

---

## KADIN ÇALIŞANLARIN KARIYER GELİŞTİRME SÜRECİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR<sup>1</sup>

---

Şebnem AKIN ACUNER<sup>2</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı, kadın çalışanların kariyer geliştirme sürecinde karşılaştıkları sorunların incelenmesi ve bu sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirilmesidir. Çalışma kapsamında öncelikle kariyer geliştirme kavramı ve kariyer geliştirme sürecinde kadın çalışanların yaşadıkları sorunlar ile ilgili bir alanyazın taraması yapılmıştır. Uygulama kısmında ise, Trabzon ili kamu sektöründe kadın çalışanların kariyer geliştirme sürecinde yaşadıkları sorunların tespit edilmesine yönelik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışma karma yöntem (nicel ve nitel yöntem birlikte) kullanılarak yürütülmüştür. Nicel analiz kısmındaki hipotezlerin test edilmesinde, faktör analizi ve Kruskall Wallis testinden yararlanılmıştır. Nitel analiz kısmında ise, betimsel analiz ve içerik analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda; kadın çalışanların çoklu sorumlulukların üstesinden gelme, toplumsal cinsiyet kalıpyargıları, örgüt kültürü, insan kaynakları uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığı, kendilerine koydukları engeller, mentor eksikliği ve kadın yönetici algıları ile ilgili sorunlar yaşadıkları tespit edilmiş ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın çalışanlar, kariyer, kariyer geliştirme sorunları, toplumsal cinsiyet, karma yöntem  
**JEL Sınıflandırması:** J21, J71, M54

---

## PROBLEMS FACED BY WOMEN EMPLOYEES IN CAREER DEVELOPMENT PROCESS

---

### Abstract

The aim of this study is to determine the problems faced by women employees in career development process and offer solutions to these problems. A literature review is made about the concept of career development and problems faced by women in career development process. A case study is made about problems in career development process of women employees in public sector in Trabzon. A mixed method (quantitative and qualitative methods) is used in the case study. In the quantitative analysis part, Factor Analysis and Kruskall Wallis tests are used in order to test the hypotheses. In the qualitative analysis part, descriptive and content analysis are made. As a result; it is revealed that the women employees faced problems about multiple responsibilities, gender stereotypes, organizational culture, occupational discrimination in human resource practices, barriers that put by themselves, lack of mentors and perceptions of women managers in career development process. At the end of the study, solutions are offered for these problems.

**Key Words:** Women employees, career, problems of career development, gender, mixed method  
**JEL Classification:** J21, J71, M54

---

<sup>1</sup> Bu çalışma 430764 no.lu Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Uzman, Trabzon Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, sebnemacuner@yahoo.com, ORCID:0000-0002-2761-7540

## 1. Giriş

Bir örgütteki en üst kademedan en alt kademeye kadar tüm çalışanlar o örgütün insan kaynaklarını oluşturur. Nitelikli çalışanları istihdam edebilmek ve örgütte uzun süreli kalmalarını sağlayabilmek açısından en önemli araç etkili bir kariyer yönetim sisteminin uygulanmasıdır. Bireysel ve örgütsel kariyer planlamalarının uyumlaştırılması burada önem arz etmektedir. Kariyer geliştirme; örgütlerdeki tüm çalışanlar için önemli olmakla birlikte, çalışma yaşamının pek çok aşamasında ayrımcılıkla karşılaşan kadın çalışanlar için çok daha önemli bir olgudur.

Gerek dünyada gerekse ülkemizde ekonomik, sosyal ve kültürel alanda yaşanan hızlı değişimin sonuçlarından biri de kadınların çalışma yaşamında daha fazla yer almaya başlamasıdır. Bu durum kadının toplum içerisindeki statüsünün güçlenmesine katkı sağlarken, kadının üretime katılmasının ülke ekonomisi üzerinde de olumlu etkileri olmaktadır. Diğer taraftan; çalışan kadın sayısında artış olmakla birlikte, kadınların çalışma yaşamında “kadın olmakla ilgili” birçok sorunla mücadele etmek zorunda kaldıkları görülmektedir. Bu çalışmada; kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunların tespit edilmesi, ardından bu sorunların nedenlerinin belirlenerek tekrarlanmalarının önüne geçilmesine yönelik öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır. Tespit edilen sorunlar ve geliştirilen önerilerin; çalışma yaşamında kadının daha iyi bir konuma gelebilmesi amacıyla kurumlar arası işbirliğiyle oluşturulacak olan plan, program ve politikalara katkı sunması amaçlanmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Kariyer Geliştirme Kavramı

Kariyer, Büyük Türkçe Sözlük (2018)’de “bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” olarak karşılık bulmaktadır. İlgili alanyazın incelendiğinde ise, çeşitli tanımlamaların yapılmış olduğu görülmektedir. Kariyer, “bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması” olarak tanımlanabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2006: 137). Diğer bir tanım ise kariyeri, “çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, ilerlemeleri içeren bir kavram” olarak ele almaktadır (Bingöl, 2014: 245). Başka bir tanımlamada ise kariyer, “insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaklı mevkiiler ve yaptığı işler ile, bulunduğu konuyla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreç” olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 169).

Kariyer geliştirme kavramı ise; “kişilerin, mevcut pozisyonlarını göz önünde bulundurarak, daha fazla gelişmek ve performanslarını artırmak hedefine ulaşmak için, bir plan doğrultusunda harekete geçmeleri” olarak ifade edilebilir (Köksal, 2010: 146). Bireysel açıdan kariyer geliştirme ekonomik tatminin yanında psikolojik bir tatmin de sağlamakta olup; birey kariyer gelişimi sayesinde toplumda saygınlık kazanmakta, kendine güveni artmaktadır (Tunçer, 2012: 216).

### 2.2. Kadın Çalışanların Kariyer Geliştirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar

Kanunlardaki eşitlikçi yapıya rağmen, kadınların kariyer geliştirme sürecinde yaşadıkları sorunlar bulunmakta olup; bu sorunlardan bazıları aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır.

**Kadınların Kendilerine Koydukları Engeller:** Kadınlar, kariyer geliştirme sürecinde özgüven eksikliği, öğrenilmiş çaresizlik, inançsızlık vb. nedenlerle kendilerine bazı engeller koymaktadırlar. Bu engeller özellikle, üst yönetim pozisyonlarına erişme hususunda ortaya çıkmaktadır. Kadınlar kendilerine imkan verilse de üst yönetsel pozisyonlara gelmeyi; kendi cinsiyetlerinin güçsüzlüğüne olan inançları, güç sahibi olmanın ev içi ilişkilerde mücadeleyi başlattığını düşünceleri, kendilerini duygusal varlıklar olarak görerek “öğrenilmiş acizlik” etkisiyle yönetme değil, yönetilme yönünde tavır almaları gibi faktörler nedeniyle istemeyebilmektedirler (Türker, 2007: 56).

**Toplumsal Cinsiyet Kalıpyargıları ve Çoklu Sorumluluklar:** Kelime anlamı olarak cinsiyet, Büyük Türkçe Sözlük (2018)’de; bireye, üreme işinde ayrı bir rol veren ve erkekle dişiği ayırt ettiren yaradılış özelliği, eşey, cinslik, seks olarak tanımlanmaktadır. Oxford Sözlüğü (2018)’nde ise,

cinsiyetle ilgili iki farklı kelimenin yer aldığı görülmektedir. İlk kelime olan “sex”, “canlı varlıkların erkek ya da dişi olmak üzere ayrıldığı iki ana kategori” olarak tanımlanmakta olup; kadın ve erkeğe ait biyolojik özelliklerle ilgili bir tanım olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci kelime olan “gender” ise; biyolojik farklılıklardan ziyade, sosyal ve kültürel farklılıklar açısından erkek ya da dişi olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Yabancı alanyazında “gender” olarak kullanılan ifade Türkçe karşılığını “toplumsal cinsiyet” olarak bulmaktadır. Tanımlar değerlendirildiğinde; toplumsal cinsiyet; insanlara toplum tarafından atfedilen rol ve sorumluluklar olarak ifade edilmektedir.

Toplumsal cinsiyet rollerinin oluşmasında çeşitli cinsiyetçi kalıpyargılar etkili olmaktadır. Cinsiyetçi kalıpyargılar, kadınlar ve erkekler için toplum içinde uygun görülen davranış kalıplarına ilişkin inançlar olarak tanımlanabilir. Çocuk, doğuştan itibaren kız ve erkek oluşuna göre, cinsiyetinin gerektirdiği davranış kalıplarına uygun olarak yetiştirilir. Örneğin; aktif (erkek) / pasif (kadın); mantıklı (erkek) / duygusal (kadın), bağımsız (erkek) / bağımlı (kadın), rekabetçi (erkek) / uyumlu (kadın) gibi (Phillips, 2005: 26).

Kariyerinde ilerleme hedefinde olan kadın, toplumsal cinsiyet rollerinin baskısıyla ev içi pek çok rol ve sorumluluğu da üstlenmektedir. Kadının üstlendiği çoklu sorumluluklarının üstesinden en iyi şekilde gelme mücadelesinin, bir anlamda “süper kadın olma” durumunu beraberinde getirdiği, bunun sonucunda aşırı kaygı, depresyon, panik atak, tükenmişlik sendromu gibi psikolojik sorunların ortaya çıktığı görülmektedir (Akçay, 2013: 63). Tüm bu sorumlulukları en üst düzeyde yerine getirmeye çalışan kadın, aile bireylerinden gerekli desteği göremediği takdirde bu yükün altında ezilmekte; bu durum gerek iş gerekse özel yaşamında çeşitli sorunlar yaşamasına sebebiyet vermektedir.

**Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü; örgütü bir arada tutan ve örgüt üyelerince paylaşılan felsefeler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Lund, 2003: 220). Örgütler, toplum içinde var olan oluşumlar oldukları için, toplumsal kültür dinamiklerinden etkilenmektedir. Bu bağlamda, toplumun kadına ve erkeğe atfettiği toplumsal cinsiyet rolleri, toplumun bir parçası olan örgütlerde de kendini göstermektedir.

Örgüt kültürü, dişilik ya da erilik değerleriyle tanımlanmakta, kariyer yönetimi süreçleri de bu yapıdan etkilenmektedir. Örgütlerin üst yönetimlerinde ağırlıklı olarak erkek yöneticilerin var olması, örgüt kültürüne de erkeksi değerlerin hakim olması sonucunu doğurmaktadır. Bu durum işyerinde erkek yöneticilerin ortak bir dille konuşması ve sosyal faaliyetleri paylaşması olarak gözle görülür bir boyuta gelmektedir. Bu tutum, kadınların bu kulübe doğal olarak üye olmasının imkansızlığı nedeniyle yükselmelerinde bir engel olarak kabul edilmektedir (Uzunçarşılı ve Uzunçarşılı Soydaş, 2007: 66).

**Eğitim:** Eğitim alanında cinsiyetçi eşitsizlik, bireylerin cinsiyetleri yüzünden eğitim olanaklarından yoksun kalması olarak tanımlanabilir. Günümüzde, yasal anlamda kız ve erkek çocukları arasında eğitim olanaklarına ulaşma fırsatı açısından eşitlikçi bir yapı vardır. Bununla birlikte; eğitim olanaklarından yararlanmada cinsiyet farkı kırsal kesimde daha belirgin bir haldedir. Ailelerin sosyo-ekonomik durumu bozuldukça cinsiyet ayrımının önemli boyutlara ulaşarak kadının ikinci plana itildiği görülmektedir (Kocacan, 2010: 72).

**İşe Alma ve İşten Ayrılma:** Toplumsal cinsiyet rolleri işe alım sürecinde de kadınları etkilemektedir. İş arama aşamasında kadınlar, ev eksenli sorumluluklarını mümkün olduğunca aksatmayacak, mesai saatleri uzun olmayan, şehir dışı seyahatler gerektirmeyen işlere yönelebilmektedirler. Bu durum, kadınların iş bulma olanaklarının erkeklere göre daha sınırlı olmasına yol açmaktadır. Toplum tarafından kadına atfedilen toplumsal cinsiyet rolleri, çalışma hayatında da etkisini göstermekte, eşit niteliklere sahip kadın ve erkekler arasından sadece “kadın olmasından dolayı” kadın adaylara önyargıyla bakılabilmektedir.

İşten çıkarmalarda ise; daha çok vasıfsız işçilerin tercih edilmesi ve kadınların ailenin geçiminden sorumlu birincil kişi olmayıp, ailelerindeki erkekler tarafından geçindirilen kişiler olmaları algısı kadın çalışanların tercih edilmesinde etkili olmaktadır (Çakır, 2008: 33).

**Ücretlendirme:** İş hayatında benzer işlerde görevlendirilen kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret farklılıkları yaşanabilmektedir. TÜİK verilerine göre (2015); cinsiyete dayalı ücret farkları tüm eğitim basamaklarında erkekler lehine görülmektedir.

**Yükselme:** Kadınların kariyer geliştirme sürecinde karşılarına çıkan engelleri açıklamak için kullanılan bir kavram ‘cam tavan’dır. Cam tavan (glass ceiling) sendromu, kadın çalışanların erkek meslektaşlarına oranla işletmelerin üst düzey mevkilerine ulaşmalarına engel olan görünmeyen, açıkça tanımlanmamış engeller anlamında kullanılmaktadır (Obamiro ve Obasan, 2013: 79). Kadınlar 20-30 yıl öncesine oranla iş hayatında daha fazla yer almakla birlikte, özellikle üst yönetim kademelerindeki kadın oranı konusunda durum günümüzde de iç açıcı değildir. Kadın yöneticilerin ağırlıklı olarak orta kademe kadar yükselebildikleri, daha üst seviyelerde var olamadıkları görülmektedir.

**Cinsel ve Psikolojik Taciz:** Çalışma hayatında daha çok kadınların karşılaştığı diğer bir sorun ise cinsel tacizdir. Cinsel taciz kavramı; karşı cins tarafından yapılan her türlü istenmeyen, hoş gitmeyen, rahatsızlık veren ve devamlılık arz eden sözel ya da fiziksel cinsel tutum ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Kirel, 2008: 106). Cinsel taciz, mesleki performansı ve iş tatminini de olumsuz yönde etkilemektedir. Psikolojik taciz ise; kişinin yöneticilerinden, eşitleri veya astlarından birinin diğer çalışanları sistemli, uzun süreli zorba davranışlar için örgütleyerek, kişiye karşı cephe oluşturması olarak tanımlanabilir (Çobanoğlu, 2005: 12-13). Toplumsal cinsiyet ve psikolojik taciz arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma, kadınların erkeklere göre daha fazla tacize maruz kaldıklarını göstermektedir.

Yukarıda sözü edilen sorunlar ile ilgili benzer tespitler çeşitli çalışmalarda da ortaya koyulmuştur. Kansız ve Akın Acuner tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada; “ev temizliği, çamaşır yıkama, bulaşık yıkama, ütü yapma gibi ev işlerinin % 76,4’lük oranla; yemek pişirme işinin % 87,2’lik oranla, çocukların bakımının % 56,1’lik oranla kadınlar tarafından üstlenildiği” tespit edilmiştir. “Bir kadının en önemli görevinin ne olduğu” şeklinde yöneltilen açık uçlu soruya ise kadınlar; “ev işleri ve çocuk bakımı” olarak cevap vermişlerdir. Çalışan kadınların da ev kadınları gibi ev kadınlığı ve annelik rollerini öncelikli rol olarak benimsemiş oldukları tespit edilmiştir. Bu durum, çalışan kadının iş yaşamındaki rol ve sorumluluklarının yanında; evle ilgili sorumlulukların da büyük çoğunluğunu kabullenmiş ve üstlenmiş olduğunu göstermektedir. Kadınların gözünde erkeğin öncelikli görevinin ise “evin geçimini sağlamak” olarak kabul edildiği ortaya çıkmıştır. İkinci sırada belirtilen “aileyi korumak” ifadesi de yine erkeğe yüklenen “koruyucu, kollayıcı” toplumsal cinsiyet rolüne işaret etmektedir. Kadınlar kendilerine yeniden üretim rolünü uygun görürken; erkeklerin rolünü ağırlıklı olarak üretim rolü ile sınırlamaktadırlar (Kansız ve Akın Acuner, 2009: 100-101). Diğer bir çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiş olup; çalışan evli kadınların performans düşüklüğüne sebep olan etken, toplumsal rolleri sebebiyle iş dışında sorumluluklarının artması olarak tespit edilmiştir (Halaçlı, 2018: 99).

Toplumsal cinsiyet kalıpyargılarının bir başka izdüşümü de ders kitaplarında görülmektedir. İlköğretim Türkçe ders kitabında hem metinlerde hem de görsellerde kadın figürünün % 36.3, erkek figürünün ise % 63.4 oranında yer aldığı, kadınların aile içi rolleri daha fazla temsil ettiği, erkeklerde meslek çeşitliliği fazlayken, kadınların sınırlı sayıda meslekle temsil edildiği, kadına yüklenen ev içi rollerin “çocuklarla ilgilenmek, temizlik ve yemek yapmak” olarak, erkeğe yüklenen ev içi rollerin ise; “alışveriş yapmak, tamir işleriyle uğraşmak, araba kullanmak ve evin geçimini sağlamak” olduğu, erkeklerin bilgili, kendine güvenen, kültürlü, uygar, zeki, girişken, çalışkan gibi olumlu özelliklerle; kadınların ise dedikoducu, hazırcevap, meraklı gibi olumsuz özelliklerle sunulduğu tespit edilmiştir (Kırbaşoğlu Kılıç ve Eyüp, 2011: 143-146).

İşe alımlarda kadın ve erkek çalışan tercihleri ile ilgili Yale Üniversitesinden Profesör Sarah Demers’in yapmış olduğu bir araştırma sonucunda elde edilen bulgular dikkat çekicidir. Demers, bir laboratuvar yöneticiliği pozisyonu için altı araştırma enstitüsüne başvuru yapmış; başvuru formlarının yarısını John ismiyle, diğer yarısını işe Jennifer ismiyle göndermiştir. İsimler dışında John ve Jennifer’in tüm nitelikleri aynıdır. Değerlendirme kurulundaki profesörlerden kendilerine gelen

başvuruları derecelendirmeleri ve bir başlangıç ücreti tespit etmeleri istenmiştir. Değerlendirmeler sonucunda, pozisyon için John'un, Jennifere göre daha uygun olduğuna karar verilmiştir. Jennifer için uygun görülen başlangıç ücreti 26.508 Dolar, John için 30.238 Dolardır. Bu değerlendirmelerin, genç/yaşlı, kadın/erkek farkı gözetmeksizin tüm profesörlerin ortak görüşü olduğu tespit edilmiştir (TED Blog, 2016).

Mallon ve Cassel tarafından yapılan bir araştırmada, kadınların kariyer geliştirmelerini destekleyen ve engelleyen faktörler incelenmiş ve araştırmaya katılan kadınların % 70'i örgüt kültürünün kariyer yapmaları önünde bir engel olduğunu belirtmişlerdir (Uygun, 2011: 76). Diğer bir çalışmada, kariyer basamaklarında ilerlemek isteyen öğretmenlerin en çok toplumsal rolleri nedeniyle engellerle karşılaştıkları görülmüştür. Kadınların iş ve aile çatışması yaşamamak için yönetici pozisyonlarından kaçındığı, yönetim sorumluluğunu almak istemediği ve özgüven eksikliği yaşadığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Halaçlı, 2018: 99).

Diğer bir araştırmada ise işyerlerinde psikolojik taciz mağdurlarının % 77'sinin kadınlardan oluştuğu görülmüştür. Erkekler, evin geçiminden erkeğin sorumlu olduğunu, dolayısıyla çalışma hakkının erkeğin olduğunu düşünmekte; kadına bakacak bir erkeğin nasılsa var olması nedeniyle kadının çalışmasının gerekmediğine odaklanmaktadır (Yüksel, 2014: 75).

Kadınların kendilerine koydukları engeller ise bir çalışmada; kariyer yönelimli olmama, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini göze alamama, kendine güven ve inanırlık azlığı gibi kişisel tercih ve algılar olarak ortaya çıkmıştır (Alp Değer, 2016: 112).

Başka bir araştırmada; bir kısım çalışan kadınların, kadın olmalarından dolayı yöneticilerin olumsuz tavır ve davranışlarıyla karşılaştıkları, aynı işi yapmalarına karşılık erkek çalışanlarla eşit haklardan yararlanamadıkları, evli olanların doğum, emzirme, hamilelik, çocuk bakımı vb. gibi durumlardaki izin taleplerinde yöneticilerin olumsuz tavırları ile karşılaştıkları tespit edilmiştir (Akalan, 2013: 82).

### **3. Araştırma Metodolojisi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Kadınlar kariyer geliştirme sürecinde; gerek bireysel anlamda kendilerine koydukları engellerin, gerekse toplum tarafından kendilerine atfedilen toplumsal cinsiyet rollerinin etkisiyle çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu araştırmanın amacı; çalışan kadınların kariyer geliştirme sürecinde karşılaştıkları sorunların tespit edilmesi ve bu sorunların çözümüne yönelik önerilerin geliştirilmesidir.

#### **3.2. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma çalışmasının kapsamına, Trabzon il merkezinde faaliyet gösteren kamu kuruluşları arasında kadın çalışan oranının görece yüksek olduğu yedi kuruluş alınmıştır. Bu kuruluşlar arasından, çalışmanın gerçekleştirilmesini kabul eden beş kuruluştaki uygulama yapılmıştır. Beş kamu kuruluşunda toplam 265 kadın çalışan olduğu tespit edilmiş ve tümü araştırma örneğine dahil edilmiştir. Anket uygulaması, çalışma takvimi içerisinde görevde olan ve çalışmaya katılmayı kabul eden kadın çalışanlardan 203 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. 3 anket formunun eksik doldurduğu tespit edilmiş olup; değerlendirme kapsamına alınmamıştır.

#### **3.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmanın veri toplama yöntemi, nicel ve nitel yöntemleri birlikte kullanabilmeye imkan tanıyan "karma yöntem"dir.

Nicel analiz kısmında anket tekniği kullanılmıştır. İlk bölümde, cevaplayıcıların demografik özelliklerinin sorgulandığı olgusal sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise, tutumsal sorular bulunmakta olup; formda yer alan ifadelere cevaplayıcıların katılım düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ölçümlerde 5'li Likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Derecelendirme, "1=kesinlikle katılmıyorum" ve "5=kesinlikle katılıyorum" şeklinde yapılmış ve puanlanmıştır. Bu bölümün hazırlanmasında Akçay (2013) tarafından kullanılan "Kariyer Sorunları" ölçeğinden faydalanılmıştır. Pilot anket uygulaması sonucunda Cronbach's Alfa değeri 0,87 olarak belirlenmiş olup, bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ve ifadelerin katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığını göstermektedir. Anket formundaki ifadelerle ait frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalamalar gibi tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış, faktör analizi yapılmış, veriler normal dağılım göstermediğinden, hipotezlerin testinde Kruskal Wallis yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmanın nitel analiz kısmında ise, tam yapılandırılmış bir form yardımıyla katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca; metafor (mecaz) analizi de yapılarak kadınların bakış açısından "çalışan kadın algısı" tespit edilmeye çalışılmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Problem Cümlesi ve Hipotezleri

Araştırmanın problem cümlesi; "kadın çalışanların kariyer geliştirme sürecinde karşılaştıkları sorunlar nelerdir ve hangi faktörler bu sorunların ortaya çıkmasında etkilidir?" olarak belirlenmiştir. Araştırmanın hipotezleri ise Tablo 1'de yer almaktadır. Her bir satırdaki hipoteze ait  $H_0$  hipotezleri ise "istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur" şeklinde ifade edilmiştir:

Tablo 1: Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın Hipotezleri
<b>H<sub>1.1</sub>:</b> Yaşa göre, örgüt kültürü algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>1.2</sub>:</b> Yaşa göre, insan kaynakları (İK) uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığı algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>1.3</sub>:</b> Yaşa göre çoklu sorumluluk algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>1.4</sub>:</b> Yaşa göre, kadın yönetici algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>1.5</sub>:</b> Yaşa göre, toplumsal cinsiyet kalıpyargıları algıları arasında ist. olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>1.6</sub>:</b> Yaşa göre, mentor eksikliği algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>1.7</sub>:</b> Yaşa göre, kadınların kendilerine koyduğu engeller ile ilgili algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>2.1</sub>:</b> Eğitime göre, örgüt kültürü algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>2.2</sub>:</b> Eğitime göre, İK uyg.da cinsiyet ayrımcılığı algıları arasında ist. olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>2.3</sub>:</b> Eğitime göre çoklu sorumluluk algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>2.4</sub>:</b> Eğitime göre, kadın yönetici algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>2.5</sub>:</b> Eğitime göre, toplumsal cinsiyet kalıpyargıları algıları arasında ist. olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>2.6</sub>:</b> Eğitime göre, mentor eksikliği algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>2.7</sub>:</b> Eğitime göre, kadınların kendilerine koyduğu engeller ile ilgili algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>3.1</sub>:</b> Medeni duruma göre, örgüt kültürü algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>3.2</sub>:</b> Medeni duruma göre, İK uyg.da cinsiyet ayrımcılığı algıları arasında ist. olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>3.3</sub>:</b> Medeni duruma göre çoklu sorumluluk algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>3.4</sub>:</b> Medeni duruma göre, kadın yönetici algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>3.5</sub>:</b> Medeni duruma göre, toplumsal cinsiyet kalıpyargıları algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>3.6</sub>:</b> Medeni duruma göre, mentor eksikliği algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>3.7</sub>:</b> Medeni duruma göre, kadınların kendilerine koyduğu engeller ile ilgili algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>4.1</sub>:</b> Göreve göre, örgüt kültürü algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>4.2</sub>:</b> Göreve göre, İK uyg.da cinsiyet ayrımcılığı algıları arasında ist. olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>4.3</sub>:</b> Göreve göre çoklu sorumluluk algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>4.4</sub>:</b> Göreve göre, kadın yönetici algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
<b>H<sub>4.5</sub>:</b> Göreve göre, toplumsal cinsiyet kalıpyargıları algıları arasında ist. olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- H<sub>4.6</sub>:** Göreve göre, mentor eksikliği algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>4.7</sub>:** Göreve göre, kadınların kendilerine koyduğu engeller ile ilgili algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>5.1</sub>:** Çocuk sahipliğine göre, örgüt kültürü algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>5.2</sub>:** Çocuk sahipliğine göre, İK uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığı algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>5.3</sub>:** Çocuk sahipliğine göre, çoklu sorumluluk algıları arasında ist. olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>5.4</sub>:** Çocuk sahipliğine göre, kadın yönetici algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>5.5</sub>:** Çocuk sahipliğine göre, t. cinsiyet kalıpyargıları algıları arasında ist. olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>5.6</sub>:** Çocuk sahipliğine göre, mentor eksikliği algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>5.7</sub>:** Çocuk sahipliğine göre, kadınların kendilerine koyduğu engeller ile ilgili algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>6.1</sub>:** Gelire göre, örgüt kültürü algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>6.2</sub>:** Gelire göre, İK uyg.da cinsiyet ayrımcılığı algıları arasında ist. olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>6.3</sub>:** Gelire göre çoklu sorumluluk algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>6.4</sub>:** Gelire göre, kadın yönetici algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>6.5</sub>:** Gelire göre, toplumsal cinsiyet kalıpyargıları algıları arasında ist. olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>6.6</sub>:** Gelire göre, mentor eksikliği algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>6.7</sub>:** Gelire göre, kadınların kendilerine koyduğu engeller ile ilgili algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

#### 4. Araştırmanın Bulguları

##### 4.1. Nicel Analiz Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Kadın çalışanların demografik özellikleri ile ilgili bilgiler Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Kadın Çalışanların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Seçenekler	Frekans	Yüzde
Yaş Aralığı	20-30	35	17,5
	31-40	91	45,5
	41-50	64	32,0
	51-60	10	5,0
Eğitim Düzeyi	İlkokul	3	1,5
	Ortaokul	3	1,5
	Lise	21	10,5
	Yüksek Okul	35	17,5
	Lisans	112	56
	Yüksek Lisans	26	13,0
Medeni Durum	Doktora	-	-
	Hiç evlenmemiş	31	15,5
	Boşanmış	5	2,5
	Evli ve eşi hayatta	161	80,5
Görev	Evli ve eşi hayatta değil	3	1,5
	Memur	182	91,0
	Yönetici	9	4,5
Çocuk Sahibi Olma	Hizmetli	9	4,5
	Evet	149	74,5
Aylık Gelir	Hayır	51	25,5
	Asgari Ücret	2	1,0
	1301-2000 TL	10	5,0
	2001-3000 TL	103	51,5
	3001-4000 TL	74	37,0
	4001-5000 TL	6	3
5001 TL ve üzeri	5	2,5	

Anket formunda yer alan ifadelere verilen cevaplar doğrultusunda hesaplanan aritmetik ortalama, standart sapma ve varyans değerleri Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3: İfade Bazında Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Varyans
"Kadının yeri, evidir" düşüncesi, toplum nazarında hala varlığını korumaktadır.	2,9200	1,3426	1,803
"Kız çocuklarının kadınlara uygun görülen mesleklere yönlendirilmesi" anlayışı toplum nazarında hala varlığını korumaktadır.	3,4550	1,1421	1,304
Çalışma hayatı, bir kadının iyi bir eş ve iyi bir anne olmasını olumsuz yönde etkiler.	2,4850	1,2480	1,558
Çalışan kadınlar, iş ve aile dengesini kurmakta zorlanmaktadır.	2,6250	1,1449	1,311
Uzun mesai saatleri, şehir dışı seyahatler gibi konular, aile yaşamlarını olumsuz etkilemesi nedeniyle kadınlar için uygun değildir.	3,1850	1,2443	1,549
Kariyer yapan kadınların eşlerinin de kariyer yapıyor olması, aile ve iş yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir.	2,8850	1,1741	1,379
Çalışan kadınlar, yoğun sorumlulukları nedeniyle belirli bir süre sonra "tükenmişlik" durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar.	3,7250	1,0022	1,004
Personelin işine son verilmesi gerektiğinde öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır.	3,0400	1,1598	1,345
Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde, cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır.	2,9600	1,1246	1,265
Benzer pozisyonlarda çalışan kadın ve erkekler arasında, ücret eşitsizliği yaşanabilmektedir.	2,6850	1,0153	1,031
Çalışan kadınların, sosyal haklardan yararlanmalarında cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır.	2,7700	1,0830	1,173
Kadınlar, mesleki eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit oranda faydalanamamaktadırlar.	3,0350	1,1750	1,381
Kurum içi görev dağılımlarında, cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır.	2,9650	1,2045	1,451
Üst düzey yönetim pozisyonlarında erkek egemenliği vardır.	3,7950	1,0949	1,199
Üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmede kadın ve erkekler eşit fırsatlar tanınmamakta, kadınlar yönetim pozisyonlarında daha az yer almaktadır.	3,7200	1,1524	1,328
Kadınlar, üst düzey yönetim pozisyonlarına gelme konusunda yeterince isteklidirler.	3,6650	1,0286	1,058
Kadınlar, üst düzey yönetici olmak için gerekli olan yetenek ve beceriye sahiptirler.	4,2250	0,8935	0,798
Kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini arka plana iterler.	2,9950	1,1452	1,312
Çalışan kadınların mentor (danışman/rehber) eksikliği yaşamaları kariyer gelişimlerini olumsuz etkilemektedir.	3,0700	0,9642	0,930
Mentor bulmada, kadınlar erkeklere göre daha fazla zorluk yaşamaktadırlar.	2,9700	0,9869	0,974
Kadınlar, çalışma hayatında psikolojik tacize (mobbing) maruz kalabilmektedirler.	3,8400	1,0245	1,050
Erkek yöneticiler, kendi aralarında kurdukları resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle hemcinslerini kayırmaktadırlar.	3,5600	1,0780	1,162
Kadın yöneticiler, hemcinslerine karşı kıskançlık duymakta ve onları birer tehdit olarak algılamaktadırlar.	3,1850	1,1477	1,317
Çalışanlar, kadın yönetici ile çalışmak istememektedirler.	3,3050	1,1172	1,248

Araştırma kapsamında faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,725 ve Bartlett's Testinin 0,000'lık değerlerle hesaplanmış olması, veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizinde Varimax döndürme yöntemi kullanılmış olup, elde edilen veriler Tablo 4'de görülmektedir.



Tablo 4: Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Veriler

Faktör Adı	Faktörü Oluşturan İfadeler	Faktör Yükleri	Faktörlerin Güvenilirlik Değerleri	Her Bir Faktörün Açıkladığı Varyans
<b>1.İnsan Kaynakları Uygulamalarında Cinsiyet Ayrımcılığı</b>	Benzer pozisyonlarda çalışan kadınlar ve erkekler arasında, ücret eşitsizliği yaşanabilmektedir.	,797	,751	11,053
	Çalışan kadınların, sosyal haklardan yararlanmalarında cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır.	,730		
	Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde, cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır.	,725		
	Kadınlar, mesleki eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit oranda faydalanamamaktadırlar.	,574		
	Personelin işine son verilmesi gerektiğinde (örn:kriz dönemlerinde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır.	,536		
<b>2.Çoklu Sorumluluklar</b>	Kariyer yapan kadınların eşlerinin de kariyer yapıyor olması, aile ve iş yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir.	,744	,738	10,661
	Çalışan kadınlar, iş ve aile dengesini kurmakta zorlanmaktadırlar.	,726		
	Uzun mesai saatleri, şehir/ülke dışı seyahatler gibi konular, aile yaşamlarını olumsuz etkilemesi nedeniyle kadınlar için uygun değildir.	,693		
	Çalışan kadınlar, yoğun sorumlulukları nedeniyle belirli bir süre sonra "tükenmişlik" durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar.	,651		
	Çalışma hayatı, bir kadının iyi bir eş ve iyi bir anne olmasını olumsuz yönde etkiler.	,649		
<b>3.Örgüt Kültürü</b>	Üst düzey yönetim pozisyonlarında erkek egemenliği vardır.	,811	.735	10,334
	Üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmede kadın ve erkeklere eşit fırsatlar tanınmamakta, kadınlar yönetim pozisyonlarında daha az yer almaktadır.	,736		
	Erkek yöneticiler, kendi aralarında kurdukları resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle hemcinslerini kayırmaktadırlar.	,581		
	Kurum içi görev dağılımlarında, cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır.	,556		
	Kadınlar, çalışma hayatında psikolojik tacize (mobbing) maruz kalabilmektedirler.	,513		
<b>4.Mentor Eksikliği</b>	Çalışan kadınların mentor eksikliği yaşamaları kariyer gelişimlerini olumsuz etkilemektedir.	,872	.797	7,356
	Mentor bulmada, kadınlar erkeklere göre daha fazla zorluk yaşamaktadırlar.	,856		
<b>5.Kadın Yönetici Algısı</b>	Kadın yöneticiler, hemcinslerine karşı kıskançlık duymakta ve onları birer tehdit olarak algılamaktadırlar.	,841	,646	7,242
	Çalışanlar, kadın yönetici ile çalışmak istememekte dirler.	,792		
<b>6.Kadınların Kendilerine Koydukları Engeller</b>	Kadınlar, üst düzey yönetim pozisyonlarına gelme konusunda yeterince isteklidirler.	,775	,529	7,173
	Kadınlar, üst düzey yönetici olmak için gerekli olan yetenek ve beceriye sahiptirler.	,724		

	Kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini arka plana iterler.	,551		
<b>7.Toplumsal Cinsiyet Kalıpyargıları</b>	“Kadının yeri, evidir” düşüncesi, toplumda hala varlığını korumaktadır.	,852	,705	7,093
	“Kız çocuklarının kadınlara uygun görülen mesleklere yönlendirilmesi” anlayışı toplum nazarında hala varlığını korumaktadır.	,796		
Açıklanan Toplam Varyans		% 60,913		

Kruskal Wallis testi ile kadın çalışanların demografik özelliklerinin her bir faktörle karşılaştırılması sonucunda elde edilen fark istatistikleri doğrultusunda araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Değerlendirmeler; 0,05 önem seviyesinde ve 0,95 güvenilirlik düzeyinde yapılmıştır. Asymptotic significance değeri 0,05'in altında olduğunda  $H_0$  hipotezleri reddedilmiş, üzerinde olduğunda ise kabul edilmiştir (Tablo 5).

Tablo 5: Demografik Değişkenlere Göre Fark Testi Sonuçları

Fark Testi Sonuçları							
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
Yaş Grubu	,044	,639	,096	,684	,244	,550	,068
Eğitim Düzeyi	,664	,583	,348	,243	,016	,408	,004
Medeni Durum	,442	,048	,881	,218	,074	,982	,672
Görev	,640	,968	,559	,399	,948	,534	,043
Çocuk Sahipliği	,476	,562	,866	,262	,045	,517	,522
Gelir Düzeyi	,595	,542	,363	,211	,201	,867	,420

#### 4.2. Nitel Analiz Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Nitel veriler içerik analizine tabi tutulmuş, benzer ifadelerin bir araya getirilmesiyle temalar oluşturulmuş, frekans ve yüzdeler hesaplanmıştır.

“Sizi çalışma hayatında yer almaya iten sebep nedir?” şeklindeki soruya verilen cevaplar aşağıda görülmektedir (Tablo 6).

Tablo 6: Kadınları Çalışma Hayatında Yer Almaya İten Sebepler

No	Temalar	Frekans	Yüzde
1	Ekonomik nedenler	153	43
2	Sosyalleşmek	46	12,9
3	Çalışmayı ve üretmeyi sevmek	37	10,4
4	Alınan eğitimin karşılığını vermek	22	6,2
5	Kariyer yapmak	21	5,9
6	Topluma fayda sağlamak	21	5,9
7	Özgüven sahibi olmak	17	4,8
8	Bağımsız kararlar alabilmek	10	2,8
9	Ev işlerinden kaçmak	10	2,8
10	Var olma içgüdüğü	6	1,7
11	Çocuklara örnek olmak	5	1,4
12	Ailenin isteği	4	1,1
13	Sosyal güvenceye sahip olmak	2	0,6
14	Kadına verilen hakları kullanmak	1	0,3
15	Tesadüf	1	0,3
<b>Toplam</b>		<b>356</b>	<b>100</b>

“İş hayatında karşılaştığınız ‘kadın olmanın getirdiği’ sorunlar varsa belirtiniz” şeklindeki soruya verilen cevaplar Tablo 7’de yer almaktadır:

Tablo 7: Kadın Çalışanların İş Hayatında Karşılaştıkları Sorunlar

No	Temalar	Frekans	Yüzde
----	---------	---------	-------

1	Evdeki sorumluluklar ve iş hayatının birlikte yürütülmesinin stres ve yorgunluğa sebep olması.	30	15,8
2	Erkek çalışanlarca küçümsenme, ciddiye alınmama.	25	13,2
3	Çocuklara yeterli zaman ayıramama.	19	10
4	Sahada çalışmanın getirdiği güvenlik sorunları.	15	7,9
5	Kadının kariyerinde yükselmesi yönündeki engellemeler.	14	7,4
6	Anne olmanın getirdiği sorumlulukların erkek yöneticilerce yeterince tolere edilememesi, izin almada sorunlar yaşanması.	14	7,4
7	Çalışma hayatının erkek egemen kültür yapısına sahip olmasının kadının üretkenliğini engellemesi.	14	7,4
8	Görev dağılımında, eşit özelliklere sahip bir kadın ve bir erkek arasında erkektekine tercih kullanılması.	12	6,3
9	Kadın çalışanlara erkeklere kıyasla daha az değer verilmesi.	9	4,7
10	Çalışan kadınlara yönelik psikolojik taciz.	8	4,2
11	Çalışan kadının sürekli kontrollü davranmak zorunda olması (kıyafete, saç, makyaja dikkat etmek, konuşurken aşırıya kaçmamak gibi).	7	3,7
12	Ev işlerine yeterli zaman ayıramama.	6	3,2
13	Kadın çalışan sayısının fazla olduğu işyerlerinde kıskançlık ve dedikodunun daha fazla yaşanması.	5	2,6
14	Diğer	12	6,3
<b>Toplam</b>		<b>190</b>	<b>100</b>

“Ev işleri ve çocukların bakımının ağırlıklı olarak kim tarafından yapıldığı” şeklindeki soruya verilen cevaplar Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8: Ev İşleri ve Çocuk Bakımı İle İlgili Sorumlulukların Paylaşımı

No	İfadeler	Frekans	Yüzde
1	Ben	121	65,4
2	Eşim	0	0
3	Ben ve eşim birlikte	45	24,3
4	Yardımcı	9	4,9
5	Diğer	10	5,4
<b>Toplam</b>		<b>185</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki soruya “ben” cevabı veren kadınlara “ev kadınlığı ve iş kadınlığını bir arada yürütme sorumluluğu sizin yaşantınızı (gerek iş, gerekse özel yaşantınızı) nasıl etkiliyor?” şeklinde yöneltilen soruya verilen cevaplar Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9: Kadınların İş ve Ev Sorumluluğunu Birlikte Yürütmesinin Sonuçları

No	Temalar	Frekans	Yüzde
1	Fiziksel ve ruhsal yorgunluk.	77	36,7
2	Bıkkınlık, hayattan zevk almama, tükenmişlik hissi.	37	17,6
3	Kendine zaman ayıramama.	27	12,85
4	İşteki verimliliğin düşmesi.	25	11,9
5	Hayatı son derece planlı yaşama alışkanlığının edinilmesi.	13	6,2
6	Sosyal hayata katılamama.	13	6,2
7	Diğer	18	8,6
<b>Toplam</b>		<b>210</b>	<b>100</b>

“Size yetki verilseydi, çalışma yaşamında kadınların sorunlarla karşılaşmaması için ne gibi önlemler alırdınız?” şeklindeki soruya verilen cevaplar Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10: Çalışan Kadınların Hayatını Kolaylaştırmak İçin Yapılacak Düzenlemeler

No	Temalar	Frekans	Yüzde
1	Okul öncesi yaşlarda çocukları olan annelerin faydalanabilmesi için esnek çalışma saatleri uygulamasının hayata geçirilmesi.	57	26

2	Çocukların sorumluluklarıyla daha çok anneler ilgilendiği için çalışan annelerin izin sürelerinin (saatlik, yıllık, hamilelik, süt izni vb.) artırılması.	31	14,1
3	Kurumlar bünyesinde ya da yakın yerlerde kreşlerin açılması.	28	12,7
4	İşe alımlarda ve görev dağılımında cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması için önlemler alınması.	26	11,8
5	İşyerlerinde okullardaki gibi rehber/danışman istihdam edilerek, çalışan kadınların sorun ve önerilerinin dinlenmesi, sahip oldukları haklar ile ilgili bilgilendirilmeleri.	21	9,5
6	Yönetimde kadınların daha fazla yer almasını sağlayacak tedbirlerin alınması.	15	6,8
7	Diğer	42	2,1
<b>Toplam</b>		<b>220</b>	<b>100</b>

Çalışmanın metafor analizi kısmında görüşülen kadınlara “metafor (mecaz) kullanarak, çalışan bir kadının sizin için neye benzediğini belirtiniz” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Kurulan cümleler içerisinde metafor kodları belirlenmiş ve metafor kategorileri (temalar) oluşturulmuştur (Tablo 11).

Tablo 11: Metafor Kodları ve Kategorileri (Temalar)

Metaforlar (Kodlar) ve Sayıları	Metafor Kategorisi (Temalar)	Frekans	Yüzde
Robot (36), makine (20), saat (6), motor (4), bilgisayar (3), Süperman (2), köle (2), pilli bebek (1), pil (1), enerjisi hiç bitmeyen varlık (1), Voltran (1) fabrika (1), klonlanmış insan (1), el süpürgesi (1), ot (1).	Ev ve iş hayatındaki çoklu sorumluluklarını yerine getirme sürecinde otomatik olarak sürekli benzer işleri yürütmeye programlanmış, enerjisi tükenmeyen, mekanik bir yaşam süren kadın.	81	44,3
Arı (17), karınca (15), ahtapot (10), ağaç (9), at (4), inek (4), bukaletun (2), koyun (1), eşek (1), toprak (1) kırkayak (1), kudalis (1), Fadime türküsü (1), kedi (1), gelin (1), yaşayan ölü (1), her şey (1), manav (1), denizanası (1), sarmaşık (1), gökkuşağı (1), sabahları süslü kadın akşamları stres topu (1), uğur böceği (1), çok parçaya bölünmüş canlı (1).	Gerek ev gerekse iş hayatındaki çoklu sorumlulukların en iyi biçimde üstesinden gelebilmek için sürekli üretimde bulunan çalışkan ve üretken kadın.	78	42,6
Aslan (4), yorgun savaşçı (2), Amazon (1), dişi kurt (1), lider (1), özgüven (1), beyin (1), kartal (1), mühendis (1), kefir (1), testere (1), kunduz (1), gökyüzü (1).	Sorumluluklarının üstesinden gelme sürecinde güçlü, kararlı, özgür, yönetici ve savaşçı yapıda kadın.	17	9,3
Çiçek (4), gül (2), ışık (1).	Narin, ilgiye ihtiyaç duyan, bulunduğu ortama güzellik katan kadın	7	3,8
<b>Toplam</b>		<b>183</b>	<b>100</b>

## 5. Sonuç

Trabzon ilinde faaliyet gösteren beş kamu kuruluşunda çalışan kadınların gözünden, kariyer geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ile ilgili tespitler aşağıda yer almaktadır:

**Çoklu Rol Üstlenme İle İlgili Sorunlar:** Çalışan kadınların, gerek iş gerekse ev yaşamında verimliliklerinin ve motivasyonlarının düşmesine sebep olan en önemli faktör “iş kadını” ve “ev

kadını” rollerini birlikte üstlenmelerinin yarattığı sorunlardır. Hipotez testlerinde; kadınların medeni durumları ile çoklu rol üstlenme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Evli kadınların (eşi hayatta olan ve olmayan) çoklu sorumlulukları üstlenme ile ilgili sorunları daha yüksek oranlarda yaşadıkları tespit edilmiştir. Yaş, eğitim, görev, çocuk sahibi olma ve gelir düzeylerinden oluşan demografik özellikler ile çoklu rol üstlenme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

İş hayatında karşılaştıkları en önemli sorunu belirtmelerinin istendiği açık uçlu sorulara kadın çalışanların ilk sırada çoklu sorumluluklarının yarattığı stres, yorgunluk, bıkkınlık, tükenmişlik duygusu, işteki verimliliğin düşmesi, kendine zaman ayıramama, sosyal hayata katılamama gibi ifadelerle cevap verdikleri görülmüştür. Metafor analizi sonucunda oluşan temalarda da kadınların “çalışan kadın algısının” hayattaki çoklu rol ve sorumluluklarının etkisiyle şekillendiği tespit edilmiştir. Kadınlar, kendilerini robot, makine, saat vb. gibi mekanik, programlanmış, dinlenme, yorulma gibi insani özellikleri olmayan nesnelere benzetmektedir. Bunun dışında; arı, karınca, ahtapot gibi sürekli ve çok yönlü olarak çalışan hayvanlarla kendileri arasında bir benzerlik kurmaktadır.

Kadın çalışanların % 65’lik kısmı ev işleri ve çocuk bakımı ile ilgili sorumlulukların kendileri tarafından yerine getirildiğini ifade etmişlerdir. Bu hususta, yardımcı eleman ya da kurumsal destek alanların sayısı % 10’da kalmaktadır. Kadınlar, tüm bu çoklu sorumlulukların üstesinden gelebilmek için hayatı son derece planlı yaşamak zorunda olduklarını, özellikle evdeki işlerin sistematik bir bir döngü halinde yerine getirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Nitel analiz kısmında konu ile ilgili düşünceleri sorgulandığında; çoklu sorumluluklarla ilgili algıları daha net bir şekilde ortaya çıkmıştır. Verilen cevaplar incelendiğinde; yoğun sorumlulukların kadınların iş ve ev hayatı üzerindeki olumsuz etkileri daha net bir şekilde görülmüştür. Kadınların büyük ölçüde yüksek okul ve üzeri eğitilmiş kitleden oluşmasının, ev ile ilgili sorumlulukları üstlenme açısından bir farklılık yaratmadığı da tespit edilmiştir.

Tüm bu saptamalardan, ev ve işle ilgili sorumlulukları eksiksiz bir şekilde yerine getirmeye çalışan kadınların gerek psikolojik gerekse fizyolojik açıdan sorunlar yaşadığı, üstlendikleri çoklu sorumlulukların yaşam enerjilerini düşürdüğü, bu durumun çalışma yaşamında da motivasyon ve verimlilik düşüklüğüne sebep olduğu tespit edilmiştir.

**Toplumsal Cinsiyet Kalıpyargıları ile İlgili Sorunlar:** Kadın çalışanlar, “kadının evi yeridir” düşüncesinin toplumda halen hüküm sürdüğü konusunda genel olarak kararsızlık ifadesiyle yanıt vermişlerdir. “Kız çocuklarının kadınlara uygun görülen mesleklere yönlendirilmesi anlayışının toplumda hala varlığını sürdürmesi” hususuna ise katılmaktadırlar.

Hipotez testlerinde; kadın çalışanların görevleri ve eğitim düzeyleri ile toplumsal cinsiyet kalıpyargıları ile ilgili algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Toplam çalışanların % 91’ini oluşturan memur düzeyindeki çalışanların toplumsal cinsiyet kalıpyargıları ile ilgili sorunları daha yüksek düzeyde yaşadıkları tespit edilmiştir. İlkokul mezunu kadınların, toplum içerisinde toplumsal cinsiyet kalıpyargılarının etkili olduğuna daha yüksek oranlarda katıldıkları görülmüştür. Diğer demografik özellikler ve toplumsal cinsiyet kalıpyargıları ile ilgili algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Kadın çalışanların, kendi ifadeleriyle “çalışan kadını” betimlerken kullandıkları ifadelerin ağırlıklı olarak kadının döngüsel yeniden üretim rolüyle (çocukların bakımı, ev işleri vb.) ilgili olduğu görülmektedir.

Çalışma hayatına girme sebepleri içerisinde % 43 ile ilk sırada ekonomik nedenler yer alırken; sosyalleşme % 13, çalışmayı ve üretmeyi sevme % 10,4, alınan eğitimin karşılığını verme % 6,2, kariyer yapma % 5,9’luk görece daha düşük oranlarla dile getirilmiştir. Bu durum; ihtiyaçlar hiyerarşisi göz önüne alındığında görüşülen kadınların çalışmayı ağırlıklı olarak yaşamlarını idame ettirmek için gerekli olan birincil düzeydeki ihtiyaçlarla bağdaştırdığına işaret etmektedir. Yukarıda sıralanan ekonomik nedenler dışındaki nedenlerin hiyerarşideki daha üst düzey ihtiyaçlarla (sevgi,

itibar görme, kendini gerçekleştirme) ile ilgili olması, bununla birlikte oransal olarak düşük düzeylerde kalması ise, kadınların kendini gerçekleştirme ihtiyacının öncelikleri arasında olmadığını düşündürmektedir. Çalışan kadınların “birey olma” rolünü arka plana itmesinde, “toplumsal cinsiyet rolleri doğrultusunda üstlendikleri sorumlulukların kadınların zaman ve enerjilerinin önemli bir bölümünü alması” faktörünün etkili olduğu düşünülmektedir.

**Örgüt Kültürü İle İlgili Sorunlar:** Kadın çalışanlar, örgüt kültürünün erkek egemen yapıda olmasının kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz yönde etkilediği, üst yönetim pozisyonlarında erkek egemen bir yapı olduğu, kadınların ise bu yapı içerisinde yeterince yer alamadıkları, erkek yöneticilerin kendi aralarındaki resmi olmayan ilişkilerin de etkisiyle hemcinslerini kayırdığı, çalışma yaşamında kadınların cinsel ve psikolojik tacize maruz kalabildikleri görüşlerine katılmaktadırlar. Hipotez testlerinde; kadınların yaş, eğitim, medeni durum, görev, çocuk sahibi olma ve gelir düzeylerinden oluşan demografik özellikleri ile örgüt kültürü algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Nitel analiz kısmında ise; üst yönetimde kadınların yeterince yer almaması, erkek çalışanlar ve vatandaşlarca kadın çalışanların yetersiz görülerek küçümsenmesi, erkek egemen kültürün kadınların iş hayatında verimliliğini düşürmesi, eşit niteliklere sahip kadın ve erkekler arasında erkeklerin tercih edilmesi, kadın çalışanlara yönelik psikolojik taciz gibi hususlar kadın çalışanların kendi ifadeleriyle de dile getirilmiştir.

**İnsan Kaynakları Uygulamalarında Cinsiyet Ayrımcılığı İle İlgili Sorunlar:** Kadın çalışanlar işten çıkarılma, performans değerlendirme, ücretlendirme, sosyal haklardan ve mesleki eğitim fırsatlarından yararlanma hususlarında cinsiyet ayrımcılığı yapılması ile ilgili kararsız kalmaktadırlar. Bu durumun ortaya çıkmasında, görüülen kadın çalışanların kamu sektöründe çalışıyor olmalarının etkisinin olduğu düşünülmektedir. Diğer sorun başlıklarına kıyasla, kamu sektöründe insan kaynakları uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığı daha az seviyede görülmektedir. Hipotez testlerinde; yaş grupları açısından kadın çalışanların insan kaynakları uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. 41-50 yaş arası grubun, ilgili ifadelerle diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım gösterdiği görülmüştür. Kariyer ortası döneminde bulunan bu kişilerin, kariyerlerinin ilk yıllarından itibaren insan kaynakları uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili sorunları gözlemledikleri düşünülmektedir. Diğer demografik özellikler ile insan kaynakları uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Bununla birlikte; çalışmanın nitel analiz kısmında özellikle 0-5 yaş arası küçük çocuğu olan çalışan anneler için esnek çalışma saatleri uygulamalarının hayata geçirilmesi, yine bu gruptaki kadınların izin (saatlik, yıllık, hamilelik, mazeret vb.) haklarının artırılması, kurum içinde veya yakınında kreş açılması zorunluluğunun getirilmesi gibi öneriler yoğun olarak dile getirilmiştir.

**Kadınların Kendilerine Koydukları Engeller ve Kadın Yönetici Algısı İle İlgili Sorunlar:** Nicel analiz kısmında ilgili sorulara genel olarak kararsızlık ifadeleriyle cevap verildiği görülmüştür. Hipotez testlerinde; eğitim düzeyi ve çocuk sahibi olma durumuna göre kadın yönetici algısı arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. İlkokul mezunu kadınlar, kadın yöneticilerle çalışmaya olumsuz yönde bakma oranının en yüksek olduğu grubu oluşturmuşlardır. Çocuk sahibi olmayan kadınların, kadın yöneticilerle çalışma konusunda daha olumsuz değerlendirmeler yaptıkları tespit edilmiştir. Diğer demografik özellikler ve toplumsal cinsiyet kalıpyargıları ile ilgili sorun algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Kadın çalışanların, “kadınların üst düzey yönetici olmak için gerekli yetenek ve beceriye sahip olduğu”, “üst yönetim pozisyonları için yeterince istekli oldukları” gibi ifadelerle yüksek oranda katılırken; ya da nitel analiz kısmındaki ilgili sorularda “kadın yönetici sayısının artması” ile ilgili fikir beyan ederken, kadın yöneticiyle çalışma ile ilgili ifadeleri kararsızlıkla değerlendirmeleri dikkat çekicidir. Bu bulgular, kadınların kadın yöneticiyle çalışma konusunda net bir fikirlerinin olmadığına işaret etmektedir.

**Mentor Eksikliği ile İlgili Sorunlar:** Kariyerlerinde ilerlemek isteyen kadınlara gerekli yönlendirmelerde bulunma görevlerini üstlenen mentorlerin eksikliği hususunda yöneltilen ifadeleri kadın çalışanların ağırlıklı olarak kararsızlık ifadeleriyle cevapladıkları; “mentor” kavramının kariyer geliştirme sürecindeki önemiyle ilgili farkındalık düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Hipotez testerinde, demografik özellikler ve faktörler arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bununla birlikte; nitel analiz kısmında kurumlar içerisinde kadınlara yol gösterecek ya da sorunlarını dinleyecek bir “rehber ya da danışmana” olan ihtiyaç ile ilgili görüş bildirilmiş oldukları görülmektedir.

Tespit edilen sorunların çözümüne yönelik öneriler ise aşağıda yer almaktadır:

- Yüzyıllardır süregelen kalıplaşmış toplumsal cinsiyet rollerini bir anda yıkmak şüphesiz mümkün değildir. Bununla birlikte; özellikle çocuklara ve gençlere yönelik farkındalık artırıcı çalışmaların yapılması, daha bilinçli bir neslin yetiştirilmesine katkı sağlayacaktır. İlk ve orta öğretim ders kitaplarında toplumsal cinsiyet eşitliğini vurgulayıcı bilgi ve materyaller daha fazla yer almalıdır (örneğin; ders kitaplarında ev işlerinin sorumluluğunu paylaşan aile üyeleri, kadın yönetici görsellerinin kullanılması gibi). Çocukların ailelerinden sonra gelen önemli rol modelleri öğretmenlerdir. Öğretmenlerin, toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığını çocuklara kazandırıcı bilgi ve faaliyetlerle çocukların ufuklarını açmaları önemlidir. Üniversitelerde de müfredatlar içerisinde teknik ya da sosyal bölüm farkı gözetmeksizin toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda öğrencilerin farkındalığını artırıcı dersler eklenmelidir. Geleceğin yönetici ve çalışanlarının mümkün olduğunca bu bilinçle yetiştirilmesine özen gösterilmelidir.

Günlük hayatımızda, medya ve sanal iletişim oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda; çocukların izlediği çizgi filmler, bilgisayar oyunları vb. medya araçlarının içeriğine toplumsal cinsiyet eşitliğini vurgulayıcı mesajlar adapte edilebilir. Gençlere yönelik olarak da, en çok izlenen dizi, yarışma vb. programların senaryoları içerisinde toplumsal cinsiyet eşitliğini vurgulayıcı mesajlar eklenebilir. Bu konularda çeşitli kamu spotları hazırlanıp, prime time’da (en çok TV izlenen saat aralıkları) yer alan programlar arasında gösterimi sağlanabilir. Bu uygulamalar ayrıca yerel televizyonlarda da yer alabilir.

Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda devlet yöneticileri, sanatçılar, sporcular, din görevlileri gibi ikna kabiliyeti yüksek kanaat önderlerinin etkili projelerde yer almalarının da, bu konudaki farkındalığın artmasına önemli katkıları olacaktır.

Kurumlar içerisinde de belirli aralıklarla, kadın ve erkek tüm çalışanlara yönelik toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda bilgilendirici çalışmaların gerçekleştirilmesi, örgüt kültürünün toplumsal cinsiyet eşitliği anlayışı yönünde değişmesi yönünde etkili olacaktır.

- Ev işleri ve çocuk bakımı gibi konularda kurumsal destek mekanizmalarının daha yoğun bir şekilde hayata geçirilmesi gerekmektedir. Evdeki yardımcıları ya da kreş, bakım evi vb. gibi kurumlara ödenen ücretlerin bir kısmının devlet tarafından desteklenmesi kadının kendine ve iş hayatına daha fazla odaklanmasına katkı sağlayacaktır. Özellikle ücretsiz ya da düşük ücretli kreş, bakım evi gibi uygulamaların yaygınlaştırılması gerekmektedir. Kamu kuruluşları bünyesinde de (ya da bir kaç kurum birleşerek) kreş ya da bakım evlerinin açılması ebeveynlerin çocukların bakımı ile ilgili sorun yaşamamalarına sebep olacaktır.

- Görüşülen kadınların, çalışma yaşamında kadının hayatını kolaylaştırmaya yönelik ilk sırada talep ettikleri konu, özellikle okul öncesi çağlarda çocuğu olan kadınların yararlanabilmesi için, esnek çalışma saatleri uygulamasının hayata geçirilmesidir. Gelişmiş ülkelerde esnek çalışma saatleri ve evde çalışma gibi uygulamaların olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte ülkemiz ekonomik ve sosyal şartlarına uygun, kurumları ve çalışanları mağdur etmeyecek şekilde esnek çalışma uygulamaları ile ilgili düzenlemeler yapılabilir.

- İşyerlerinde danışman, rehber, mentor vb. uzmanlar istihdam edilerek, gerek bu uzmanlar gerekse üniversiteler ya da diğer uzman kuruluşlarca kariyer geliştirme konusunda bilinçlendirme çalışmalarının yapılması da faydalı olacaktır.

- Görüşülen kadınlar, üst yönetim seviyelerinde kadın yönetici sayısının artırılması gerektiğini düşünmektedirler. Yöneticilik, önemli sorumlulukları olan, bilgi, konsantrasyon, cesaret ve sabır isteyen bir görevdir. Bu nedenle kadınları yönetici olmaya özendirmek için öncelikli olarak yukarıda bahsedilen çoklu sorumlulukları ile ilgili yüklerini en aza indirgeyecek mekanizmalar oluşturulmalıdır. Bunun yanında, çalışan kadınların yöneticilik becerilerini geliştirme eğitimlerinden geçirilmesi, bu alanda kişisel ve mesleki gelişimlerinin desteklenmesi faydalı olacaktır. "Şans hazırlıklı olana güler" anlayışı doğrultusunda, bu tür eğitimler kadın çalışanların kapasitelerinin artmasına, üst yönetim seviyeleri için bilgi ve donanım açısından hazır durumda olmalarına sebebiyet verecektir. Erkek yöneticilerin de, kadın çalışanları toplumsal cinsiyet kalıpyargıları doğrultusunda değerlendirmemeleri, yardımcı personel bakış açısından ziyade; terfiler, stratejik önemdeki görevlerin dağılımı, hizmet içi eğitim olanakları, ödüllendirme gibi uygulamalarda eşitlikçi anlayışla hareket etmeleri gerekmektedir.

Karar alma mekanizmalarında kadınların daha fazla yer almasını sağlayacak yasal düzenlemelerle kamu kurumlarının üst karar mercilerinde kadınların daha fazla yer almasını sağlayacak önlemlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Okullar, üniversiteler, belediye meclisleri, sendikalar, siyasi partiler, meclisteki komisyonlar, sivil toplum kuruluşları gibi pek çok idari görevde daha fazla kadın olmasını özendirecek kota vb. gibi pozitif ayrımcılık uygulamalarına ihtiyaç vardır. Çünkü; kadının güçlendirilmesine yönelik gerçekleştirilecek çalışmaların planlama, uygulama ve denetim safhalarında kadınlar yeterince yer almadan bu çalışmaların başarılı olması zordur. Toplumsal cinsiyetin ana akımlaştırılması anlayışı doğrultusunda, kanun ve düzenlemelerin kadın ihtiyaçları, sorunları ve gerçeklerine uygun olarak hazırlanması gerekmektedir. Aksi takdirde, kağıt üzerinde ne kadar yasal düzenleme yapılırsa yapılsın, bu çalışmaların toplumsal hayatta kadının güçlendirilmesine katkısı çok fazla olmayacaktır.

#### Kaynakça

- Akalan, H. (2013). Kadın Çalışanların Sorunları ve Çözüm Önerileri Sakarya'da Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Akçay, G. (2013). Pazarlama ve Satış Alanlarında Çalışan Kadınların Kariyer Sorunları: Bursa İlinde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Alp Değer, C. (2016). Cam Tavan Bağlamında Türkiye'de Kadın Çalışanların Sorunları: Mardin İli Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya: Gazi Kitabevi.
- Bingöl, D. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Büyük Türkçe Sözlük. (2018). Erişim Adresi: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts)
- Çakır, Ö. (2008). Türkiye'de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 31, 25-47.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Halaçlı, B. (2018). Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi: Eğitim Sektöründe Kıyaslamalı Bir Araştırma: Denizli Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.



- Kansız, N. ve Akın Acuner, Ş. (2009). Kadınların Kentsel Hizmetlerden Yararlanma Düzeyleri, Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Ankara: MPM Yayınları.
- Kırbaşoğlu Kılıç, L. ve Bircan Eyüp, "İlköğretim Türkçe Ders Kitaplarında Ortaya Çıkan Toplumsal Cinsiyet Rollerine Üzerine Bir İnceleme", *ODÜ SBE Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Kaynak: [http://sobiad.odu.edu.tr/files/cilt2/cilt2sayi3pdf/kirbasoglu\\_bircaneyupx.pdf](http://sobiad.odu.edu.tr/files/cilt2/cilt2sayi3pdf/kirbasoglu_bircaneyupx.pdf), (Erişim Tarihi: 25 Kasım 2015).
- Kirel, Ç. (2008). Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kocacan, F. A. (2010). Kamu Sektöründe Çalışan Kadın İşgücü Profili Üzerine Bir Anket Çalışması: Erzurum Örneği. (Uzmanlık Tezi). Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu, Erzurum.
- Köksal, M. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Yayınları.
- Lund, D. B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236
- Obamiro, J. K. ve Obasan, K. (2013). Glass Ceiling and Women Career Advancement: Evidence from Nigerian Construction Industry. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(1), 77-97.
- Oxford Dictionaries. (2018). Erişim Adresi: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/gender>
- Phillips, S. P. (2005). Defining and Measuring Gender: A Social Determinant of Health Whose Time Has Come. *International Journal for Equity in Health*, 4, 26.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- TED Blog. 2016, "Op-Ed: The Still-Tolerated Gender Bias İn Science", Kaynak: <http://blog.ted.com/op-ed-the-still-tolerated-gender-bias-in-science/>, (Erişim Tarihi: 31 Mayıs 2016).
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- TÜİK (2015). Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri, Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu.
- Türker, F. (2007). Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisi (Trabzon İlinde Kamu Sektörü Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Uygun, Z. (2011). Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Üzerine Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Uzunçarşılı, Ü. ve Uzunçarşılı Soydaş, A. (2007). İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi. Der. Yrd.Doç.Dr. Beliz Dereli. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yüksel, A. N. (2014). Etkili İletişim Teknikleri. Der. Prof. Dr. Erhan Eroğlu, Prof. Dr. Haluk Yüksel. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

---

**PROBLEMS FACED BY WOMEN EMPLOYEES IN CAREER DEVELOPMENT PROCESS**

---

**Extended Abstract**

**Aim:** The aim of this research is to determine the problems faced by women in career development process and offer solutions to these problems.

**Method(s):** In the study; a literature review is made about the concept of career development process and problems faced by women in this process. After literature review; an overall assessment is made about the results of a case study about problems in career development process of women employees in public sector in Trabzon. A mixed method (quantitative and qualitative methods) is used in the case study. In the quantitative analysis part, the data obtained from the questionnaire is analyzed by using SPSS 23 Statistical Package for Social Sciences Program. Factor Analysis and Kruskal Wallis tests are used in order to test the hypotheses. In the qualitative analysis part, the problems in women's working life were tried to be detected with the help of a fully structured interview form. In the qualitative analysis section, it's aimed to hear women employees' own words about the problems they faced in career development process in working life. In this section, metaphor analysis is done to determine their "working women perception". Descriptive and content analysis are made in the analysis of the obtained data.

**Findings:** According to the findings, significant differences are identified in perceptions of gender stereotypes according to position and educational status. Officers and primary school graduated women participate the expression of "gender stereotypes roles in working life" more than other groups. And there is a significant difference between the perceptions of gender discrimination in human resources practices and age. Women employees between the ages of 41 and 50 participate the expression of "gender discrimination in human resources practices in working life" more than others. There is a significant difference between multiple responsibilities problems and marital status of women. Married women feel the problems with multiple responsibilities more than other groups. From the responses given by women employees in qualitative analysis part, it can be clearly seen that multiple responsibilities have negative effects on women's working and domestic life. "Stress created by multiple responsibilities, tiredness, burnout syndrome, decrease in working productivity, unable to take time and participate in social life" are the most important problems in working life according to the women employees. In the metaphore analysis, it can be seen that all of the expressions about the "perception of working woman" are related to the gender stereotypes (robot, machine, clock, bee, octopus, ant etc.). These expressions seem to be mainly related to the women's reproductive roles. On the other hand; despite the fact that the majority of women employees have higher education level, there aren't any difference identified about assuming domestic responsibilities. Women employees also think that male dominated organization structure is a main obstacle for women to take place at senior management levels. Significant differences are identified in perceptions of women managers according to education level and having children. In the quantitative analysis part, it's seen that; the awareness level of women employees about "working with a mentor" is low. On the other hand, when the answers to the related question are examined in the qualitative analysis section, it can be seen that they accepted the need of an advisor to listen and solve their problems in working life.

**Conclusion:** As a result of this study, it is revealed that the women employees have faced problems related to overcoming the multi responsibilities, gender stereotypes, organizational culture, occupational discrimination in human resource practices, barriers that put by themselves, lack of mentors and perceptions of women managers in career development process. At the end of the study, solutions are offered for these problems.