

BANKACILIK ÜST YÖNETİMLERİNDE KADIN YÖNETİCİLERİN YERİ VE PROFİL ANALİZİ

THE PLACE AND PROFILE ANALYSIS OF WOMEN MANAGERS IN BANKING TOP MANAGERMENTS

Hale Nur GÜLER *

* Dr., Bağımsız Araştırmacı, TÜRKİYE, e-mail: halgu76@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6333-1849>

Geliş Tarihi: 22 Haziran 2020; Kabul Tarihi: 22 Temmuz 2020

Received: 22 June 2020; Accepted: 22 July 2020

ÖZET

Kadınların toplum, siyaset ve ekonomik yaşamda konumlarının değişmesi nedeni ile Türkiye’de bankacılık alanında da kadın çalışanların yeri önemini korumaktadır. Bu çalışmada Türkiye’de çalışan sayıları en yüksek kamu özel ve yabancı sermayeli bankalarının çalışan sayıları ve kadınların yeri incelenmiştir. Bankalarda üst düzey kadın yöneticilerin oranı belirlenmiş ve kadın yöneticilerin eğitim deneyim ve kurum deneyimleri incelenmiştir. Çalışmada bankacılıkta kadın çalışanların erkek çalışanlara göre fazla olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların sayısı özel ve yabancı sermayeli bankalarda daha yüksektir. Üst yönetimde görev alan kadınların sayısının ise düşük olduğu görülmektedir. Üst düzey yönetimde görev alan kadınların görev alanları daha çok Hazine, Kurumsal Bankacılık ve İnsan Kaynakları’dır. Kadın yöneticiler daha çok Orta Doğu Teknik Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi mezunlarıdır. Kadın yöneticilerin ortalama iş deneyimlerinin yirmi dört yıl, buldukları kurum içindeki ortalama görev sürelerinin ise on beş yıl olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık, kadın yönetici, üst yönetimde kadın, insan kaynakları, kadın istihdamı

ABSTRACT

Women in society, in politics and in economic life changed because of their position in the banking sector in Turkey is still important place of women workers. In this study, Turkey's private and public employees place the highest number of employees of foreign owned banks, and women were examined. The ratio of senior female executives in banks was determined and the educational experience and institutional experiences of female managers were examined. In the study, it is seen that female employees in banking are more than male employees. The number of women employees is higher in private and foreign banks. It is seen that the number of women working in the top management is low. The duties of women who take charge in senior management are mostly Treasury, Corporate Banking and Human Resources. Female managers are mostly graduates of Middle East Technical University and Boğaziçi University. It is seen that the average work experience of women managers is twenty four years and the average term of office within their institution is fifteen years.

Key Words: Banking, woman manager, woman in senior management, human resources, women's employment.

1. GİRİŞ

Sürekli gelişim gösteren iş dünyasında kadınların yeri ve önemi artmaktadır. Kadınların sağduyulu, analitik temkinli yanları tüm sektörlerde etkisini ve başarısını gösterecek niteliklerdir. Etkin ve beklenen şekilde kalkınmanın sürmesi için kadınların iş dünyasında olmaları ve katkıları önemlidir. Kurumların da işveren olarak kadınlara fırsat eşitliği sağlamaları ve kadın dostu uygulamaları sunmaları ve desteklemeleri gerekmektedir. Kadınların iş dünyasında desteklenebilmeleri için kurumların kadın çalışan oranının yüksek tutmaları, terfi kriterlerinde cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması, eğitim ve mesleki kapasite konusunda desteklenmeleri, iş ve aile hayatının dengelenmesine yardımcı olmaları, ulaşım kreş süt odası gibi uygulamalarla hayatlarının kolaylaştırılmasını ve orta ve üst kademe yönetimde kadınlara yer verilmesi sağlanmalıdır. Kadınların iş dünyasında desteklenmeleri ile iş verimliliği ve çalışan bağlılığı, karar alma süreçleri iyileşecektir.

Bankacılık sektörü de değişen ve dönüşen dünyada teknolojik alt yapı yeterliliği esnek çalışma saatleri ile kadınlar tarafından tercih edilen meslekler arasındadır. Sektörün oluşturduğu yapı ile bankacılık kadınlar tarafından tercih edilen meslek grupları arasındadır. Türkiye Bankalar Birliği verilerine göre bankacılık sektöründe 2019 yılında kadın çalışanların erkek çalışanlara göre sayıca fazla olduğu bilinmektedir. Buna istinaden yönetici kadrolarına bakıldığında ise erkeklere daha fazla yer verildiği görülmektedir (Dünya, 2020). Kadın çalışanların kariyer basamakları arttıkça daha çok elendiğini gösteren bu durum, kurumların kadın çalışanların özelliklerini daha iyi değerlendirmesi gerektiğini ve kadın çalışanları kurumda gerekli pozisyonlar için hazırlamaları gerektiğini göstermektedir. 2015 yılındaki bankacılık verilerinde de üst düzeyde kadın çalışanların erkeklere göre daha az olduğunu göstermektedir, sektörde görev yapan üçyüz yetmiş üç genel müdür yardımcısından sadece elli beşinin kadın olduğu belirtilmektedir (AA, 2020).

Akıllı müşteri deneyimlerinin (AMÜD) oluşması etkin insan kaynağı ile tasarlanabilmektedir. Teknolojinin ilerlediği günümüzde çalışanların duygusal emek yaklaşımları da oldukça önem taşımaktadır. Çalışanların müşteriler için oluşturulan süreçlerde ve hizmet gösterimi sırasında gösterecekleri derinlemesine duygusal emek oldukça faydalı olacaktır. Kadın çalışanlara göre derinlemesine duygusal emek gösteriminin yüksek olduğu çalışmalar mevcuttur. Kadın çalışanlara nazaran erkeklerin daha çok duygu yönetiminde eğitim ihtiyacı olduğu belirtilmiştir (Grandey, 2000: 106). Yapılan çalışmalara bakıldığında kadınlarla erkeklerin gösterdikleri davranışlarda farklılık olduğunu söylemek mümkündür (Güler, 2018: 21). Kadın çalışanın kurumlar açısından sağladığı fayda onları üst yönetimdeki yerlerine de hazırlıyor olmalıdır. Kadınların iyi iletişim kurmaları, sorumluluk paylaşmaları ve yardımlaşma özellikleri, değer yaratma özellikleri ile kurumlara katkıları oldukça fazla olmaktadır.

Çalışmada bankacılık sektöründe 2020 yılında kadınların ağırlığı incelenmiş olup Türkiye’ de çalışan sayıları açısından en büyük on beş bankanın üst yönetimindeki Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcısı görevindeki kadın yöneticilerin görev aldıkları bölümler, eğitim ve deneyimleri incelenmiştir. Çalışmanın sektörde kadın yöneticilerle ilgilenen çalışan araştırmacı ve yöneticilere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KADIN İSTİHDAMI VE YÖNETİMDE KADIN İSTİHDAMI

Ekonomik şartların değişmesi ve sanayi devrimi ile birlikte kadınlar ücret karşılığı işlerde çalışmaya başlamışlardır. Dünyada kadınların çalışma yaşamında yer almaları uzun süreçlere dayanmaktadır. Kadınların çalışma yaşamında ücretli işçi olarak bulunmaları 18. yüzyılın ikinci yarısından sonra sanayi devrimi ile başlamış ikinci dünya savaşı sonrasında hızlanmıştır (Peker ve Kubar, 2012: 174-175). Kadınlar dünyada ve Türkiye’ de nüfusun yarısını oluşturmalarına rağmen ekonomik anlamda temsil yetkisi kazanamamış ancak Sanayi Devrimi ile iş hayatında yerini almaya başlamıştır (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 195). Türkiye’

de cumhuriyet sonrasında sanayileşme kentleşme göç sebepleri ile kadınların erkeklerle eşit eğitim öğrenim görme ve meslek sahibi olma hakları ile kadınlara yeni iş alanları doğmuştur (Ersöz, 1993: 42).

Kadınların günümüzün şartlarında teknolojik değişik kadının sosyoekonomik rolü ile pek çok sektörde iş hayatında olmaları normal hale gelmiştir. Toplumların kadınlardan anne rolü ile beraber ev hayatı dışında da pek çok alanda başarılı olacaklarını göstermişlerdir (Demir, 1997: 23-24; Karabıyık, 2012: 232). Kariyer basamaklarında ilerlemek isteyen kadınların içinde buldukları kurumlarda emek harcayıp üretken şekilde görev yapmaları gerekmektedir (Gül, Yalçınoğlu ve Atlı, 2014: 174). Kadınların yeteneklerinin ortaya çıkartılması ve etkin şekilde görev almaları hem kendi ekonomileri hem aile ekonomisi hem de ülkelerin sosyoekonomik açıdan kalkınmaları için önemlidir (Tansel, 2002:3; İlan, 2017: 4). Kadınların çalışma hayatında aktif görev almaları ile eğitim seviyesi de yükselme eğilimi göstermektedir, gelecek nesillerin yetişmesinde de bu kritik faktör oldukça etkilidir (Karakaya, 2019: 6). TÜİK verilerine göre aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi kadınların tarım sanayi ve hizmet sektörlerinde her geçen yıl artarak görev yaptıkları görülmektedir. Hizmet sektöründe çalışan kadınlar, çoğunlukla finansal kurumlar, sigortacılık, yardım sağlanan sektörlerde ve bireysel hizmet sektörlerinde hizmet vermektedirler.

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

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

Kaynak: (TÜİK, 2020).

Yöneticilik yönetim konusunda birikmiş bilgi ve tecrübelerini kullanarak başkaları ile çalışmak ve başkalarının aracılığı ile iş birimlerini amaçlarına ulaştırma çabası olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2003: 23).

Aşağıdaki tabloda 2014-2020 arasında kadın ve erkek yönetici oranları görülmektedir. Erkeklerin yönetici olma ihtimali kadınlara göre daha fazladır. Bununla birlikte 2014 yılından bu zamana kadınların yöneticilik pozisyonlarında da küçük de olsa artış olduğu görülmektedir.

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

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

Kaynak: TÜİK (2020).

Kadınların erkeklere göre yönetici olarak daha az rol oynamalarının sebepleri cinsel ayrımcılık olabilmektedir (Mitra, 2003: 70). Kadınların evdeki sorumluluğu da onların kariyer çalışmalarında etkili olabilmektedir, kadınların iş gücünde etkin olarak görev alabilmeleri yalnızca ekonomi ile ilgili olmayıp toplum faktörü, din kültürü siyaset medeni durum çocuk sayısı gibi pek çok etken bulunmaktadır (İlalan, 2017:9). Kadınların üst düzey pozisyonlara çıkışlarında karşılarında pek çok engel olabilmektedir. Kadınlar görevlerini yaparken diğer yandan onların ev içinde üstlendikleri görevler nedeni ile sorumlulukları yüksek olmakta bu da iş ve özel hayat dengesini korumada sıkıntılara yol açabilmektedir (Günsel, Köroğlu ve Demirci, 2016). TÜİK (2015) verilerine göre kadın ve erkeğin eşit işe eşit ücret alamadığını göstermektedir. Kurumların da evlilik doğum sütün izni gibi sebeplerden ötürü erkek çalışan tercih edebildiğini de ifade etmek mümkündür. Türkiye’de kurumsal yönetim ilkeleri arasında kadınların yönetim kurulları üye oranı %25 olması gibi tavsiye niteliğinde hüküm de yer almaktadır (Akt. Özdündar, 2017: 44 Radikal).

Bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkeklerin eğitim durumları açısından bakıldığında ise kadınlardan yüksek öğretim yapmış olanların erkeklere göre daha fazla olduğu da görülmektedir. Bununla birlikte lisans sonrası eğitim ise erkeklerde daha fazla görülmektedir.

Tablo 3. Sektör Çalışanlarının Eğitim Durumları

İlk Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar			Orta Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar			Yüksek Öğretim Kurumlarını			Yüksek Lisans ve Doktora Yapmış Olanlar		
(İlkokul ve Ortaokul)			(Lise ve dengi okullar)			Bitirmiş Olanlar					
Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
810	307	1.117	16.775	7.757	24.532	67.364	79.162	146.526	8.101	7.888	15.989

Kaynak: TBB (2020)

Kadınların çalışma hayatında önlerine çıkan pek çok engel sıralamak mümkündür. Bunların cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu, mentör eksikliği, bariyerler, cam asansör, cam uçurum gibi sıralanması mümkündür.

Cam tavan sendromu kadınların yeterli olduklarını ve kişisel özelliklerini dikkate almadan üst yönetim kadrolarında görev almalarına olanak tanımayan görünmeyen engellerdir (Aytaç, 2002: 27). Davranışsal ve örgütsel önyargılar yüzünden kadınların üst düzey yönetici konumuna gelmeleri engellenmektedir (Yıldız, 2014:72). Kadınların üst düzey yönetici olmalarında iki önemli faktör vardır. Bunlar aile hayatının zarar göreceğinden duydukları endişe ve çevresel faktörler yani ona konulan engellerdir (Şiyve, 2014). Kraliçe arı sendromu yüksek statüde bir ücretle çalışan daha çok erkek çalışanlarla iyi iletişim kurabilen ve rakip

gördüğü için diğer kadın çalışanlara mesafeli davranan kadın erkek eşitliği için mücadele vermeyen kadın yöneticiler için kullanılmaktadır (Knight, 1989: 4-5). Kraliçe arı sendromunda kadın yöneticiler farklı olduklarını vurgulayıp kadın çalışanlardan koparak hiyerarşiye dayanıp karar vermektedir (Derks, Laar ve Ellemers, 2016: 456-469). Kadın mentörlerin eksikliği nedeniyle kurumlarda erkek yöneticilerin örnek alındığı ve katı sınırlı duygulardan uzak hareket edildiği belirtilmektedir (Katkat, 2000: 58). İşyerlerinde iletişim ağının güçlü olması hem yöneticilerin astlarına bilgi ve deneyim aktarmalarını hem de onları tanıma ve fikirlerini almalarına olumlu kararların doğmasına imkan tanımaktadır (Bulut, 2014: 204). Örgüt içinde hem erkeklerin hem de kadınların bu iletişim ağını doğru şekilde kullanabilmeleri onların kariyerleri açısından kritiktir. Cam asansör ya da cam yürüyen merdiven de kadınların başarılı olabilecekleri iş kollarında dahi erkeklerin daha çok desteklendikleri ve terfi ettirildiklerini ifade etmektedir (Kamberidou, 2010:90). Cam uçurum ise kadınların daha sıklıkla elenip ince değerlendirmelerden sonra terfi etseler dahi erkeklere nazaran daha çok olumsuz görüş almaları olarak belirtilmiştir (Eagly, 2007:1).

Deloitte Türkiye ve CFA Society İstanbul tarafından hazırlanan çalışmaya göre kadınların finans dünyasındaki hakimiyeti diğer sektörlere göre daha öndedir. Yapılan araştırmaya göre finans dünyasında çalışan kadınların %70'i finans sektörünün zor olduğunu, %69' u ise kadın olmanın zor olduğunu belirtmişlerdir. Zorlukları ise iş özel dengesinin kurulamaması, terfinin sınırlı olması, risk unsuru olması, ücret düşüklüğü esnek çalışma sisteminin olmaması finansın erkek egemen bir dünya olması olarak belirtilmiştir. Finans dünyasında kadın liderleri azlığı da yapılan araştırmada %70 oranında belirtilmiştir (Deloitte, 2020).

Kadınların sektörde sayısının fazla olduğu ancak üst yönetimde sayılarının az olduğu bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada da kadınlar ve erkeklere yönelik sosyal temsiller bakıldığında kadınların kadın yöneticiler için ilk sıralarda öncelikle yaratıcılık, kıskançlık, yönetime renk katan, mücadeleciler, değişime uyum sağlayan ve kaprisli özellikleri belirtilmiştir. Erkeklerin kadın yöneticiler için belirledikleri kriterler ise ilk sıralarda detayların fark edilmesi, aşırı duygusal, farklı bakış açısı kendini kabul ettirme çabası yeniliklere açık hırçın huysuz olarak belirtilmiştir. Kadın yöneticilere yönelik algı ve tutumlara bakıldığında kadın yöneticiler için belirlenmiş olumsuz genel kavramlardan öte onlar için olumlu özelliklerinin de vurgulandığını görülmesi adına çalışma oldukça önem arz etmektedir (Minibaş, Erkmen ve Karsak, 2011:55). Bankacılık sektöründe çalışan kadınların rol model olabilmeleri, mentörlük yapılabilmesi için kadınlara fırsat yaratılması gerekmektedir.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bankacılık sektöründe üst yönetimde kadınların yerinin araştırıldığı bu araştırmada Türkiye' de faaliyetlerini sürdüren kamu özel ve yabancı sermayeli Türkiye Bankalar Birliği (TBB) verilerine göre çalışan sayısı en büyük on beş bankanın 2020 yılında Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarından oluşan üst yönetimleri incelenmiştir. Araştırma nitel olarak kurgulanmıştır. Bankaların resmi internet sayfalarında ve TBB' de paylaştıkları bilgiler alınmıştır. Araştırmalar için web sayfası, haber grupları, elektronik postalar, bloglar gibi kaynaklardan nitel çalışmalarda veri elde edilebilmektedir (Baş ve Akturan, 2008: 118). Buna göre Mart 2020 dönemindeki verilere göre belirlenen on beş büyük banka aşağıdaki Tablo 4.' te gösterilmektedir.

Araştırmada bankacılık sektöründeki aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

- Bankalarda üst düzey yönetimde kadın yöneticilerin yeri nedir?
- Üst düzey kadın yöneticilerin bankadaki görev alanları, eğitimleri, deneyimleri nedir?

3.1. Araştırmanın Bulguları

Bankalardaki erkek ve kadın çalışan sayıları aşağıdaki Tablo 4.' te gösterilmektedir. Bankalarda erkek ve kadın çalışan sayılarına bakıldığında %51 ile toplamda kadın çalışan sayısının fazla olduğu görülmektedir. Kadın çalışan sayısının özel ve yabancı sermayeli bankalarda daha yüksek olduğu da görülmektedir.

Tablo 4. Bankalarda Erkek ve Kadın Çalışan Sayıları

Tür	Banka	Erkek	Kadın	Kadın%	Toplam
Yabancı Sermayeli Bankalar	HSBC Bank A.Ş.	738	1259	63%	1997
Özel Sermayeli Bankalar	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	6173	10367	63%	16540
Yabancı Sermayeli Bankalar	ING Bank A.Ş.	1627	2078	56%	3705
Yabancı Sermayeli Bankalar	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	8283	10528	56%	18811
Yabancı Sermayeli Bankalar	QNB Finansbank A.Ş.	5311	6632	56%	11943
Özel Sermayeli Bankalar	Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	4045	4861	55%	8906
Yabancı Sermayeli Bankalar	Denizbank A.Ş.	5677	6641	54%	12318
Özel Sermayeli Bankalar	Akbank T.A.Ş.	6013	6669	53%	12682
Özel Sermayeli Bankalar	Türkiye İş Bankası A.Ş.	11759	12171	51%	23930
Kamu Sermayeli Bankalar	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	8235	8508	51%	16743
Özel Sermayeli Bankalar	Şekerbank T.A.Ş.	1573	1547	50%	3120
Özel Sermayeli Bankalar	Fibabanka A.Ş.	839	773	48%	1612
Kamu Sermayeli Bankalar	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	10607	8216	44%	18823
Özel Sermayeli Bankalar	Anadolubank A.Ş.	929	714	43%	1643
Kamu Sermayeli Bankalar	Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	15207	9435	38%	24642
	Toplam	87016	90399	51%	177415

Kaynak: TBB (2020)

Tablo 5' te bankaların Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarının erkek ve kadın adet ve oranları yer almaktadır. Üst yönetimde kadın oranı en çok %38 olarak görülmekle birlikte kadın yöneticilerin özel ve yabancı sermayeli bankalarda yer bulduğu kamu bankalarında ise üst yönetimde kadın yöneticilerin yer almadığı görülmektedir.

Tablo 5. Bankalarda Erkek ve Kadın Üst Düzey Yönetici Sayıları

Tür	Banka	Erkek	Kadın	Kadın %	Toplam
Özel Sermayeli Bankalar	Akbank T.A.Ş.	8	5	38%	13
Özel Sermayeli Bankalar	Fibabanka A.Ş.	5	3	38%	8
Yabancı Sermayeli Bankalar	HSBC Bank A.Ş.	7	4	36%	11
Yabancı Sermayeli Bankalar	ING Bank A.Ş.	9	5	36%	14
Özel Sermayeli Bankalar	Türkiye İş Bankası A.Ş.	7	3	30%	10
Yabancı Sermayeli Bankalar	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	8	3	27%	11
Özel Sermayeli Bankalar	Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	12	3	20%	15
Yabancı Sermayeli Bankalar	QNB Finansbank A.Ş.	15	3	17%	18
Yabancı Sermayeli Bankalar	Denizbank A.Ş.	23	3	12%	26
Özel Sermayeli Bankalar	Şekerbank T.A.Ş.	10	1	9%	11
Özel Sermayeli Bankalar	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	12	1	8%	13
Kamu Sermayeli Bankalar	Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	8	0	0%	8
Kamu Sermayeli Bankalar	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	7	0	0%	7
Kamu Sermayeli Bankalar	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	10	0	0%	10
Özel Sermayeli Bankalar	Anadolubank A.Ş.	10	0	0%	10
	Toplam	151	34	18%	185

Tablo 6.' da kadın yöneticilerin görev alanları belirtilmektedir. Hazine Bölümü, Kurumsal Bankacılık ve İnsan Kaynakları en çok görev yapılan alanlar olarak görülmektedir. Bu bölümleri Hukuk izlemektedir.

Tablo 6. Kadın Yöneticilerin Bölümleri

Bölümler	Adet	%
Hazine	3	9%
Kurumsal bankacılık	3	9%
İnsan kaynakları	3	9%
Hukuk	2	6%
Diğer (farklı bölümler)	21	64%
Toplam	33	100%

Kadın yöneticilerin lisans eğitimleri için mezun oldukları üniversite ve bölüm bilgileri aşağıda Tablo 7.' de gösterilmektedir.

Tablo 7. Kadın Yöneticilerin Eğitimleri (Lisans)

Lisans	Adet	%
ODTÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme	4	12%
ODTÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat	4	12%
Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği	2	6%
Boğaziçi Üniversitesi İnşaat Mühendisliği	2	6%
Diğer (farklı üniversiteler)	21	64%
Toplam	33	100%

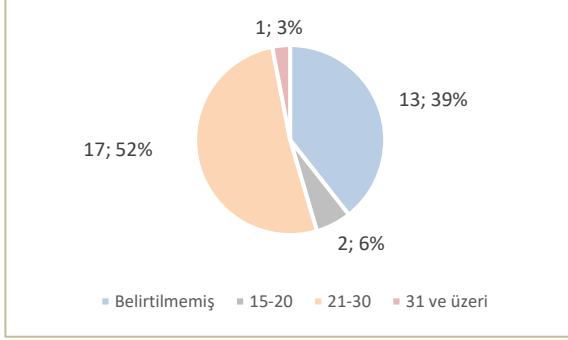
Kadın yöneticilerden her birinin lisansüstü eğitimleri için mezun oldukları üniversite ve bölüm bilgileri aşağıda Tablo 8.' de gösterilmektedir. %52'sinin lisansüstü eğitimleri yoktur.

Tablo 8. Kadın Yöneticilerin Eğitimleri (Lisansüstü)

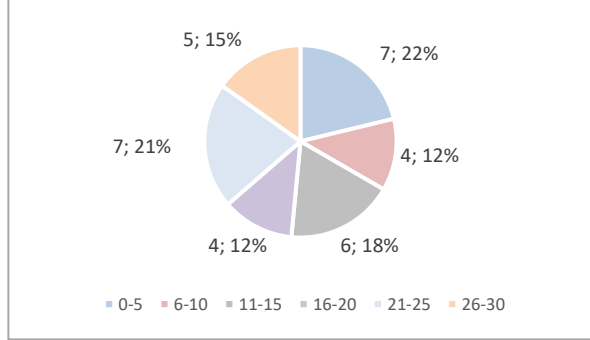
Lisansüstü Eğitim	Adet	%
Bilgi verilmeyen (Yok)	17	52%
Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi Yüksek Lisans, Sabancı Üniversitesi Executive MBA, Paris Siyasi Araştırmalar Enstitüsü'nde İşletme ve Organizasyonel Gelişim yüksek lisans, Columbia University İşletme Bölümü MBA, The University of Birmingham Uluslararası Bankacılık ve Finans Yüksek lisans, Columbia University, New York, ABD, Hukuk Yüksek Lisansı, ODTÜ Sosyal Bilimler ve Southampton Üniversitesi Uluslararası Bankacılık ve Finans Yüksek Lisans, İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi İşletme Master (MBA), Rotterdam School of Management, Erasmus University İşletme yüksek lisansı, İstanbul Bilgi Üniversitesi İşletme Fakültesi MBA ve Oxford Üniversitesi Said Business School Finansal Strateji yüksek lisans, State University of New York yüksek lisans, John Hopkins Üniversitesi Enformasyon ve Telekomünikasyon Sistemleri yüksek lisans, Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Executive MBA, University Of California Berkeley, Kellogg School of Management İşletme bölümü, Macquarie University (Avustralya) finans yüksek lisans	16	48%
Toplam	33	100%

Grafik 1.' de yöneticilerin deneyim yıllarına bakıldığında ortalama 24 yıl olarak belirtilmiştir. Kadın yöneticilerin buldukları kurumlardaki deneyim yılları Grafik 2.' de gösterilmiştir. Buldukları kurumlarda ortalama 15 yıldır çalıştıkları görülmektedir.

Grafik 1. Kadın Yöneticilerin İş Deneyimleri (Yıl)



Grafik 2. Kurum Çalışma Deneyimleri (Yıl)



4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışan sayısına göre en büyük onbeş kamu özel ve yabancı sermayeli banka çalışanlarının sayıları incelenmiş olup bankacılık sektöründe görev yapan kadın çalışanların sayısı erkeklere göre %51 oranla fazladır. Kadın çalışanların sayısı özel ve yabancı sermayeli bankalarda kamu bankalarına göre daha fazladır. Bankalar içinde toplam çalışan sayısı içinde en çok kadın çalışanı HSBC Bank (%63) ve Yapı Kredi Bankası (%63) istihdam etmektedir.

Çalışanları arasında en düşük kadın istihdam eden banka ise Ziraat Bankası’ dır (%38). Bankaların Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcısı düzeyinde üst düzey yöneticilerine bakıldığında kadın yöneticilerin sadece %18 oranında olduğu görülmektedir. Karataş (2013) yılında tarafından yapılan çalışmada üst düzey yöneticilerin %25 olduğu belirtilmiştir. Kadın üst düzey yöneticiler en çok Akbank (%38) ve Fibabank (%38)’ ta göreve getirilmişlerdir. Bunu %36 ile HSBC Bank ve İNG Bank izlemektedir.

Kadın çalışanların erkek çalışanlardan fazla olduğu bankalarda da kadın üst düzey yönetici az sayıda görülmektedir. Kadın üst yöneticilerin kamu bankalarında hiç olmaması da 2020 yılındaki sonuçlar arasındadır. Üst yönetimde görev yapan kadın yöneticilerin sorumlu oldukları alanlar çoğunlukla Hazine, Kurumsal Bankacılık ve İnsan Kaynakları olarak görülmektedir.

Bankaların resmi internet sayfalarındaki verilere göre kadın yöneticilerin profilleri incelendiğinde ise mezun olunan lisans düzeyinde üniversite olarak ODTÜ İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme ve İktisat ve ardından da Boğaziçi Üniversitesi Elektronik Mühendisliği ve İnşaat Mühendisliği gelmektedir. Üst düzey yönetimde görev alan kadın yöneticilerin %52’sinin lisans üstü eğitim yapmadıkları görülmektedir. Kariyer hayatlarına başlangıç tarihleri itibari ile ortalama 24 yıllık deneyimleri olduğunu belirtmişlerdir. Çalıştıkları kurumdaki deneyimlerine bakıldığında ise ortalama 15 yıl olduğu görülmektedir.

Dünyada kadınların uzun süreçlerden geçip çalışma yaşamında yer aldıkları bilinmektedir. Kadınların çeşitli sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de üst düzeyde yer alması beklenmekte kadınların iletişim görsel algı empati kurma duygusallık gibi konulardaki başarıları kurumlara fayda yaratacaktır. Oldukça fazla sayıda kadın çalışana sahip bankacılık sektöründe üst düzey kadın yöneticilerin katkıları değerli olacaktır. Çalışan sayısı ile orantılı şekilde kadınların üst yönetimde yer almaları rol model olarak kurumlarda görev yapan kadın çalışanların gelişimleri kurumlara katkıları açısından önem teşkil etmektedir. Arıkan

(2013) tarafından yapılan kadınların neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelememişinin araştırıldığı çalışmada kadın ve erkeklerin liderlik davranışlarında fark görülmediği belirtilmiştir. Alhan ve Yüksel (2018) tarafından yapılan çalışmada da kadın çalışanların banka büyüklüğü ve karlılığı açısından etkili olduğu ve üst düzey yönetici atamalarında kadın çalışanlara yer verilmesi ifade edilmiştir.

Sektörde kadınların erkeklere göre yüksek öğretim eğitimlerinin fazla olması açısından da bakıldığında kadınların üst pozisyonlarda yer almamaları düşündürücüdür. Diğer yandan kurumdaki çalışma deneyimlerine bakıldığında ağırlıklı beş yıl ve yirmi yıl gibi bir süre görülmektedir ki bu da üst düzeye gelebilmek için kurumda geçirilen sürenin önemini olmadığını da göstermektedir. Bu da ya sektörün ya da genel olarak tüm sektörlerin kadınlara yol açması gerektiğini göstermektedir. İncelemeye alınan bankalardaki kadın yöneticilerin iş deneyimleri yüksektir. Kadınların çalışma hayatlarında uzun yıllar kalabilmeleri için firmalar gayret göstermelidir. Kadınların sektörde üst düzeye kadar ilerleyememelerinin sebepleri incelenmelidir. İncelenen bankalarda yöneticilerin bankanın her bölümünde görev alabildiklerini göstermektedir. Bu da görev verildiği takdirde bölüm farketmeksizin kadınların her bölümde üst düzeye çıkabileceğini göstermektedir. Kadın yöneticilerin Türkiye'nin önde gelen üniversitelerden mezun olmaları bundan sonraki kadın yönetici adayları açısından değerlendirilmesi gereken bir konudur.

Sektörde bugüne kadar olan esnek çalışma saatlerinin sınırlı olması değişen ve dönüşen yapı ve günümüzde oluşan yeni evden çalışma uygulamaları ile farklı çalışma şekillerini günceme getirmiştir. Evden çalışma kadınların yükünü artırabileceği gibi çalışma saati esnekliği açısından fayda da yaratabilecek durumdadır. Değerlendirmeye açık bir konu olarak evden çalışma uygulamaları zaman içerisinde kadınlara etkisini daha net ortaya koyabilecektir. Kadınların üst yönetimde yer almasının bazı yasal düzenlemelerle desteklenmesi de yararlı olabilir. Çalışmanın Türk ve dünya bankacılığı ile kıyaslanarak ilerletilmesi bundan sonraki araştırmacılar için önerilmektedir. Çalışmanın aktardığı sayısal verilerin ve kadın yöneticilerin artırılmasına yönelik yapılan değerlendirme ve öneriler alanla ilgilenen araştırmacı çalışan ve yöneticiler için faydalı olması düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- AA, (2020). <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/bankalarda-kadinlar-calisiyor-erkekler-yonetiyor/322277> (Erişim tarihi: 03.06.2020).
- Akbank, (2020). <https://www.akbankinvestorrelations.com/tr/kurumsal-yonetim/liste/ust-yonetim/287/874/0> (Erişim tarihi: 30.05.2020).
- ALHAN, O. ve YÜKSEL, S. (2018). Kadın Çalışanların Banka Büyüklüğü ve Karlılığına Etkisi: Engle- Granger Eş Bütünleme Analizi İle Türkiye Üzerine Bir Uygulama, İş'te Davranış Dergisi, 3(2), 140-147.
- Anadolubank, (2020). <https://www.anadolubank.com.tr/tr/banka-yonetimi> (Erişim tarihi: 30.05.2020).
- ARIKAN, S. (2013). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5 (1), 1-20.
- AYTAÇ, Ö. (2002). Boş Zaman Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Fırat, 12(1), 231-260.
- BAŞ, T. ve AKTURAN, U. (2008). Nitel Araştırma Yöntemleri NVivo 7.0 ile Nitel Veri Analizi, Ankara, Seçkin Yayıncılık
- BULUT, M.B. (2014). Kadınların Yüksek Pozisyona Gelememe Nedenleri. Asos Jurnal Akademik Sosyal Araştırmalar, 2(7), 202-215
- Deloitte, (2020). <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/financial-services/turkiyede-finans-dunyasinda-kadin.pdf> (Erişim tarihi: 03.06.2020).
- Denizbank, (2020). <https://www.denizbank.com/hakkimizda/yonetim/ustkurul.aspx> (Erişim tarihi: 30.05.2020).
- DEMİR, G. (1997). Eğitim-Meslek-Çalışma Bağlamında Kadının Konumu. Çağdaş Eğitim, 22(234), 23-24
- DERKS, B., LAAR, C.V. ve ELLEMERS, N. (2016), The Queen Bee Phenomenon: Why Women Leaders Distance Themselves From Junior Women. The Leadership Quarterly 27(3), 456- 469.
- Dünya, (2020). <https://www.dunya.com/ekonomi/bankalarda-kadinlar-calisiyor-erkekler-yonetiyor-haberi-464369> (Erişim tarihi: 03.06.2020).
- EAGLY, A. H. (2007). Female Leadership Advantage And Disadvantage: Resolving The Contradictions. Psychology of Women Quarterly 31(1), 1-12.
- ERSÖZ, A. G. (1993) “Yönetici Kadınların ve Eşlerinin Ev İçi İş Bölümü Konusundaki Tutum ve Davranışlarına İlişkin Sosyolojik Bir Araştırma”, Hacettepe Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi Dergisi, Cilt: 14, sayı: 1-2, Ankara, 42.
- Fibabank, (2020). <https://www.fibabanka.com.tr/hakkimizda/organizasyon-yapimiz-ve-komitelerimiz/ust-yonetim> (Erişim tarihi: 30.05.2020).
- Garanti BBVA, (2020). <https://www.garantibbvainvestorrelations.com/tr/kurumsal-yonetim/ust-yonetim/Ust-Yonetim/410/1494/0> (Erişim tarihi: 30.05.2020).
- GÜL, H., YALÇINOĞLU, N. ve ATLI, Z.C. (2014). Türkiye’de çalışma yaşamında kadının konumu ve sorunları. TAF Preventive Medicine Bulletin 13(2), 169-176.

- GÜLER, H.N. (2018). Kişilik, Örgütsel Güven ve Bağlılığın Duygusal Emeğe Etkileri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı.
- GÜNSEL, A., KÖROĞLU, S. ve DEMİRCİ, L. (2016). Çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları sorunlar ve cam tavan algıları: kadın öğretmenler üzerinde bir araştırma. Kadın Araştırmaları Dergisi 1(1), 76-112
- GRANDEY, A.A. (2000). “Emotion Regulation InT Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor”, Journal Of Occupational Health Psychology,5 (1), 106.
- Halkbank,(2020).https://www.halkbank.com.tr/5785-genel_mudur_yardimcilari_ve_grup_baskanlari (Erişim tarihi: 30.05.2020).
- HSBC Bank, (2020). <https://www.hsbc.com.tr/hsbc-hakkinda/hsbc-turkiye/icra-kurulu> (Erişim tarihi: 30.05.2020).
- İLALAN, İ. (2017). OECD Ülkelerinde Kadın İşgücüne Katılımın Ekonomik Kalkınma Ve Vergi Yükü Açısından Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İNG Bank, (2020). <https://www.ing.com.tr/tr/ing/kurumsal-yonetim/yoneticiler> (Erişim tarihi: 30.05.2020).
- İş Bankası, (2020). <https://www.isbank.com.tr/bankamizi-taniyin/ust-yonetim> (Erişim tarihi: 30.05.2020).
- KAMBERİDOU, I. (2010), The “Glass Escalator” & “Gender Fatigue”: Getting Gender Back on the Agenda. The 5th International Conference on Interdisciplinarity in Education ICIE’10 (ss. 89-98), 17-19 June, Tallinn, Estonia.
- KARAKAYA, Ş. (2019). Erkek Egemen Dünyada Kadın Yönetici Olmak: Kadın Yönetici Çevresi Üzerine Bir Araştırma, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- KARABIYIK, İ. (2012), “Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, XXXII, Sayı:1, 231-260
- KATKAT, M. (2000). Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KNIGHT, B. (1989). Managing school time. Essex, UK.: Longman.
- KOCACIK, F. ve GÖKKAYA, B. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 6(1), 195-219.
- MİNİBAŞ, J. ERKMEN, T. ve KARSAK, B. (2011). Kadın Yöneticilere İlişkin Sosyal Temsiller: Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir İnceleme, Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi, 15, 45-58.
- KARATAŞ, A. (2013). Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Kariyer Farklılaşması: Muğla İli Örneği, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(2), 1-16.
- KOÇEL, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- MITRA, A. (2003). Breaking The Glass Ceiling: African-American Women in Management Positions. Equal Opportunies International, 22(2), 67-79.

- ÖZDÜNDAR, G. (2017). Türkiye’ de Yönetim Kurullarında Kadın Yönetici İstihdamı: 2011 Sonrası, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- PEKER, A. E. ve KUBAR, Y. (2012), “Türkiye’de Kırsal Kesimde Kadın İstihdamına Genel Bir Bakış”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:14, Sayı:2, 173-188.
- Şekerbank, (2020). <https://www.sekerbank.com.tr/hakkimizda/yonetimkadromuz> (Erişim tarihi: 30.05.2020).
- ŞİYVE, O. Ç. (2004), “Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan” Tügiad Elegans Magazin, Sayı:66, Mart-Nisan, www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html (22.02.2017).
- TANSEL, A. (2002). İktisadi Kalkınma ve Kadınların İşgücüne Katılımı: Türkiye’den Zaman-Serisi Kanıtları ve İllere Göre Yatay Kesit Kestirimleri. ERC Working Papers in Economics, 01/05. <http://erc.metu.edu.tr/menu/series01/0105T.pdf> (Erişim Tarihi: 05.06.2019).
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB), (2020). <https://www.tbb.org.tr/tr> (Erişim tarihi: 30.05.2020).
- Türk Ekonomi Bankası (TEB), (2020). <https://www.teb.com.tr/teb-hakkinda/ust-yonetim/> (Erişim tarihi: 30.05.2020).
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), (2020). <http://www.tuik.gov.tr/Start.do> (Erişim tarihi: 03.06.2020).
- QNB Finansbank, (2020). <https://www.qnbfinansbank.com/qnb-finansbanki-taniyin/qnb-finansbank-ust-yonetimi> (Erişim tarihi: 30.05.2020).
- Vakıflar Bankası, (2020). <https://www.vakifbank.com.tr/ust-duzey-yonetim.aspx?pageID=319> (Erişim tarihi: 30.05.2020).
- Yapı Kredi Bankası, (2020). <https://www.yapikredi.com.tr/yatirimci-iliskileri/yapi-kredi-hakkinda/ust-yonetim> (Erişim tarihi: 30.05.2020).
- YILDIZ, S. (2014). Türkiye’de Cam Tavan Sendromunun Varlığı Üzerine Bir Araştırma. Organizasyon ve Yönetim Bilimler Dergisi 6(1), 72-88.
- Ziraat Bankası, (2020). <https://www.ziraatbank.com.tr/tr/bankamiz/hakkimizda/ust-yonetim> (Erişim tarihi: 30.05.2020).