarak benimsediklerini belirtmiştir. Çalışanların tamamına iş ilişkisi süreci ücretlendirme eğitime katılım terfi emeklilik ve tüm istihdam koşullarında fırsat eşitliği sunulduğunu ifade edilmiştir. İş ilanları secretcv.com ve kariyer.net üzerinden ilan edilmektedir. Ayrıca kurumun belirttiği kurumsal e posta adresine de başvurular için özgeçmiş kabul edilmektedir. E-işe alım süreçleri kurumlar tarafından genellikle aktif olarak kullanılmaktadır. Bu anlamda çalışma Öksüz' ün 2011 yılında yaptığı çalışma ile örtüşmektedir (Öksüz, 2011: 267). Kurumların büyük bir kısmının insan kaynakları departmanları işe alım fonksiyonları için kurumların internet sayfalarını online (çevrimiçi) başvuru yapılabilmesi için etkin şekilde kullanmaktadır.

Kurumda çalışanlara işe girilen ilk günden itibaren oryantasyon programı ile başlayan mağazacılık uzmanlık programı sunulmaktadır. Pozisyonların ihtiyaçlarına yönelik eğitimler, üniversite iş birlikleri, sınıf için eğitim, eğitim teknolojileri (E learning, video, infografik), tam zamanlı iç eğitici yapısı, gelişim envanterleri, yetenek yönetimi çalışanlar için tasarlanmaktadır. Ayrıca çalışanlarına yarışarak gelişim sağlayabilecekleri haftanın her günü farklı bir konsept ile sunulmaktadır.

Aşağıda Tablo.5'te kadın yöneticilerin yüksek olduğu kurumların resmi internet sitelerinde insan kaynakları bölümünde yer alan en çok vurgu yaptıkları içerikler aşağıdaki

gibidir. Kurumların en çok çalışanlarına sürekli gelişim fırsatı tanıdıkları, her çalışan için eşit imkanlar sağladıkları en çok vurgu yapılan ifadelerdir.

Tablo 5. Kurumların İnternet sayfalarındaki İK Söylemleri İçerikleri

Kurumların İnternet sayfalarındaki İK Söylemleri İçerikleri	f	f%
Sürekli gelişim fırsatı tanınması	6	25%
Eşit imkanlar yaratma	3	13%
Mutlu çalışan yaratma	2	8%
Vizyon misyona bağlılık	2	8%
Başarının fark edilmesi ve etkin kariyer gelişimi	2	8%
İnsan odaklılık	2	8%
Çalışanlarla etkin iletişim	1	4%
Etik davranış	1	4%
Şirket kültürüne bağlılık	1	4%
Katılımcı yönetim	1	4%
Yetkin çalışan temini	1	4%
Doğru işe doğru insan yerleştirilmesi	1	4%
Çalışanlar tarafından en çok tercih edilme	1	4%
Toplam	24	100%

SONUÇ VE TARTIŞMA

Kadın yönetici sayısının fazla olduğu ve kadın dostu şirketler olarak Capital Dergisi tarafından tanımlanan araştırmaya dahil olan ilk on kurumun bu araştırmada resmi internet sayfalarından ilan ettikleri insan kaynakları uygulamalarında işe alım kariyer yönetimi ve eğitim gelişim programları incelenmiştir. Kurumların resmi internet sayfalarından insan kaynakları hakkında bilgi veren sayfalarına ulaşılmış ve her birinin sayfalarda iletmiş oldukları veriler elde edilmiştir.

Kurumların insan kaynakları uygulamalarına yönelik bilgi verdikleri resmi internet sayfalarındaki verilere göre kurumların işe alımlar için açık pozisyon duyurularını genellikle kariyer.net, LinkedIn gibi kariyer siteleri, Facebook, Instagram, Twitter kanallarından duyurdukları ifade edilmektedir. Kurumların ilgili kanallar üzerinden çalışan adaylarından başvuru aldıkları aynı zamanda bazı kurumların resmi internet sayfalarında da açık pozisyonlara

ait duyuruların ve başvuru için başvuru formu bulunduğu görülmüştür. Bununla birlikte bir kurumun çalışan adaylarının ulaşabilmesi başvuru yapabilmesi ve değerlendirme için çağrı merkezinden de yararlandığı belirtilmiştir.

Kurumlarda özgeçmiş incelemesi, kişilik envanteri, genel yetenek sınavı, teknik yeterlilik sınavı, ikinci mülakat, gerekli ise yabancı dil sınavı yapılarak işe alımların gerçekleştiği belirtilmiştir. Kurumlarda kariyer yolları ve yönetimi için detaylı bilgi verilmemekle birlikte yönetici yetiştirme eğitim programlarının olduğu ve başarının fark edilmesi konusuna vurgu yapılmaktadır. Eğitim ve personel güçlendirme için yaptıkları açıklamalarda ise kurumların genellikle akademilerinin olduğu çalışanların kişisel gelişim ve mesleki gelişim için eğitim programlarının olduğu ve bazı eğitimlere çalışanların kendi istekleri ile katıldığı ayrıca 7/24 çalışanların erişim sağlayabileceği uzaktan eğitim platformlarının olduğu belirtilmektedir.

Eğitim ve geliştirme başlıkları altında genellikle kurumların belirttiği eğitimlerin yönetici yetiştirme, liderlik, marka temsili, işçi sağlığı ve güvenliği, ürün hazırlama, sistem eğitimleri, yapay zeka, veri analitiği, pazarlama, SQL, excel gibi teknik eğitimler verildiği iletilmiştir. Eğitimlerin sınıf ortamında ya da uzaktan eğitim modeli ile verildiği de belirtilmektedir. Kurumların insan kaynakları politikaları için söylemlerine bakıldığında da en çok sürekli gelişim fırsatı sundukları, çalışanların hepsine eşit imkanlar yarattıkları, mutlu çalışan yaratma hedeflerinin olduğu, vizyon ve misyonlarına bağlılık ve başarının fark edilmesi ve etkin kariyer yolları uygulamalarına değinildiği görülmektedir.

Kurumların insan kaynakları alanında ilettikleri bilgilerde kariyer ve terfi yollarının net olarak belirtilmediği, eğitim içeriklerinin sınırlı şekilde belirtildiği ve performans yönetim sisteminin işleyişine yönelik bilgilerin paylaşılmadığı görülmektedir. Eğitim ve kariyer geliştirme uygulamalarının kurumların sayfalarında netlikle açıklanması aday çalışanların kurumla ilgili bilgi sahibi olabilmesine olanak tanımakta, çalışan beklentilerine cevap olabilmektedir. Kurumların eğitim konularının açıklığı, eğitim içerikleri sıklıkları çalışanlara kurumu tanımak için fırsat sağlamaktadır. Bu açıdan kurumların bilgilendirici içerikleri genişletmelerinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Yapılan bir çalışmada kadın çalışanların iş aile dengesinin korunmasının kurumlar tarafından dikkatle ele alınması gerektiği iletilmektedir (Bulut ve Kızıldağ, 2017: 81). Bu kapsamda bu çalışmada da kurumların kadın çalışanlara yönelik özel uygulamalarından bahsedilmediği görülmektedir.

TÜSİAD (2020)'ın pandeminin (Covid 19) kadın çalışanlar açısından etkilerini araştırdığı çalışmaya göre kadınların bu dönemde iş yüklerinin arttığı belirtilmektedir. Kurumların kadın çalışanların ihtiyaçlarına yönelik eğitim planlamaları yapmaları özellikle içinde bulunulan pandemi döneminde geliştirilen uzaktan çalışma modellerinin de etkisiyle kadının hem ev hem çocuklar dolayısı ile artan sorumlulukları da gözetilerek düşünülmelidir. Kadın çalışanların iş aile yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik programlar kurumlarda gerek eğitimsel faaliyetler, motivasyonel faaliyetler, koçluk ve mentörlük uygulamaları açısından kurgulanması gereken konular arasındadır. Aynı nedenlerle kadınlara tanınabilecek esnek çalışma saatleri planlaması kurumlar tarafından incelenmelidir.

Çalışanlar tarafından tercih edilen kurumlar arasında yer almak kurumların sürdürülebilir başarıları açısından önemlidir. Bu nedenle insan kaynakları politikaları içinde yer alan işe alım kariyer yönetimi ve eğitim uygulamaları içinde bulunulan dönemin şartlarını da dikkate alarak hassasiyetle yönetilmelidir. Kadın yöneticilerin fazla olduğu kurumlardaki insan kaynakları faaliyetlerinin araştırıldığı bu çalışmanın alanla ilgilenen yönetici çalışan ve araştırmacılara sunduğu derleyici bilgiler sebebiyle yararlı olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın yurt dışındaki kurumların insan kaynakları faaliyetlerinin de incelenerek genişletilmesi sonraki araştırmacılar için önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Acar, A.C. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları, 133.
- Alpkent, N., Demir, N. (1993), Yatırımcı Kamu Kurulularında Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 513
- Aygün, D. (2010). “Aile İşletmelerinde Personel Temin ve Seçim Sürecinin İncelenmesi ve Keşfedici Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 41-77.
- Aytaç, Ö. (2002). Boş Zaman Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Fırat, 12(1), 231-260.
- Aytaç, T. (2007). “Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar,” (Çevrimiçi) [http:// yayim.meb.gov.tr/yayimlar/147](http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/147).
- Baş, T. ve Akturan, U. (2008). Nitel Araştırma Yöntemleri NVivo 7.0 ile Nitel Veri Analizi, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Bilgin, L., (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, A.Ö.F Yayınları, 902, 71.
- Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş. <https://www.boyner.com.tr> (Erişim Tarihi: Kasım, 2020).

- Bulut, M.B. (2014). Kadınların Yüksek Pozisyona Gelememe Nedenleri. *Asos Jurnal Akademik Sosyal Araştırmalar*, 2(7), 202-215.
- Bulut, D. ve Kızıldağ, D. (2017). "Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyerleri Üzerindeki Etkileri", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 81-102.
- Bulut, Y., ve Bakan, İ. (2005). "Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma", *SÜ İİBF ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (9), 63-89.
- Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tazlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Çorum.
- Cappelli, P. (2001). *Making the Most of On-Line Recruiting*, Harvard Business Review, McGraw-Hill Publishing, New York: USA.
- Demir, G. (1997). Eğitim-Meslek-Çalışma Bağlamında Kadının Konumu. *Çağdaş Eğitim*, 22(234), 23-24
- Demirdağ, S. (2010). İşletmelerde Eğitim Faaliyetleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Derks, B., Laar, C.V. ve Ellemers, N. (2016), The Queen Bee Phenomenon: Why Women Leaders Distance Themselves From Junior Women. *The Leadership Quarterly* 27(3), 456- 469.
- Dünya, (2020). <https://www.dunya.com/ekonomi/bankalarda-kadınlar-calisiyor-erkekler-yonetiyor-haberi-464369> (Erişim tarihi: 03.06.2020).
- Eagly, A.H. (2007). Female Leadership Advantage And Disadvantage: Resolving The Contradictions. *Psychology of Women Quarterly* 31(1), 1-12.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (12.Baskı). İstanbul, Beta Yayın.
- Ersöz, A. G. (1993) "Yönetici Kadınların ve Eşlerinin Ev İçi İş Bölümü Konusundaki Tutum ve Davranışlarına İlişkin Sosyolojik Bir Araştırma", Hacettepe Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi Dergisi, Cilt: 14, sayı: 1-2, Ankara, 42.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. baskı. İstanbul, Alfa Yayınları, 178.
- Garanti BBVA <https://www.garantibbva.com.tr/tr> (Erişim Tarihi: Kasım, 2020).Gökçe, O., ve Şahin, A. (2003). "Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller", *SÜ İİBF Sosyal ve Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.

- Grandey, A.A. (2000). "Emotion Regulation InT Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor", *Journal Of Occupational Health Psychology*,5 (1), 106.
Gratis www.gratis.com (Erişim Tarihi: Kasım, 2020).
- Gül, H. (2000), "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), İzmir.
- Gül, H., Yağcınoğlu, N. ve Atlı, Z.C. (2014). Türkiye'de çalışma yaşamında kadının konumu ve sorunları. *TAF Preventive Medicine Bulletin* 13(2), 169-176.
- Günsel, A., Köroğlu, S. ve Demirci, L. (2016). Çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları sorunlar ve cam tavan algıları: kadın öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Kadın Araştırmaları Dergisi* 1(1), 76-112.
- İlan, İ. (2017). OECD Ülkelerinde Kadın İşgücüne Katılımın Ekonomik Kalkınma Ve Vergi Yükü Açısından Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İş Bankası <https://www.isbank.com.tr> (Erişim Tarihi: Kasım, 2020).
- Kamberidou, I. (2010), The "Glass Escalator" & "Gender Fatigue": Getting Gender Back on the Agenda. The 5th International Conference on Interdisciplinarity in Education ICIE'10, 17-19 June, Tallinn, Estonia. 89-98,
- Karakaya, Ş. (2019). Erkek Egemen Dünyada Kadın Yönetici Olmak: Kadın Yönetici Çevresi Üzerine Bir Araştırma, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Karabıyık, İ. (2012), "Türkiye'de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXXII, 1, 231-260.
- Katkat, M. (2000). Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükseliři. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Knight, B. (1989). *Managing school time*. Essex, UK.: Longman.
- Kocacık, F. ve Gökkaya, B. (2005). Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 6(1), 195-219.
- Koç, S.S. (2010). "Eleman Seçme ve Yerleřtirme Sürecinde Yetkinlik Bazlı Mülakatın Önemi ve Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, 37-124
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliđi*, 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Mitra, A. (2003). *Breaking The Glass Ceiling: African-American Women in Management Positions*. *Equal Opportunies International*, 22(2), 67-79.

- Koton <https://www.koton.com> (Erişim Tarihi: Kasım, 2020).
- Köse, A.H., Alpkent, N. ve Birbil, D. (1993). Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi, Ankara, MPM Yayınları, 512, 10.
- Lcwaikiki (LCW). <http://corporate.lcwaikiki.com/lc-waikikide-kariyer> (Erişim Tarihi: Kasım, 2020).
- Marşap, A. (2017). Çağdaş Stratejik Yönetişim, Global Strateşim Sistemi, Nobel Akademik Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.
- Migros Ticaret A.Ş. <https://www.migroskurumsal.com/Icerik.aspx?IcerikID=436> (Erişim Tarihi: Kasım, 2020).
- Öksüz, B. (2011). “E-İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 7(14), 267-284.
- Özdündar, G. (2017). Türkiye’ de Yönetim Kurullarında Kadın Yönetici İstihdamı: 2011 Sonrası, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Peker, A. E. ve Kubar, Y. (2012), “Türkiye’de Kırsal Kesimde Kadın İstihdamına Genel Bir Bakış”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 14(2),173-188.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997), Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler, Bursa: Ezgi Kitabevi Taymaz
- Sofra Grup <http://www.sofragrup.com/Sofra-da-Calismak.aspx> (Erişim Tarihi: Kasım, 2020).
- Soyük, S. (2017). Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, 1. baskı, İstanbul.
- Şiyve, O.Ç. (2004), “Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan” Tügiad Elegans Magazin, Sayı:66, Mart-Nisan, www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html (22.02.2017).
- Tab Gıda <https://www.tabgida.com.tr/tr/kariyer/tab-gidada-calismak> (Erişim Tarihi: Kasım, 2020).
- Tansel, A. (2002). İktisadi Kalkınma ve Kadınların İşgücüne Katılımı: Türkiye’den Zaman-Serisi Kanıtları ve İllere Göre Yatay Kesit Kestirimleri. ERC Working Papers in Economics, 01/05. <http://erc.metu.edu.tr/menu/series01/0105T.pdf> (Erişim Tarihi: 05.06.2019).
- Tolan, A. (2006). “İşletmelerde Personel Seçiminin Yeri ve Önemi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 60-68.
- TÜSİAD, <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar>, (Erişim Tarihi: Aralık, 2020).
- Yapı Kredi Bankası <https://www.yapikredi.com.tr> (Erişim Tarihi: Kasım, 2020).

Yıldız, S. (2014). Türkiye’de Cam Tavan Sendromunun Varlığı Üzerine Bir Araştırma. Organizasyon ve Yönetim Bilimler Dergisi 6(1), 72-88.