

# Banka Kadın Çalışanlarının Cam Tavan Farkındalığı

## *The Glass Ceiling Awareness of Bank Female Employees*

Çalışma Başvuru Tarihi: 18.11.2022

Çalışma Kabul Tarihi: 28.12.2022

Çalışma Türü: Araştırma Makalesi

Ayşegül TOY\*

### ÖZET

**Anahtar  
Kelimeler:**

*Cam Tavan,  
Bankalardaki  
Kadın Çalışanlar,  
Nitel Araştırma.*

*Dünya genelinde değişen ve gelişen ekonomik süreç içerisinde kadınların iş hayatına katılımları da giderek artmaktadır. Yeni gelişen sektörler ve farklı iş pozisyonlarında istihdam fırsatları bulabilen kadınlar, çalışma hayatı içerisinde sırf kadın oldukları içinde çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Kadınların özellikle yöneticilik ve üst kademede çalışırken karşılaştıkları, kendilerinin de fark edemediği cam tavan olarak isimlendirilen görünmez engeller, kadın istihdamının ekonomi içerisindeki oranını ve yapısını olumsuz etkilemektedir. Bu çalışmada bankalarda istihdam edilen kadın çalışanların kariyer yolculuklarında karşılaştıkları cam tavan engelleri üzerine araştırma yapılarak bu engellerin neler olduğu nitel araştırma yöntemiyle ortaya konmuştur. Araştırmanın çalışma grubunu 30 kadın çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre bankalarda istihdam edilen kadınlar çalıştıkları süreç içerisinde medeni durum, anne olmaları, işyerindeki yapısal özellikler, piyasanın yapısı ile ilgili sebeplerle sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.*

### ABSTRACT

**Keywords:**

*Glass Ceiling,  
Female Employees  
in Banks, Qualitative  
Research*

*In the changing and developing economic process throughout the world, women's participation in business life is gradually increasing. Women, who can find employment opportunities in newly developing sectors and different job positions, face various problems in working life just because they are women. The invisible barriers called glass ceiling, which women face especially while working in managerial and senior positions and which they themselves do not realise, negatively affect the rate and structure of women's employment in the economy. In this study, the glass ceiling barriers faced by female employees employed in banks in their career journeys were investigated and what these barriers are was revealed by qualitative research method. The study group of the research consists of 30 female employees. According to the results of the research, women employed in banks stated that they experienced problems due to marital status, being a mother, structural features in the workplace and the structure of the market.*

\*Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Yıldızeli Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, ayseguldayi@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-2353-8906

## 1. GİRİŞ

Çalışma yaşamında kadınlar, cinsiyetlerinden dolayı toplumun özellikle ataerkil yapısı mevcutsa dezavantajlı grupta yer alırlar ve kadınların iş yaşamlarıyla ilgili tabuları yıkarak iş hayatına katılmaları, toplumsal cinsiyet eşitliği bakımından özellikle sürdürülebilir kalkınma ve ekonomik büyüme için son derece önemlidir (ILO, 2020). Bu bağlamda, kadınların nüfusun büyük bir kısmını oluşturmaları sebebiyle ülkelerin kalkınma girişimlerinin aktif bir parçası olmaları, güçlendirilmeleri ve istihdamda yer almaları gerekmektedir (Bayeh, 2016). Ülkelerin ekonomik ve sürdürülebilir büyümeleri için kadın istidamı ve kadınların iş piyasalarında güçlendirilmesi büyük önem arz eder (Dhakal, 2018). Hatta kadınların ekonomik, sosyal, politik ve çevresel alanlarda rollerini oynayabilmeleri için cinsiyet eşitliği sağlanmadıkça ve güçlendirilmedikçe, ülkelerin sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştiremeyeceği yapılan araştırmalarla da ortaya konulmuş olup, yapılan çalışmalar kadın istihdamının ekonomik büyümeye pozitif etki ettiğini göstermiştir (Bayeh, 2016; Lagerlöf, 2003; Luci, 2009).

Tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de sanayileşmeye paralel olarak kadınların iş gücüne katılımı gelişme göstermiştir. Ülkemizde 2021 yılı kadın çalışan oranı %32 iken kadın çalışanların ise üst düzey rolleri erkeklere oranla oldukça azdır ve liderlikte onları geri tutan nedenler bulunmaktadır (IBR, 2019; World Bank, 2022). Dünyanın her yerinde istihdama erişimin öncesinden üst pozisyonlara erişime kadar özellikle belirli sektörlerde engellerle karşı karşıya kalmaktadırlar (ILO, 2020). Bu durum ülkemizde de benzer özellikler göstermektedir.

Araştırmacılar tarafından ülkemizdeki kadınların istihdamı ve kariyer yolculuğundaki engellerle ilgili olarak işgücü piyasasındaki ırksal ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin nedenleri ve büyüklüğü ortaya konmuştur. Cinsiyet eşitsizliği, örgütsel önyargılar ve toplumsal kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller cam tavan olarak tanımlanmıştır (Wirth, 2001:1). Cam tavan tabiri ilk kez 1984'te o sırada Working Woman dergisinin editörü olan Gay Bryant'ın Adweek profilinde kullanılmıştır. Bu profilde, "Kadınlar belli bir noktaya geldiklerindeki yaşadıkları görünmez engelleri nedeniyle sıkışıyorlar, orda kalıyorlar ve o engelleri aşamıyorlar ben buna cam tavan diyorum". Gay Bryant'a benzer şekilde 1985'te Ulusal Kadın Örgütü'nün (NOW) başkanı, United Press International'a verdiği bir röportajda, kadın hareketi olmadan kadınların cam tavanın ötesine geçme şanslarının olmayacağını belirtmiştir. Ertesi yıl, Wall Street Journal'ın 24 Mart 1986 tarihli baskısında, cam tavan terimi hem Carol Hymowitz hem de Timothy Schellhardt tarafından cam tavan "kadınlar ve yöneticilik arasında, kadınların en yüksek seviyelere ulaşmalarını engelleyen görünmez ama aşılmaz bir engel" olarak tanımlanmış ve iş dünyasında çok yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Boyd, 2008; Longo ve Straehley, 2008).

1990'larda cam tavan kavramı bilimsel olarak da kullanılmaya başlanmış ve literatüre yayılmıştır (Maume, 2004). Literatüre göre cam tavan, kadınların kariyer gelişiminin önündeki görünmeyen

engeller olarak ifade edilmiştir. Cinsiyetin yarattığı farklılık, örgütün dokusuna çelik bir iplik gibi örülmüş olup kadınların kariyerleri çoğu zaman tam olarak yerine oturmayan parçalar olarak ifade edilmiştir. Bu parçalar kariyer fırsatını engelleyen sistemik, yapısal ve ekonomik engelleri temsil etmekte olup cam tavan engelleri olarak ifade edilmektedir (Guy, 1994). Bu engeller bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller olmak üzere üç aşamada sınıflandırabilmektedir (Dreher, 2003; Fagenson, 1990; Liu, 2013). Bireysel engeller; kadınların cam tavanları fark etmeyerek kendilerinden kaynaklanan bariyerleri, örgütsel engeller; erkek egemen kurum kültürü liderliğe ilişkin rol uyumu algıları, toplumsal engeller ise kadın ve erkeklerin toplumsal olarak kabul edilen davranışları ve kadınlara yönelik tutumları olarak ifade edilmiştir (Liu, 2013). Bu engeller literatürde aile sorumluluğu, iş deneyimi eksikliği, yetersiz nitelikler, kadınlara yönelik mevcut önyargılar, tutumlar ve algılar ve üst düzey yönetim ve üst yönetim pozisyonlarında kadınlar arasındaki çatışan ilişkiler olarak karşımıza çıkan en yaygın engellerdir (Mathur-Helm, 2006).

## 2. BANKALARDA CAM TAVAN

Finans sektörü ülke ekonomilerinin gelişimi ve performansı için önemli belirleyiciliğe sahip bir sektördür. Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de finans sektörünün en önemli sacayağı olan bankalar para ve servet dolaşımındaki aktif, yapıcı rolleri sayesinde hem bireysel hem de reel sektör açısından üretim ve tüketime fayda sağlayıp ülkelerin ekonomik anlamda büyümelerine olumlu anlamda katkı sunarlar (Hazar ve Babuşçu, 2013; Karadağ Ak vd., 2021).

Bankaların ülke ekonomisine sayısız faydalarına ek olarak istihdam anlamında da ülkelerin ekonomilerine katkı sağladığı görülmektedir. Örneğin, Türkiye’deki bankalarda Eylül 2022 itibariyle toplam 187.586 çalışan içerisinde kadın çalışan sayısı oranı yüzde 50.5, erkek çalışan oranı ise yüzde 49.5’tir (TBB, 2022b). Bu oran diğer sektörlere göre bankacılıkta kadın istihdamının fazla olduğunu göstermektedir. Türkiye Bankalar Birliği Yönetim Kurulu Başkanı Alpaslan Çakar, 8 Mart Dünya Kadınlar Günü vesilesiyle 7 Mart 2022 Basın Bülteninde; “Bankacılık sektöründe kadın çalışan oranı artıyor. Sağlıklı bir ekonomik ve sosyal kalkınma için kadınların iş hayatındaki varlıklarını artırmasının çok önemli olduğunu biliyoruz. Bu bilinçle sektörümüz hem kadınların bankacılık sektöründeki temsili hem de kadın girişimciliğini desteklemeye yönelik birçok çalışmaya imza atıyor” demiştir (TBB, 2022a).

Beyaz yakalı olmak, ofis ortamında çalışmak, üretim sektörü gibi zor bir iş yükünün olmaması, gece vardiyalarının olmaması, banka sektöründe kadın istihdamın talep görmesi gibi faktörler kadınların bu sektörü tercih etme durumlarını ortaya çıkarmıştır. Yadav ve Dabhade, (2013) çalışanların büyük çoğunluğunun işten keyif aldıklarını, iş yerinde kendilerini rahat hissettiklerini tespit etmiş ve bankacılık sektöründe kadın çalışanların

artmasının nedeni olarak ifade etmişlerdir. Banka kadın sayısının yüksek olmasına karşılık orta ve yüksek kademelerde kadın sayısı aynı oranla yüksek değildir bu nedenle de bu sektörde kadınların bankacılıkta üst yönetim pozisyonlarını almasına karşı bir tür görünmez cam tavan muhalefeti olduğu da aşikardır (Sachdeva, 2014). Kadın ve erkek sayısının eşit olduğu mesleklerde bile, kadınların daha yüksek ücretli yönetici pozisyonlarına yükselme olasılığının cam tavan bariyerlerinden dolayı daha düşük olduğu görülmektedir (Cherry, 2001:145). Kadınların işgücü piyasasına daha fazla katıldığı ülkelerde bile, sadece bir azınlık en yüksek pozisyonlara ulaşıyor (Ferrari vd.,2022). Uluslararası çapta bakıldığında da, bankaların yönetim kurullarında prestijli pozisyonlarda büyük ölçüde erkekler çalışmakta, bu durum yönetici olmak isteyen kadınlar için dezavantaj yaratmaktadır (Woodward ve Ozbilgin, 1999). Çünkü bu tür dezavantajlar bankada çalışan kadınların kariyerlerinde ilerlemesini kesin olarak engellemektedir (Halford vd., 1997:72). İş gücü piyasasında yönetici kadın sayısının daha az olması, cinsiyet farkı olarak adlandırılan toplumsal cinsiyet kalıplarının ortaya çıkmasına neden olduğundan toplumsal cinsiyet kalıpları sosyal normların ve üstlenilen klişe cinsiyet rollerinin çok fazla yaygın olduğunun kanıtıdır (ILO, 2020). Bankalar en bariz anlamda toplumsal cinsiyete dayalı kuruluşlardır: ücretler, görevler ve hiyerarşik konumların tümü kadınlara ve erkeklere farklı şekilde dağıtılır (Acker, 1994).

Bu rol dağılımı içinde kadınlar için kilit konulardan biri, özel yaşam ve iş yaşamının ayrı tutulmasıyla ve erkek merkezli varsayımlarla nasıl baş edebileceğidir. Özellikle bankacılık mesleğinde kadınların kariyer yolculuğunda; anne olmak, evli olmak, ataerkil toplum yapısı gibi faktörler örgütsel kültüre işlemekte olup, cinsiyetler arasındaki bu fark daha belirgin olmaktadır. Kadınların evlenip çocuk sahibi olması üst düzey yönetici kademelere gelme sürecinde veya üst düzey yönetici olduklarında da aile, ev fikirlerini işlerine yansıtılmaları bekleniyor. Aile fikirlerinin iş yaşamına yansıtılması iş yerlerine bağlılıklarının azalmasına sebep olabileceği için, kadınlar kariyer dışı görevlerde daha fazla çalıştırılıyor (Halford vd., 1997:193-194).

Kadınların iş yaşam dengesiyle özel yaşam dengesi arasındaki tutarlılığının sağlanamaması kadın çalışanlar arasında çok konuşulan ve endişeye düşüren bir olaydır. Özellikle kadınlar için bu durum iş ve özel yaşam arasındaki talepler ve roller örtüştüğünde sorun oluşturmaktadır. Bu sorun çözülmekten çok yönetilmesi gereken bir konudur. Çünkü özellikle bu dengeyi sağlayamayan kadınların yaşadıkları endişeler, dengeyi sağlayamadıkları için yaşamda kontrolsüzlük hissi, zaman bulamamak ve umutsuzluk gibi duygular psikolojik olarak onları rahatsız etmektedir (Yadav ve Dabhade, 2013). Kadınlar, bu tür rolleri yerine

getiremeyeceklerinden korkarlarsa, yönetici pozisyonlarına başvurmamayı tercih edebilirler (Tabassum ve Nayak, 2021).

Bu doğrultuda kadınların üst düzey yöneticiliklerinin oranını artırmanın, her sektördeki her işletme için faydalar sağladığı kanıtlanmıştır ve kadınları üst yönetime yönlendirmek konusunda net ve sürekli adımlar atılması tüm ülkeler bazında önemli bir gerekliliktir (IBR, 2020). Bu kapsamda yapılan araştırmalarda; kadın varlığının banka yönetimini iyileştireceğini, halka olumlu bir sinyaller göndereceğini, banka karlılığını artırıp ek fayda yaratarak banka değeri ve performansını artıracığı belirtilmiştir (Alharbi vd., 2022; García-Meca vd., 2015; Owen ve Temesvary, 2018; Showkat, 2021; Terjesen vd., 2016).

Bu nedenlerle bankacılık sektöründe yaklaşık %50 bayan çalışan varken kadın yönetici sayısının artırılması için onlara engel olan cam tavan engellerini belirlemek ve farkındalık sağlamak için incelemelerde bulunmak faydalı olacaktır. Cam tavanı kırmak için öncelikle, kadınların kullandığı kariyer stratejilerini ve kadın çalışanlarının ilerlemelerinde karşılaştıkları engelleri anlamak hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle bu araştırmada kadınların kariyer gelişimi ve isteklerinin yanı sıra, mevcut olan engelleri incelenecek olup, kadınların daha üst düzey yönetim pozisyonlarına ilişkin gelişimi ve başarısının nasıl artırılacağı tartışılacaktır. Bu araştırma ayrıca kadınların kariyer gelişimi ve elde tutulmasının önündeki örtülü engellerin daha geniş bir şekilde anlaşılmasına katkıda bulunacak, kuruluşların bankalardaki çeşitlilik gündemiyle ilgilenmelerine yardımcı olacak ve kadınların nasıl ilerleme kaydedebileceklerine dair önerilerde bulunarak bundan sonra yapılacak araştırmalara katkı sağlayacaktır.

### 3. YÖNTEM

Bu nitel araştırmada olgubilim deseni (fenomenoloji) seçilmiştir. Olayların özünün incelenmesi olan olgu bilimi, olayın altında yatan deneysel varyasyonların ortak olan anlamlarını keşfetmek ve katılımcıların deneyimlediği dünyayı belirlemek ve tasvir etmektir (Baker vd., 1992). Olgu bilim vasıtasıyla, insan deneyimlerini araştırıp, onların bilinç durumundan bilgi türetmek için önemli metodoloji geliştirilir. Olayı deneyimlemiş bireylerden veriler toplanır ve tüm bireyler için bu deneyimler için özü oluşturan bir tanım geliştirilir. Araştırmacı daha sonra fenomeni deneyimleyen kişilerden veri toplar ve tüm bireyler için ne yaşadıkları ve nasıl yaşadıklarıyla ilgili olan genel bir tanım geliştirir (Moustakas, 1994). Bu çalışmada banka da istihdam edilen kadın çalışanların cam tavan sendromu olgusu derinlemesine incelenmeye çalışılmıştır. Olguyu deneyimleyen bireyler olarak bankada çalışan kadınlar ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

### 3.1. Çalışma Grubu

Çalışma grubunu 30 kadın banka çalışanı oluşturmaktadır. Cam tavan sendromu genellikle kadınlar üzerinde çalışıldığı için kadın bireyler çalışmaya dahil edilmiştir. Bu araştırma için ölçüt örneklem yöntemi seçilmiştir. Birkaç farklı amaçlı örnekleme stratejisi olmasına rağmen, uygulama araştırmalarında en yaygın olarak ölçüt örnekleminin kullanıldığı görülmektedir (Palinkas v.d., 2015). Ölçüt örnekleminin mantığı, önceden belirlenmiş bir önem ölçütünü karşılayan tüm durumları gözden geçirmek ve incelemek, böylece ölçüt durumlarını, ölçütü göstermeyenlerle açıkça veya dolaylı olarak karşılaştırmaktır (Patton, 2014:425). Ölçüt örneklem bu nedenle çalışmanın kadınlar üzerinde yapılması ilk ölçüt olarak kabul edilmiş, diğer bir ölçüt olarak ise farklı bankalarda ve farklı sürelerde görev yapmaları alınmıştır.

### 3.2. Veri Toplama

Banka yöneticileri ve çalışanları çalışmanın amacı konusunda bilgilendirilmişlerdir. Çalışma gönüllü kadın banka çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama sürecinde bankanın doğal çalışma koşullarının bozulmamasına dikkat edilmiştir. Çalışmadan elde edilen veriler üçüncü kişilerle paylaşılmamış ve katılımcıların gizliliği muhafaza edilmiştir. Veriler yarı-yapılandırılmış görüşme yoluyla elde edilmiştir. Görüşmelerde kullanılan sorular alan yazın temel alınarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Görüşmelerde kullanılan sorulardan bazıları; Bir kadının çalışma yaşamının diğer sorumluluklarını nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?, Kadınların terfi etme konusundaki isteklerini nasıl değerlendiriyorsunuz?, Sizce kadınların üst düzey yönetici olarak atanmaları sürecinde yaşamış oldukları sıkıntılar nelerdir? Bir bayanın medeni durumu çalışma performansını nasıl etkiler?. Toplamda 30 kadın banka çalışanı ile görüşülmüş ve katılımcıların izni ile görüşmeler ses kaydına alınmıştır. Toplamda 30 kadın banka çalışanı ile görüşülmüş ve katılımcıların izni ile görüşmeler ses kaydına alınmıştır. Örnekleme yer alan 30 kadın banka çalışanı K1,K2,...,K30 olarak kodlanmış ve verilerin analizi bu kodlar üzerinden yapılmıştır.

### 3.3. Geçerlik ve Güvenirlik

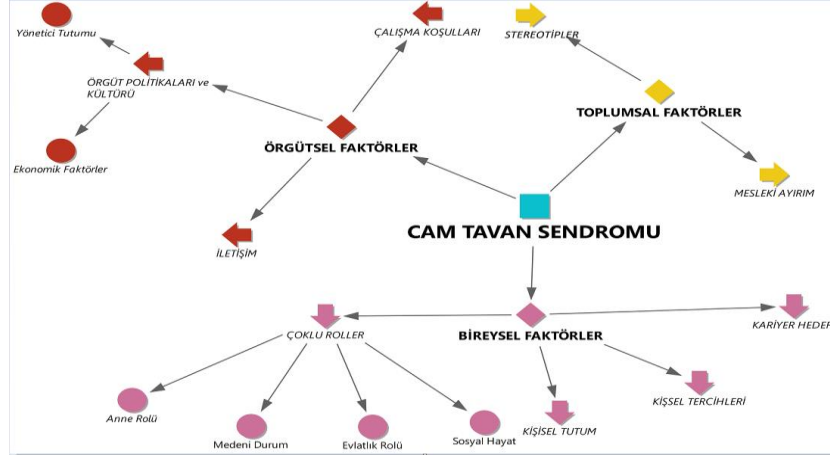
Bu araştırma kapsamında derin odaklı veri toplama, çeşitleme ve tutarlık incelemesi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmada yarı-yapılandırılmış görüşmelerinde özelliği olarak görülen yüz yüze görüşme yoluyla derinlemesine veri toplanmış olup 127 sayfalık veri toplanmıştır. Araştırmada da ayrıca araştırmacı çeşitlemesine de başvurulmuş ve bir başka araştırmacı tarafından verilerin kodlanması istenmiştir. Araştırmacılar arasındaki kod

uyumuna bakılmıştır. Kodlayıcılar arası hesaplama da (Güvenirlilik= Uzlaşma / [Uzlaşma + Uzlaşmama Sayısı] × 100) formülü esas alınmıştır (Miles ve Huberman, 1994). Araştırmacılar arasındaki kod uyum yüzdesi %91 çıkmıştır. Son aşamada ise araştırmacılar tarafından veriler karşılaştırılmış ve aradaki farklılıklar giderilerek son şekli verilmiştir.

### 3.4. Bulgular

Araştırmanın problem cümlesi “Banka kadın çalışanlarının cam tavan farkındalığı hakkındaki görüşleri nelerdir?” sorusunu cevaplamaya yöneliktir. Bu araştırma banka kadın çalışanlarının cam tavan sendromu hakkındaki görüşlerini cam tavan ilkeleri doğrultusunda incelemeyi amaçlamıştır. Buna ilişkin banka kadın çalışanlarının görüşleri araştırmacı tarafından geliştirilen “Banka Kadın Çalışanlarının Kariyer Yollarındaki Cam Tavan Engelleri Formu” aracılığıyla elde edilmiştir. Görüşme soruları kapsamında elde edilen veriler ve içerik analizi ile analiz edilmiştir.

İçerik analizi kapsamında banka kadın çalışanlarının kariyer yollarındaki cam tavan engellerine ilişkin elde edilen veriler analiz edilerek kodlanmış, kodlardan alt temalar, alt temalardan da temalar oluşturulmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda kodlar, alt temalar ve temalar cam tavan sendromu teması altında toplanmıştır. Bu bağlamda cam tavan sendromu temasının altında bireysel faktörler, toplumsal faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere 3 alt tema yer almaktadır. Bireysel faktörler temasının altında ise çoklu roller, kişisel tutum, kariyer hedefi ve kişisel tercihler olmak üzere 4 kod yer almaktadır. Ayrıca çoklu roller kodunun altında anne rolü, medeni durum, evlatlık rolü ve sosyal hayat kodları yer almaktadır. Örgütsel faktörler alt teması altında iletişim, çalışma koşulları, örgüt politikaları ve kültürü olmak üzere 3 kod yer almaktadır. Örgüt politikaları ve kültürü yönetici tutumu ve ekonomik faktörler olmak üzere 2 tane alt kodu bulunmaktadır. Toplumsal faktörler alt teması altında ise stereotipler ve mesleki ayırım olmak üzere 2 kodu bulunmaktadır. Bankadaki kadın çalışanların cam tavan sendromu temasına ilişkin alt temalar ve kodlar Şekil 1. de verilmektedir.



**Şekil 1. Kadın Banka Çalışmalarının Cam Tavan Farkındalığı Konusundaki Görüşlerinin (Kod Bölüm Temelli) Hiyerarşik Kod Alt-Kod Modeli**

Cam tavan sendromu temasının alt teması olan örgütsel faktörlere ilişkin bankada çalışan kadınların ifade ettikleri çalışma koşulları koduna ait olan katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır.

*“Eğer siz bankada çalışıyorsanız çok yoğun çalışıyorsunuz demektir. Tam zamanlı ve yoğun tempoda çalışan kadının maalesef ki iş özel yaşam dengesi alt üst oluyor. Çünkü mesai saatleri çok uzun, hedeflere dayalı olarak çalıştığımız için oldukça stresli bir çalışma ortamı mevcut.” (K29) diğer bir katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir. “Performans konusunda kadınlara belki biraz daha ulaşılabilir hedefler verilmeli. Çünkü kadınların baş etmekle mükellef olduğu çok fazla konu var. Yani erkekler işine geliyor. O gün yapacağı işe odaklanıyor. Akşama kadar yapıyor. Akşam evine gidiyor. Kadınlar işe gelirken gelme aşamasında başlıyorlar yorulmaya. İşte tekrar yoruluyorlar. Eve gidip dinleneyim gibi birçoğumuzun öyle bir lüksü de yok. Çünkü evde de yönetmen gereken başka bir süreç başlıyor. Hayat içinde sürekli sorumluluklarınız devam ediyor.” (K23)*

Cam tavan sendromu temasının alt teması olan örgütsel faktörlere ilişkin bankada çalışan kadınların ifade ettikleri örgüt politikaları ve kültürü koduna ait olan katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır.

*“Kadınlara yönelik olarak pozitif ayrımcılığın yapılması gerektiğini düşünüyorum nedeni ise çocuk sahibi olmak en doğal hakkımken bizim doğum sürecimizde ya da emzirme sürecimizdeki izinlerimiz çalışma süresi olarak hesaba katılmıyor ve bizim terfi sürecimiz uzuyor. Aslında bizim istediğimiz pozitif ayırım bile olmuyor fırsat eşitliğinin sağlanması oluyor” (K17) diğer bir katılımcı ise şu şekilde görüş*



*bildirmiştir. “Bankamızda hedefler ekonomik duruma, nüfusa, büyük şehir olup olmamasına bağlı olarak verilmesi gerekirken biz İstanbul şubesi ile yanı hedefe sahibiz maalesef ve hedefler bu durumda çok yüksek ve mantıksız oluyor. Bu hedeflere ulaşmak hele bayansanız çok daha imkansızlaşıyor çünkü pazarlamacı gibi sürekli kapı kapı gezip ticari müşteri ziyareti yapmak beni zorluyor ama hedeflere ulaşmak için yapmak zorundayım.” (K1)*

Cam tavan sendromu temasının alt teması olan örgütsel faktörlere ilişkin bankada çalışan kadınların ifade ettikleri iletişim koduna ait olan katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır.

*“Bizim işimiz halka iç içe olduğu için iletişim konusunda zaman zaman sıkıntı yaşanabiliyor. İşimiz gereğince sürekli olarak nazik ve güler yüzlü olmamız gerekiyor fakat bu durum bazen suistimal edilebiliyor bu da benim aile ve yaşam tarzıma uymadığı için mesafeyi ayarlamam için sürekli olarak kendimi kontrol etmekte zorunda kalıyorum.” (K5) diğer bir katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir. “Erkeklerin ve toplumun genel bilinçaltındaki problemlerle alakalı olarak kadınlar burada biraz sıkıntı yaşayabiliyor. İçtenlikle, samimiyetle davranmamız gereken bir işiniz var bizim bankacılıkta. Ama bunun dozunu o kadar iyi ayarlamalıyız ki, Dozu biraz aştığında yanlış anlaşmalara sebebiyet verebiliyor.” (K2) bir başka katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir. Sinirlendiğinde bayanlar daha duygusal oluyor. Daha duygusal tepkiler verebiliyor. Onu da erkekler çoğu zaman anlamıyor yani. Sizin de iletişiminizde çoğu zaman anlamıyorlar. Bunu hani dramatikleştirdiğimizi falan düşünüyorlar. Duygu sömürüsü yaptığımızı düşünüyorlar.” (K4)*

Cam tavan sendromu temasının alt teması olan toplumsal faktörlere ilişkin bankada çalışan kadınların ifade ettikleri stereotipler koduna ait olan katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır.

*“Kadının meslek seçimi hakkında genel bir yargı var. Kadının bankacı olmasına yönelik olumsuz bir bakış açısı var çünkü mesai saatleri çok fazla, saha ziyaretleri olduğu için yetişme tarzından dolayı toplum farklı bakıyor. Genellikle kadının öğretmen olmalıdır.” (K28) diğer bir katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir. “Ata erkil bir toplum olduğumuz için kadının çalışması bile normal karşılanmazken bankacı olması çok kabul görmüyor.” (K4) bir başka katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir. “Bankacılık erkek işi olarak görülmesine rağmen ben bu görüşü kabul etmiyorum bana göre kadın isterse her şeyi yapar, kadın isterse her şeyi başarabilecek güçtedir. Çünkü biz aynı anda birçok işi yapabildiğimiz için erkeklerden daha güçlüyüz.” (K1)*

Cam tavan sendromu temasının alt teması olan toplumsal faktörlere ilişkin bankada çalışan kadınların ifade ettikleri mesleki ayırım koduna ait olan katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır.

*“Bankada çalışan kadınların yönetici olması desteklenmiyor. Çünkü kadınların yaşam alanlarından daha uzak yerlere gitmesinin zor olacağı düşüncesiyle erkekler tercih ediliyor.” (K24) diğer bir katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir. “Kadınlar daha hırslı ve istekli olmalarına rağmen erkekler tercih ediliyor. Çünkü kadınların çalışma şartları bankaya uygun görülüyor.” (K15) bir başka katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir. “Ticari anlamda da kendini geliştirmesi için kadının serbest, özgür Yaşam şartlarına sahip olması gerekiyor. Erkekler daha uygun diyorsun sen. Evet, erkekler. Özellikle ticari için. Ticari anlamda daha esnek hayat şartlarına sahip oldukları için. Gerek müşteri ziyareti gerek saha ziyaretlerinde erkek personeller daha ön planda tercih ediliyor. İçinde bulunduğumuz toplum yaşadığımız şehir yetişme tarzı. İnsanların kadınlara bakış açısı. Kıyafetine bile yani eleştiri hakkına sahip insanlar bu şekilde etkiliyor.” (K6) diğer bir katılımcının görüşü şu şekildedir. “Ben kızımın bankacı olmasını tercih etmem çünkü çalışma şartlarının bir bayana uygun olduğunu düşünmüyorum bu işi yapan biri olarak ancak oğlum bankacı olabilir. Çünkü erkeklere daha uygun bir meslek olduğunu düşünüyorum.” (K2)*

Cam tavan sendromu temasının alt teması olan bireysel faktörlere ilişkin bankada çalışan kadınların ifade ettikleri kariyer hedefi koduna ait olan katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır.

*“Banka çalışıyorsanız eğer ve kariyer yapmak istiyorsanız bunu çocuktan önce yapmalısınız. Çünkü çok yoğun şartlarda çalışıyorsunuz ve mesai dışında da ancak evinize ve çocuğunuza zaman ayırabiliyorsunuz. Bu durum ise tüm kurum tarafından bilindiği içinde yöneticilikte tercih edilmiyorsunuz.” (K30) bir başka katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir. “Tayin olayı bankacılarda çok sıkıntılı bir durum olduğu için genellikle bayanlar tercih etmiyor” (K24) bir başka katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir. “Ülkemizdeki biraz geri kalmışlıkla da alakalı olarak kadınlar her zaman daha iyi yere gelmeye çalışıyor ama diğer sorumlulukları nedeniyle az önce de ifade ettiğim gibi zaman alıyor. İstekleri azalıyor” (K22) bir başka katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir. En doğal hakları terfi süreçlerinde doğumda kullanılan (yani doğum izni için) süreler hesaba katılmıyor terfi süresi böylece uzatılıyor.” (K12)*

Cam tavan sendromu temasının alt teması olan bireysel faktörlere ilişkin bankada çalışan kadınların ifade ettikleri kişisel tercihleri koduna ait olan katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır.

*“Yaşadığım ili sevmiyorum. Bu şehir ve insan profiline ayak uyduramıyorum. Buradaki zihniyeti, yaşam tarzını beğenmiyorum. Daha büyük bir şehirde işimle alakalı bir tayin imkânım olsaydı giderdim. Orada bizim işimizle ilgili gerek nüfus gerek müşteri kitlesi, eğitim seviyesi, ulaşabileceğim hedef kitle daha fazla olduğu için daha işimde profesyonel olacağını düşünüyorum. Ayrıca sosyal anlamlarda da yani çocuklarıyla ilgili şeylerde de büyük şehirlerdeki eğitim, sağlık gibi imkanlardan daha fazla yararlanırlar diye düşünüyorum.” (K13) bir başka katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir.* “Yönetici olabilmek için zaten genelde şehir değişikliği falan yapman gerekiyor. Gidebilmen gerekiyor. Biraz özgür olman gerekiyor. Bu konuda da tabii ki birçok kısıtlama var. Yani zor oluyor. Birçok şeyi düşünerek hareket etmek zorundasın ve ben ailemi düşünerek düzenimi bozmak istemezdim.” (K10) bir başka katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir. *“Kadın yönetici ile çalışmaktansa erkek yönetici ile çalışmayı tercih ederim. Kadınlar daha hırslı oluyor, daha kıskanç oluyor ve duyguları ön planda olduğu içinde adil yönetemiyorlar”. (K4)*

Cam tavan sendromu temasının alt teması olan bireysel faktörlere ilişkin bankada çalışan kadınların ifade ettikleri kişisel tutum koduna ait olan katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır.

*“Kadınlar biraz daha detaycı ve mükemmeliyetçi oluyorlar. Bazen bunu biraz törpülemek gerekiyor. Başarılı olabilmek için. Onu hayatın, hayatın gelişine göre dengelemek zorunda kadınlar. Biraz daha ılımlı olması gerekiyor bence kadınların. Biraz daha anlayışlı ve hoşgörülü olmaları gerekiyor. Bu detaycılıktan biraz uzaklaşmaları gerekiyor.” (K26) bir başka katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir.* *“Ya mesela işte polislik, askerlik gibi mesleklerde bayanlar yapmamalı. İşte gecesi yok, gündüzü yok. Ya da işte zor meslekler falan gibi toplumda genel bir yargı söz konusu ama bankacılık için kadın yapmamalı noktasına katılmıyorum ben çünkü çalışma saatleri dışında zorlayıcı bir yanı yok bence”. (K4) “Kadınlar için bankacılık zor bir meslek olduğunu düşünüyorum. Çünkü gerek mesai saatleri gerekse de müşteri ziyaretleri, çalıştığınız pozisyona göre muhatap olduğumuz kesim ve banka hedeflerini gerçekleştirebilmek için verilen emek bir arada düşünüldüğünde zor bir meslek olduğuna karar veriyorum. Örneğin ben kızımın bankacı olmasını istemezdim.” (K2).*

Cam tavan sendromu temasının alt teması olan bireysel faktörlere ilişkin bankada çalışan kadınların ifade ettikleri çoklu roller kodunun alt kodu olan anne rolüne ait olan katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır.

*“Pozisyonunuzda ya da görev tanımınızda kaybedeceğiniz bir şey yoksa çocuk sahibi olmak engel olmaz. Yıllarca emek verip belli bir pozisyona bir unvana geldikten sonra çocuk sahibi olmak bütün emeklerinin boşa gidip geriye sarması gibi bir şey oluyor. Kurumlar o andaki uygun pozisyondaki açık kadro durumuna göre artık yeni görev ataması yapabiliyor. Bunu da kaybetmemek için doğrudan olumsuz olarak etkiliyor yani. Kariyer hedeflerimiz çocuk sahibi olmayı etkiliyor. Kariyer hedeflerinize göre çocuk sahibi olmayı düşünüyoruz.” (K19) bir başka katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir. “Bence olumsuz etkiliyor. Benim bir tane çocuğum var ikinciği yapamadım bu yüzden yapamadım. Yani yoğunluktan yani zaman kaybı, yıl kaybı, her türlü maddi manevi kayıpları oluyor. O yüzden de çocuk sahibi olmak çalışma hayatını olumsuz etkiliyor. Ama çalışmasaydım çocuk yapardım.” (K11) bir başka katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir.” Ben çocuk olduktan sonra bütün eğitimlerimi iptal ettim. Hiçbir eğitime doğru düzgün gitmedim, Çok zorunlu olmadığı sürece tabiki. Çünkü yani hafta içi işte bakıcıya ya da anneye bırakıyorsun. Bu da seni duygusal olarak olumsuz etkiliyor.” (K10).*

Cam tavan sendromu temasının alt teması olan bireysel faktörlere ilişkin bankada çalışan kadınların ifade ettikleri çoklu roller kodunun alt kodu olan medeni duruma ait olan katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır.

*“Bir kadın hayatta en az dört kişilik yaşıyor. Anne, eş, evlat ve çalışan olarak. Dolayısıyla sade kendine biçilmiş ömrü en az dörde bölüyor. Hepsine yetişmeye çalışırken tam olarak kimseyi memnun edemiyor. Buna kendisi de dahil. Bir yere ağırlık verdiğinde diğer taraf geride kalıyor. Hepsine ağırlık vermek de zaten insanüstü bir çaba. Bu keşmekeş içerisinde bir anne, bir kadın her şeye yetişmeye çalışarak belki biraz yarım yamalak işlerini, vazifesini yerine getiriyorsun Gerçekten tam olarak ne kendimizi işe verebiliyoruz. Ne eve, ne eşe. Hep yarım kalıyoruz. Tabii bunda çalışma saatlerinin uzunluğu da etken. Evet. Tam zamanlı çalışmanın çok etki olduğunu düşünüyorum buna.” (K22) bir başka katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir.” Hep arkadaşlara da şunu söylüyorum. Eğer kariyer hedefiniz varsa evlilikten önce diyelim ki evlilik oldu. Çocuktan önce yapın diye. Bizim bankacı sınavlarımızda da gerçekten evli olduğunuzda geçmeniz imkânsız çünkü, ev ve*

*eşinizden sınava hazırlanmaya vaktiniz olmuyor.” (K21). Bir başka katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir “Şimdi performans değerlendirme noktasında bankalarda özellikle fiziksel özelliklere çok dikkat ediyorlar. Ama bir bayanın anne ve eş olduktan sonraki kendine bakamama durumu Kadınları olumsuz etkiliyor” (K12). Bir başka katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir.” Ben bekar olduğum için ne eğitimlere giderken ne saha ziyaretlerinde bulunurken ne çalışma saatlerinde nede iletişim kurmamda problem yaşamıyorum ama evli arkadaşlarım bunların hepsinde sıkıntı yaşadıklarını ifade ediyorlar.” (K1).*

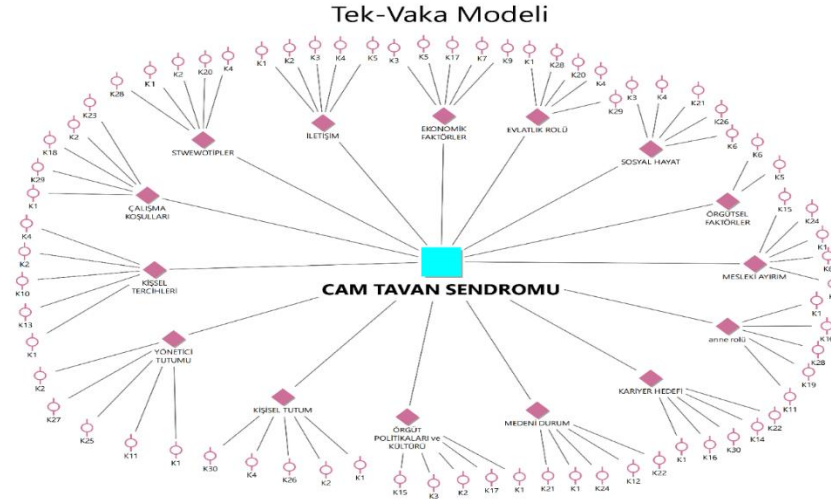
Cam tavan sendromu temasının alt teması olan bireysel faktörlere ilişkin bankada çalışan kadınların ifade ettikleri çoklu roller kodunun alt kodu olan evlatlık rolüne ait olan katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır.

*“Annem, babam ve kardeşlerim var burada o nedenle onları bırakıp gitmek istemem. Siz bu hayatı tek başınıza yaşamıyorsunuz sizin bir aileniz ve sorumluluklarınız var ve benim önceliğim ailem.” (K29). Bir başka katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir.” Ben evliyim ve eş sorumluluklarım var ama aynı zamanda bir evladım ve anne, babama ve kız kardeşlerime karşı da sorumluluklarım var. Örneğin anne-babam çok yaşlı ve ben bana kariyerimle ilgili ne vaat edilirse edilsin ben onları burada tek başına bırakıp gitmek istemem.” (K28).*

Cam tavan sendromu temasının alt teması olan bireysel faktörlere ilişkin bankada çalışan kadınların ifade ettikleri çoklu roller kodunun alt kodu olan sosyal roller ait olan katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır.

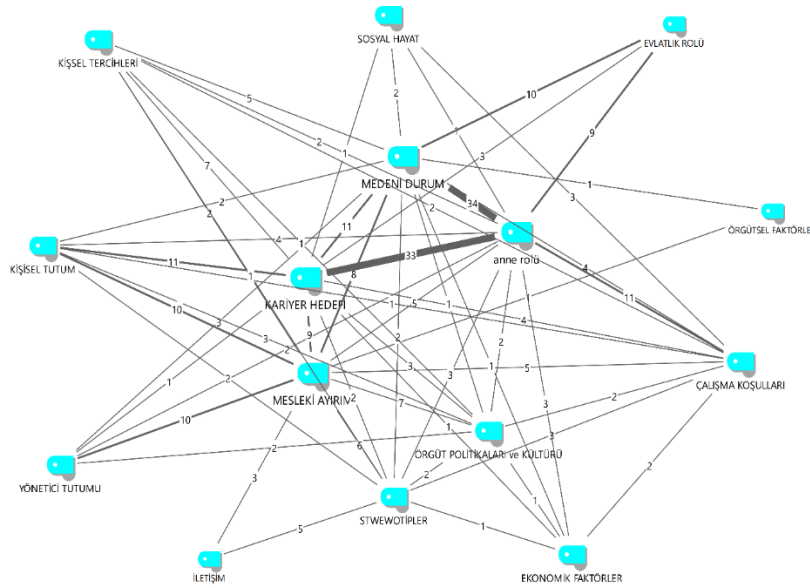
*“Bankacılıkla kıyaslandığında en azından tatil dönemleri, net çalışma süreleri net. Mesleğini icra edip evine gittiğinde sosyalleşmek için onlara fırsat, hatta bunu düşünebilmek için enerjinin kaldığını bile düşünüyorum.” (K26). Bir başka katılımcı ise şu şekilde görüş bildirmiştir.” Bankacı olmanın tamamen olumsuz etkilendiğini düşünüyorum maddi avantajların göz ardı edersek özel hayatın için verim sıfır maalesef.” (K21).*

Bankada çalışan kadınların cam tavan sendromu üzerine yapılan görüşmelere ait olan Tek-Vaka modeli Şekil 2. de verilmiştir.



**Şekil 2. Kadın Banka Çalışmalarının Cam Tavan Farkındalığı Konusundaki Görüşlerinin Tek- Vaka Modeli Analizi**

Bankada çalışan kadınların cam tavan sendromu üzerine yapılan görüşmelerde alt tema ve kodlarına ilişkin olarak Şekil 2. katılımcı dağılımları gösterilmiştir. Dağılımda her bir koda ait olan katılımcı profilleri yer almaktadır.



**Şekil 3. Kadın Banka Çalışmalarının Cam Tavan Farkındalığı Konusundaki Görüşlerinin Çıkışan Kodlar Modeli**

Bankada çalışan kadınların cam tavan sendromu üzerine yapılan görüşmelerde alt tema ve kodlarına ilişkin olarak Şekil 3.'te verilen kod çıkışmalarına bakıldığında kariyer hedefi ile anne rolü arasında bağı, medeni durum ve annelik rolü arasındaki bağı, kariyer hedefi ile medeni durum arasındaki bağı, çalışma koşulları ve annelik rolü arasındaki bağı, mesleki ayırım ile yönetici tutumu arasındaki bağı güçlü olarak değerlendirebiliriz.



Şekil 4. Kadın Banka Çalışmalarının Cam Tavan Farkındalığı Konusundaki Görüşlerine Ait Olan Kelime Bulutu

#### 4. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Anadolu’da yer alan bir ilde farklı bankalarda görev yapan kadın çalışanlarla gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde banka kadın çalışanlarının örgütsel faaliyetler, toplumsal faktörler ve bireysel faktörler boyutunda cam tavan engellerine takıldıkları belirlenmiştir. Kadın banka çalışanlarının örgütsel faktörler boyutunun altında yer alan çalışma koşulları açısından zorlandıkları, çalışma koşullarının ağır olduğu, banka hedeflerinde nüfus gibi şehrin ekonomik yapısı gibi etkenlerin göz önüne alınmadığı durumlarda çalışma koşullarının zorlaştırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Aaltio ve Huang (2007) yapmış oldukları çalışmada kadınlar üst düzey pozisyonda yer almak için son derece istekli olmalarına rağmen düşündükleri kadar hızlı ilerleyemedikleri yönünde görüş bildirmektedirler. Bu durum araştırma sonuçları ile uyumludur. Bu çalışmadaki katılımcılar çalışma koşulları ve kadınların diğer rollerinden dolayı erkeklere oranla mesleki kariyerlerinde daha yavaş ilerlediklerini ifade etmişlerdir. Tlaiss ve Kauser (2010) yapmış oldukları çalışmada kadınların kariyer yolculuklarının kurumsal kültürden ve uygulamalardan etkilendiğini tespit etmişlerdir. Bu sonuç araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Çalışmada kurumsal olarak belirlenen hedeflerin tutarsız olması ve şehrin ekonomik yapısının göz önüne alınmamasının kariyer yolculuklarını etkilediği ve çalışanların üzerinde stres oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Jamali ve Nejati (2009) yapmış oldukları çalışmada örgütsel destek eksikliğinin ve iş kısıtlamalarının, kadınların kariyer ilerlemelerinin önündeki ana engeller olduğunu tespit etmişlerdir.

Benzer şekilde Karataş (2013) ve Bayarçelik vd., (2019) kadın çalışanların iş stres düzeylerinin erkek çalışanlara oranla daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Kadın banka çalışanları tarafından çalışma koşullarının özel hayatlarını olumsuz etkilediği özellikle de annelik rollerine yansıdığı tespit edilmiştir. Kadın çalışanların annelik rollerine ilişkin, Epik ve Umutlu (2019) araştırmalarındaki kadınlar, çalışma hayatı ve annelik rolünün sürekli olarak sorgulandığını ve annelik rolünün hep eksik kalmasından dolayı kaygılanıldığını belirtmişlerdir. Bu durum araştırma sonuçları ile benzerlik taşımaktadır. Araştırma sonucunda da bankada çalışan kadın çalışanların annelik rolünü ön plana aldıkları ve bu rolün hakkını verebilmek için kariyer hayatlarını yavaşlattıkları, zaman zaman ise ertelemek zorunda kaldıkları tespit edilmiştir. Kadın banka çalışanları ayrıca çalışma şartlarında yer alan hedefe ulaşma odaklı çalışmalarının aile hayatlarını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Appelbaum vd., (2011) evli olan kadın çalışanların bekar olan kadın çalışanlara oranla daha fazla stres ve çatışmayla karşı karşıya kaldıklarını tespit etmişlerdir. Çalışmada bunun nedeni olarak evli olan çalışan kadınların iş-aile dengesini sağlamak için yoğun bir çaba göstermesi ile açıklanmıştır. Bu çalışmanın sonuçları araştırmanın sonuçları ile bir bire benzerlik göstermektedir. Araştırmada bankada çalışan evli kadınların hem eş olma sorumluluğu hem toplumun yüklemiş olduğu anlam hem de çalışma yaşamının şartları arasında zorlandıkları ve çoğu zamanda bu dengenin sağlanabilmesi noktasında iş yaşamlarından ödün verdikleri belirlenmiştir. Al-Alawi (2016) yılında yapmış olduğu çalışmada kadınların iş yaşamlarının aile yaşamlarını olumsuz etkilediğini düşündüğünde işi bırakma oranlarının çok yüksek olduğunu, kadınların iş yaşamı ve aile yaşamı arasındaki dengeyi sağlama noktasında zorlandıklarını ve bu konuda almış oldukları yardımların ise çok da etkili olmadığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Mangatu (2010) birden fazla rolün birlikte yürütülmeye çalışılmasının kadınları çalışma yaşamında dezavantajlı duruma getirdiği sonucuna ulaşmıştır.

Çalışmaya katılan kadın banka çalışanları, yoğun çalışma temposunun sosyal hayatlarını olumsuz etkilediğini ve bu durumda psikolojik olarak kendilerini rahatsız hissetmelerine neden olduğunu belirtmişlerdir.

Ticari müşteri ziyaretlerinin toplumun yapısından kaynaklı olarak zaman zaman aile hayatlarını olumsuz etkilediği tespiti yapılmıştır. Kadın banka çalışanları ayrıca yoğun çalışma koşullarının ekonomik koşullara yansımadağını belirterek almış oldukları ücretin yetersizliğine de vurgu yapmışlardır. Ayrıca araştırmada toplumsal yargılardan dolayı meslek seçiminde cinsiyetin belirleyici etkisinin olduğuna vurgu yaparak bankadaki çalışma koşullarının bir bayan için uygun olmadığını ifade etmişlerdir. Bu durum toplumdaki stereotipler kavramı ile de birebir uyumaktadır. Toplumda genel olarak kadınların bankacılık



mesleğine çok da uygun olmadığı kanısı yaygındır. Ismail (2003) yapmış olduğu çalışmasında kadınların ailesel sorumluluklarına yönelik geleneksel yaklaşımların onların kariyer engellerinden biri olduğunu ifade etmiştir. Vinnicombe (2002) yöneticilik mesleğinde toplumsal yargılardan dolayı yöneticilerin erkek olması gerektiğine dair bir yargı olduğunu ve bu durumda kadınların yöneticilik öz güvenlerine zarar verdiğini tespit etmiştir. Benzer şekilde Sczesny (2003) kadın yöneticilere yönelik toplumsal yargıların olduğunu ve bu yargıların kadınların kariyer yolculuklarını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Fischbach vd., (2015) duygusal stereotiplerde erkeklerin daha başarılı olduğunu, kadınların ise bu durumun liderlik başarılarını engellediğini ortaya koymuştur.

Bajdo ve Dickson (2001) yapmış oldukları çalışmada kadınların toplumsal cinsiyet eşitliğinin var olduğu kültürlerde daha üst yönetimde yer aldığını ancak toplumsal cinsiyetin sağlanamadığı kültürlerde ise erkeklere göre daha az görev aldıklarını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Lyness ve Judiesch (1999) kadınların yönetici olmasına dair yaşamış oldukları cinsiyet eşitsizliklerinin onların üst düzey yönetici seçilme olasılıklarını azaltarak cam tavan engeli oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

Çalışmaya katılan kadın banka çalışanları, kurumların yönetici tercihlerini genellikle erkeklerden yana kullandıklarını bu durumun ise kadın çalışanların performansına yansıdığını ifade ederek, anne, eş gibi diğer sorumluluklarından dolayı kariyer yolculuklarında geri planda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Anafarta ve Yapıcı (2008) çalışmalarında kadınların iş ve aile rolleri arasındaki mücadeleleri ve bununla baş etmede bir rehberine sahip olmamaları onların cam tavan engellerini yoğun bir şekilde yaşamalarına neden olacağını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Suda (2002) aile sorumluluklarını paylaşmadaki eşitsizliklerin kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz olarak etkilediğini bulmuştur.

Yapılan araştırma sonuçlarında bankada istihdam edilen kadın çalışanların bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak pek çok engelle karşılaştıkları nettir fakat aynı zamanda mentor eksikliklerinin olduğu da aşıkardır. Bu bağlamda bankalarda kadın çalışanlar için mentorluk hizmeti verilebilir. Ayrıca; Powel'e göre güçlü bir içeriden terfi politikası izleyen ve üst seviyenin hemen altındaki pozisyonları, gecikmeden bu seviyeye ilerleyen yüksek nitelikli kadın ve erkeklerle dolduran kuruluşlar, sonunda cam tavanlarını paramparça edebilir. Powell ve Betterfield (1994) görüşünden hareketle kadın yönetici sayılarının artırılması için kadınlar için çalışma koşulları cinsiyete dayalı olarak biraz daha kolaylaştırılıp böylece kariyer imkanları artırılabilir. Sonraki çalışmalarda ayrıca banka erkek çalışanların görüşlerine başvurularak bir çalışma yürütülebilir.

***Etik Kurul İzni***

*Bankada çalışan kadınlardan veri toplanabilmesi için öncelikle Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Etik Kurulundan 26.10.2022 tarih ve E-60263016-050.06.04-224083 sayı ile izin alınmıştır. Etik kurul izninin alınmasının akabinde banka yöneticileri ile iletişime geçilmiş ve gerekli izinler alınmıştır.*

**KAYNAKÇA**

- Aaltio, I., & Huang, J. (2007). Women Managers' Careers in Information Technology in China: High Flyers With Emotional Costs?. *Journal of Organizational Change Management*20(2), 227-244.
- Al-Alawi A. I. (2016). Status of Bahraini Women in The Banking and Financial Sector: Challenges and Opportunities. *Journal of International Women's Studies*, 17(4), 210-228.
- Acker, J. (1994). The gender regime of Swedish banks. *Scandinavian Journal of management*, 10(2), 117-130
- Alharbi, R., Elnahass, M. & McLaren, J. (2022). Women directors and market valuation: What are the “Wonder Woman” attributes in banking? *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 80, 101611.
- Anafarta, N., Sarvan, F. & Yapici, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 8(15), 111-137.
- Appelbaum, S. H., Asham, N. & Argheyd, K. (2011). Is The Glass Ceiling Cracked in Information Technology? A Qualitative Analysis: Part 1. *Industrial and Commercial Training*.43(6), 354-361.
- Bajdo, L. M. & Dickson, M. W. (2001). Perceptions of Organizational Culture and Women's Advancement in Organizations: A cross-cultural examination. *Sex Roles*, 45(5), 399-414.
- Baker, C., Wuest, J. & Stern, P. N. (1992). Method Slurring: The Grounded Theory/Phenomenology Example. *Journal of advanced nursing*, 17(11), 1355-1360.
- Bayarçelik, E. B., Durmaz, B. V. & Gürler, N. (2019). İş Stresi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *İnsan ve İnsan*, 6(21), 493-523.
- Bayeh, E. (2016). The Role of Empowering Women and Achieving Gender Equality to The Sustainable Development of Ethiopia. *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*, 2(1), 37-42.
- Boyd, K. S. (2008). Glass ceiling. *Encyclopedia of race, ethnicity, and society*, 549-552.
- Cherry, R. (2001), *Who gets the good jobs?*, Rutgers University Press, New Brunswick.

- Dhakal, S. P. (2018). Cooperative Enterprises and Sustainable Development in Post-Crisis Nepal: A Social Responsibility Perspective on Women's Employment and Empowerment. In *Entrepreneurship and The Sustainable Development Goals*. Emerald Publishing Limited.8,185-200
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at The Top. *Human Relations*, 56(5), 541-562.
- Epik, M. T. & Umutlu, S. (2019). Çalışma Yaşamında Ayrımcılığa Maruz Kalan Anneler: Isparta Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 32-46.
- Fagenson, E. A. (1990). At The Heart of Women in Management Research: Theoretical and Methodological Approaches and Their Biases. *Journal of Business Ethics*, 9(4), 267-274.
- Ferrari, G., Ferraro, V., Profeta, P. & Pronzato, C. (2022). Do Board Gender Quotas Matter? Selection, Performance, and Stock Market Effects. *Management Science*, 68(8), 5618-5643.
- Fischbach, A., Lichtenthaler, P. W. & Horstmann, N. (2015). Leadership and Gender Stereotyping of Emotions: Think Manager–Think Male?. *Journal of Personnel Psychology*, 14(3), 153.
- García-Meca, E., García-Sánchez, I. M. & Martínez-Ferrero, J. (2015). Board Diversity and its effects on Bank Performance: An International Analysis. *Journal of Banking & Finance*, 53, 202-214.
- Guy, M. E. (1994). Organizational Architecture, Gender and Women's Careers. *Review of Public Personnel Administration*, 14(2), 77-90.
- Halford, S., Savage, M. & Witz, A. (1997). *Gender, careers and organisations*. London: Macmillan.
- Hazar, A. & Babuşcu, Ş. (2013). Türk Bankacılık Sektörü Kredi-Mevduat Gelişmelerinin Bölgesel Analizi (2005-2011). *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 93-119.
- Karadağ Ak, Ö., Babuşcu, Ş. & Hazar, A. (2021). Bist Banka Endeksinde Yer Alan Mevduat Bankalarının Finansal Performanslarının Copras Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (1) ,280-305.
- Karataş, A. (2013). Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Kariyer Farklılaşması: Muğla İli Örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-16.
- Lagerlöf, N. P. (2003). Gender Equality and Long-Run Growth. *Journal of Economic Growth*, 8(4), 403-426.)

- Liu, S. (2013). A Few Good Women at The Top: The China Case. *Business Horizons*, 56(4), 483-490.
- Longo, P. & Straehley, C. J. (2008). Whack! I've Hit the Glass Ceiling! Women's Efforts to Gain Status in Surgery. *Gender Medicine*, 5(1), 88-100.
- Luci, A. (2009). Female Labour Market Participation and Economic Growth. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 4(2/3), 97-108).
- Lyness, K. S. & Judiesch, M. K. (1999). Are Women More Likely to Be Hired or Promoted into Management Positions?. *Journal of Vocational Behavior*, 54(1), 158-173.
- IBR, International Business Report, (2022) "Women in Business 2018 Grant Thornton". <https://www.grantthorntonci.com/News-Centre/global-news/women-in-business-2022/>
- ILO, (2022). International Labour Organization. "ILO Action Plan for Gender Equality 2022–25", [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_856240.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_856240.pdf)
- Ismail, M. (2003). Men and Women Engineers in A Large Industrial Organization: Interpretation of Career Progression Based on Subjective-Career Experience. *Women in Management Review*.19, 60-67
- Jamali, R. & Nejati, M. (2009). Women's Career Progression Barriers and Organisational Justice: A Study of Iranian Society. *Business Strategy Series*.5(10), 311-328
- Mathur-Helm, B. (2006). Women and The Glass Ceiling in South African Banks: An Illusion or Reality?. *Women in Management Review*, 21(4), 311-326.
- Mangatu, N. M. (2010). Beyond The Glass Ceiling: A Phenomenological Study of Women Managers in The Kenyan Banking Industry. University of Phoenix.
- Maume Jr, D. J. (2004). Is The Glass Ceiling A Unique Form of Inequality? Evidence from A Random-Effects Model of Managerial Attainment. *Work and Occupations*, 31(2), 250-274.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Sage publications.
- Owen, A. L. & Temesvary, J. (2018). The Performance Effects of Gender Diversity on Bank Boards. *Journal of Banking & Finance*, 90, 50-63.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N. & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533-544.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Sage publications.

- Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (1994). Investigating The “Glass Ceiling” Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86.
- Sachdeva, G. (2014). Glass Ceiling Converted into Glass Transparency: A Study on The Factors Making Women Executives Successful in The Indian Banking Sector,3(4), 46-51.
- Sczesny, S. (2003). A Closer Look Beneath The Surface: Various Facets of The Think-Manager–Think-Male Stereotype. *Sex Roles*, 49(7), 353-363.
- Showkat, S. (2021). The Relationship Between Glass Ceiling and Women's Performance in The Banking Sector: An Empirical Study. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 1-21.
- Suda, C. (2002). Gender Disparities in The Kenyan Labour Market: Implications for poverty reduction. *Nordic journal of African studies*, 11(3), 21-21.
- Tabassum, N. & Nayak, B. S. (2021). Gender Stereotypes And Their Impact on Women’s Career Progressions from A Managerial Perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 10(2), 192-208.
- TBB, (2022a). Türkiye Bankalar Birliği, İstatistik Raporlar, “Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları Eylül 2022” ,[https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/3926/Banka\\_Calisan\\_ve\\_Sube\\_Sayilari-Eylul\\_2022.pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/3926/Banka_Calisan_ve_Sube_Sayilari-Eylul_2022.pdf)
- TBB, (2022b). Türkiye Bankalar Birliği, Türkiye Bankalar Birliği Başkanı Çakar: “Bankacılık Sektöründe Kadın Çalışan Oranı Artıyor” Basın Bülteni 7 Mart 2022, [https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/8822/TBB\\_BB\\_YKB\\_070222.pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/8822/TBB_BB_YKB_070222.pdf)
- Terjesen, S., Couto, E. B. & Francisco, P. M. (2016). Does The Presence of Independent and Female Directors Impact Firm Performance? A Multi-Country Study of Board Diversity. *Journal of Management & Governance*, 20(3), 447-483.
- Tlaiss, H. & Kauser, S. (2010). Perceived Organizational Barriers to Women's Career Advancement in Lebanon. *Gender in Management: An International Journal*.
- TUİK, (2022). (Türkiye İstatistik Kurumu) “İstatistiklerle Kadın, 2021”, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2021-45635>
- Wirth, L. (2001), *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva.
- Woodward, D. & Ozbilgin, M. F. (1999). Sex Equality in The Financial Services Sector in Turkey and the UK. *Women in Management Review*,8(14), 325-332.

World Bank, (2022). “Labor Force Participation Rate, Female (% of Female Population Ages 15+) Modeled ILO Estimate)”, <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.CACT.FE.Z>

Yadav, R. K. & Dabhade, N. (2013). Work Life Balance Amongst The Working Women in Public Sector Banks-A Case Study of State Bank of India. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 7, 1-22.