

**T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZMART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE KADIN ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIKLARI CAM TAVAN
ENGELİ: ORTA VE BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

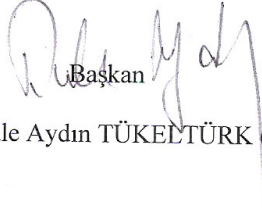
**Tez Danışmanı
Yrd.Doç. Dr. Şule Aydın TÜKELTÜRK**

**Hazırlayan
Bayram SEZEN**

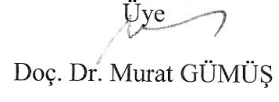
Çanakkale - 2008

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bayram SEZEN'e ait Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları
Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma adlı
çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında
YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.


Başkan

Yrd. Doç. Dr Şule Aydın TÜKELTÜRK (Danışman)


Üye
Doç. Dr. Murat GÜMÜŞ


Üye

Yrd. Doç. Dr. Suat UĞUR

ÖZET**ÖRGÜTLERDE KADIN ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIKLARI CAM TAVAN ENGELİ: ORTA VE BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Cam tavan, kadınların yetenek ve başarılarının göz ardı edilerek kadınları işletme içerisinde daha üst basamaklara çıkmaktan alıkoyan, görünmez ve kırılmaz bir engeldir. Cam tavan, diğer sektördeki işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de oldukça önemli bir sorundur. Otel işletmelerinde görülecek cam tavan engelleri, kadın çalışanların sağlayabilecekleri katkıları engellediği gibi, iş tatminsizli ve işletmeye bağlılığın azalması, işi bırakma ve işe devamsızlık gibi işletmenin verimliliği doğrudan etkileyecek sorunlar yaratacaktır.

Bu noktadan hareketle; bu çalışmada, cam tavan sendromunun boyutları tespit edilip, nedenleri ve sonuçları ortaya konulmuş, çözüm önerileri ve stratejiler sunulmuştur. Ayrıca, turizm sektöründe cam tavan sendromunun boyutlarının ve nedenlerinin tespit edilebilmesi için, İstanbul İlinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma yapılmıştır. Buna göre, otel işletmelerinde çalışan kadınların bir cam tavan engeli ile karşı karşıya oldukları tespit edilmiştir.

ABSTRACT**GLASS CEILING BARRIER FOR WOMEN IN ORGANIZATIONS:
A RESEARCH AT MEDIUM AND LARGE SCALE HOTEL
ESTABLISHMENTS**

Glass ceiling is an invisible and unbreakable barrier which restrains women workers from building a carrier in a hotel establishment with ignoring women skills and successes. Glass ceiling is a serious problem in hotel enterprises as well as in other sectors. Glass ceiling barriers in hotel enterprises blocks the advantages which women workers might make, and that also makes troubles which affects directly productivity of hotels such as making work dissatisfaction, work quitting, and work absence.

In this research, dimensions of glass ceiling syndrome are determined, reasons and results of the syndrome are explained, and solutions and strategies are offered. Also, for defining dimensions and reasons of glass ceiling syndrome in tourism sector, a research is made in several hotels which are five and four stars in Istanbul. According to this, in hotel enterprises, women workers are confronted with glass ceiling barrier is defined.

İÇİNDEKİLER

iii

Juri Üyelerinin İmza ve Onay Sayfası	
Özet	i
Abstract	ii
İçindekiler	iii
Kısaltmalar	vii
Tablolar Cetveli	viii
Şekiller Cetveli	ix
Önsöz	x
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KADINLARIN KARŞILAŞTIKLARI KARIYER ENGELLERİ, CAM TAVAN SENDROMU VE İLGİLİ KAVRAMLAR

1. Kariyer Engeli Kavramı ve Kadınların Yönetici Olmalarının Önündeki Kariyer Engeller	3
1.1. Toplumsal Önyargılar	7
1.2. Aile İçi Sorumluluklar	8
1.3. Örgüt Kültürü	11
1.4. Fırsat Eşitliğinin Olmaması	11
1.5. Algı	13
1.6. Cinsel Kalıp Yargıları (Setereotipler)	14
1.7. Cinsiyet Ayrımcılığı	15
1.7.1. Cinsiyet Ayrımcılığının Kökeni	18
1.7.2. Cinsiyet Ayrımcılığını Önlemeye Yönelik Faaliyetler	20

2. Cam Tavan Kavramı, Özellikleri Ve Kırmaya Yönelik Faaliyetler	21
2.1. Cam Tavan Kavramının Tanımı	22
2.2. Cam Tavan Uygulamalarının Özellikleri	24
2.2.1. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	24
2.2.2. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	26
2.2.3. Kişinin Kendi Kendiline Koyduğu Engeller	27
2.3. Cam Tavan Uygulamalarının Hedef Kitleleri	28
2.4. Cam Tavani Kırmaya Yönelik Kariyer Stratejileri	31
2.4.1. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi	32
2.4.2. Üniversite Ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi	33
2.4.3. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi	34
2.4.4. Mentordan Yardım Alma Stratejisi	35
2.4.5. Sosyal İlişki Geliştirme Strateji	36

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ, CAM TAVAN SENDROMU, ÖNEMİ, NEDENLERİ VE SONUÇLARI

1. Otel İşletmelerinin Genel Özellikleri	38
1.1. Emek Yoğun Olma Özelliği	40
1.2. Faaliyetlerin Sürekliliği	41
1.3. Mevsimlik (Dönemsellik) Özelliği	42
1.4. Konuk-İşgören Etkileşimi	43
1.5. İşgücü ve Ücretlerin Netliği	45
2. Otel İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu	46
2.1. Otel İşletmelerinde Yaşanan Cam Tavan Uygulamalarının Nedenleri	48

2.2.	Otel İşletmelerinde Yaşanan Cam Tavan Uygulamalarının Özellikleri	50
2.3.	Otel İşletmelerinde Yaşanan Cam Tavan Engelinin Etkileri	54
2.4.	Otel İşletmelerinde Yaşanan Cam Tavan Engelinin Sonuçları	55
2.4.1.	Otel İşletmelerinde Yaşanan Cam Tavan Engelinin Bireysel Sonuçları	55
2.4.1.1.	Motivasyon Kaybı	56
2.4.1.2.	İşletmeye Olan Bağlılığın Azalması	57
2.4.1.3.	Düşük İş Tatmini	58
2.4.1.4.	İşe Yabancılaşma	60
2.4.1.5.	Performans Düşüklüğü	62
2.4.2.	Otel İşletmelerinde Yaşanan Cam Tavan Engelinin Örgütsel Sonuçları	62
2.4.2.1.	Yüksek İşgücü Devri	62
2.4.2.2.	Verimlilik ve Hizmet Kalitesinin Düşmesi	64
2.4.2.3.	Yüksek İş Devamsızlığı Oranı	65
2.4.2.4.	Maliyetlerin Artması	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORTA VE BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTEL İŞLETMELERİNDE YAŞANAN CAM TAVAN ENGELLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1.	Araştırmanın Amacı	69
2.	Araştırmanın Kapsam ve Sınırları	70
3.	Araştırmanın Yöntemi ve Tekniği	70
3.1.	Anket Formunun Hazırlanması	70
3.2.	Araştırmanın Hedef Kitlesi	72
3.3.	Güvenilirlik Analizi	73
3.4.	Faktör Analizi	75
3.5.	Anketin Analiz Yöntemi	79
4.	Bulguların Değerlendirilmesi	79

4.1. Demografik Özellikler Frekans Tabloları	79
4.2. Cam Tavan Sendromunun Varlığına Yönelik Bulguların Frekans Tabloları	81
4.3. Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Frekans Tabloları	84
5. Demografik Özellikler ve Yaşanan Cam Tavan Arasındaki İlişki	85
5.1. Cinsiyet Ve Cam Tavan Engeli Unsurları Arasındaki İlişki	86
5.2. Otel İşletmesinin Sınıfı Ve Cam Tavan Engeli Unsurları Arasındaki İlişki	89
6. Çoklu Uyum Analizleri	92
6.1. Cam Tavan Sendromunun Varlığına Yönelik Bulguların Çoklu Uyum Analizleri	92
6.1.1. Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Yönetim Kademelerine Çıkabilmek İçin Daha Fazla Çalışmaları Gerektiği Algılamaları	93
6.1.2. Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Üst Yönetime Geçmek İçin Karar Vermede Zorlanmaları Algılamaları	94
6.1.3. Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Kadınların Ailevi Sorumluluğu ve Çocuk sahibi Olma Sorumluluğu Algılamaları	95
6.1.4. Çalışanların Yaş ve Eğitim Düzeylerine Göre Kadınlara Verilen Terfi İmkanları Algılamaları	96
6.1.5. Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Kadınların Ayrımcılığa Maruz Kalma Algılamaları	97
6.1.6. Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Aile Hayatı ve İş Hayatı Arasındaki Tercihleri Algılamaları	98
6.1.7. Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Kadınların Üst düzey Yöneticiliği Algılamaları	99
6.1.8. Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Kadınların Cam Tavanı Kırma Çabaları İle Cinsiyet ve Yöneticilik İlişkisi Algılamaları	100
6.2. Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Çoklu Uyum Analizi	101
SONUÇ VE ÖNERİLER	104
KAYNAKÇA	108
EK: ANKET FORMU	119

KISALTMALAR

CEO: Chief Executive Officer
ER:Erkek
f: Frekans
ILO: International Labour Organization
İlk: İlköğretim mezunu
k: katılıyorum
KMO: Kaiser-Meyer-Olkin
KN: Kadın
kz: kararsızım
L: Lisans
MBA: Master of Business Administration
nk.: katılmıyorum
ntk: tamamen katılmıyorum
Ol: ön lisans mezunu
SPSS: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
tk: tamamen katılıyorum
U.S.: United States
vb.: ve benzeri.
YL+: Yüksek lisans- Doktora mezunu

TABLULAR CETVELİ

1	Anket Formu Likert Ölçeği	71
2	Cam Tavan Sendromunun Varlığına Yönelik Bulgular	74
3	Küresellik Testi	76
4	Faktör Yapılarıyla İlgili Değerler	77
5	Demografik Özellikler Frekans Tablosu	80
6	Cam Tavan Sendromu Bulguları	82
7	Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Frekans Tabloları	84
8	Cinsiyet ve Cam Tavan Sendromu Unsurları Arasındaki İlişki	86
9	Otel İşletmelerinin Sınıfı İle Cam Tavan Engeli Unsurları Arasındaki İlişki	90
10	Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Çoklu Uyum Analizleri	101

GRAFİKLER CETVELİ

1	Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Yönetim Kademelerine Çıkabilmek İçin Daha Fazla Çalışmaları Gerektiği Algılamaları	93
2	Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Üst Yönetime Geçmek İçin Karar Vermede Zorlanmaları Algılamaları	94
3	Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Kadınların Ailevi Sorumluluğu ve Çocuk sahibi Olma Sorumluluğu Algılamaları	95
4	Çalışanların Yaş ve Eğitim Düzeylerine Göre Kadınlara Verilen Terfi İmkanları Algılamaları	96
5	Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Kadınların Ayrımcılığa Maruz Kalma Algılamaları	97
6	Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Aile Hayatı ve İş Hayatı Arasındaki Tercihleri Algılamaları	98
7	Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Kadınların Üst düzey Yöneticiliği Algılamaları	99
8	Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Kadınların Cam Tavanı Kırma Çabaları İle Cinsiyet ve Yöneticilik İlişkisi Algılamaları	100

ÖNSÖZ

Otel işletmelerinin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütmesi için personelin bilgi, birikim, yetenek ve iş tecrübesinden verimli bir şekilde faydalanması gerekmektedir. Kadın işgücünün yoğun olarak istihdam edildiği otel işletmelerinde yaşanan cam tavan engellerinin personelin bilgi, birikim, yetenek ve iş tecrübesinden verimli bir şekilde faydalanılamamasına neden olduğu düşünülürse, cam tavan engellerinin otelcilik sektöründe kalite ve verim düşüklüğünün yanında maliyet artışlarına da neden olduğu kabul edilebilir. Ayrıca bu konunun makro düzeyde ülke ekonomisini de etkilemesi, benim bu konuyu tez konusu seçmemde büyük rol oynamıştır.

Bu zorlu çalışmanın her aşamasında bilimsel katkı ve yardımlarını esirgemeyen başta tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. Şule Aydın TÜKELTÜRK hocama, özveri ve sabırlarından dolayı, yapılan anketlerin istatistiki verilerinin değerlendirilmesi ve yorumlanması konusunda Öğr. Gör. Bahattin HAMARAT hocama teşekkürlerimi sunarım.

Eğitimimin her döneminde büyük desteklerini benden esirgemeyen sevgili annem Hava SEZEN ve babam İbrahim SEZEN başta olmak üzere sevgili kardeşlerim Hüseyin SEZEN, Yeşim KARAKURT ve Salih SEZEN'e göstermiş oldukları güven, destek ve sabır nedeniyle teşekkürü borç biliyorum. Ayrıca tez yazım aşamasında psikolojik desteğini benden esirgemeyen değerli arkadaşım Yeliz DEMİRBAŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Otel işletmeleri emek yoğun olarak faaliyetlerini devam ettirirler ve kadın işgücünü yoğun olarak bünyelerinde barındırırlar. Tarihsel süreç içerisinde toplumlar arasında farklılık gösterse de hemen hemen her toplumda ve her dönemde var olan kadınların ikinci planda kalmışlığı örgütlerde de kendisini göstermektedir. Günümüzde kadınlar eğitim, deneyim ve mesleki açıdan yeterli olsalar bile erkeklerden daha az yönetim ve şeflik görevlerinde bulunabilmektedirler.

Varlığı bilinen ancak adı konulamayan sebeplerden ilk kez 1986 yılında Hymovitz ve Schelhardt tarafından Wall Street Journal de 'İş Yaşamında Kadın' konulu bir haberde 'Cam Tavan' olarak bahsedilmiş ve bu şekilde adlandırılmıştır.

Kadın işgücünün yoğun olarak yer aldığı konaklama işletmelerinde, faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde yürütmesi için personelin bilgi, birikim, yetenek ve iş tecrübesinden verimli bir şekilde faydalanması gerekmektedir. Otel işletmelerinde üst düzey yönetim kademeleri gibi önemli konularda kadın yöneticilere sırf kadın oldukları için uygulanan engeller işletmeleri telafisi imkansız zararlara yönlendirebilecek nitelikte olabilmektedirler. Bu bakış açısından hareketle araştırmada; otel işletmelerinde yaşanan cam tavan engelleri, işgörenin cam tavan kavramı hakkındaki düşünceleri ve otel işletmelerinde yaşanan cam tavan engellerinin işgörenler üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Amaca ulaşmak için, İstanbul ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışması, temel olarak; üç bölümden meydana gelmiştir. Tezin ilk iki bölümü kuramsal bilgilerden oluşmaktadır. Üçüncü bölüm ise, elde edilen bilgilerden oluşan ilk iki bölüme dayanarak yapılan araştırma ile ilgili bilgileri ve bulguları içermektedir.

Birinci bölümde; esas olarak, cam tavan kavramı ile ilgili temel tanımlar üzerinde durulmuştur. Öncelikle; kadınların yönetici olmaları önündeki engellerden bahsedilmiş, daha sonra ise cam tavan kavramının; tanımı, özellikleri, uygulanma süreci ve hedef kitleleri incelenmiş ve cam tavanı kırmaya yönelik kariyer stratejileri incelenmiştir.

İkinci bölümde; otel işletmelerinin genel özellikleri, otel işletmelerinde yaşanan cam tavan engelleri incelendikten sonra, otel işletmelerinde yaşanan cam tavan engellerinin bireysel ve örgütsel sonuçları incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde, İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan araştırma ile ilgili veriler ve bulgulara yer verilmiştir. Bu bölümde; öncelikle, kuram ile uygulama arasında bir bağ kurulduktan sonra; araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırlılıkları, varsayımları, yöntemi açıklanmış ve son olarak araştırma bulgularına ve araştırma sonucuna yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KADINLARIN KARŞILAŞTIKLARI KARIYER ENGELLERİ, CAM TAVAN SENDROMU VE İLGİLİ KAVRAMLAR

1. KARIYER ENGELİ KAVRAMI VE KADINLARIN YÖNETİCİ OLMALARININ ÖNÜNDEKİ ENGELLER

İş yaşamında çalışanlar kariyerlerinin çeşitli noktalarında engellerle karşılaşabilmektedirler. Kariyer Engeli Kavramı; bir bireyin çalışma yaşamında beklediği yükselme, yetki, prestij, ücret gibi sonuçları elde edebilmesinin önünü kesen ve kendisinden kaynaklanmayan etkenleri ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Anafarta vd. 2008: 115).

Tarihsel gelişim içerisinde, toplumsal yaşamda sürekli ikinci planda kalan kadının iş yaşamında da durumu farklı olmamıştır; iş hayatında kadın 'yedek işgücü' olarak görülmüştür. Dünya'da ve Türkiye'de nüfusun yaklaşık yarısını oluşturmasına karşın kadınlar, çalışma yaşamında erkeklerle aynı oranlarda temsil edilmemişlerdir. Firmaların yönetimlerinde, özellikle üst düzeylere çıktıkça kadınların sayısı erkeklerin sayısına oranla son derece sınırlı kalmıştır (Uzun 2005:23).

Yönetici, kar ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini tedarik eden ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kimsedir. Yöneticilerde bulunması gereken nitelikler zaman içerisinde değişiklikler göstermiştir. Kimi zaman teknik yetenekler, kimi zaman ise beşeri ya da kavramsal nitelikler önemli olmuştur. Üst kademe yöneticilerin ihtiyaç duyduğu nitelikler daha çok kavramsal, beşeri ve teknik olarak sınırlanırken, alt kademe

yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu nitelikler ise daha çok, teknik, beşeri, kavramsal olarak değişir. Yönetim kavramının içinde, başta insanlar var olmak üzere, üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli olarak yönlendirilmesi söz konusudur. Söz konusu faaliyetleri koordine eden kişiler ise yöneticiler olmaktadır. Yalnızca kendi ihtiyaçlarını gidermek için tek başına çalışan bir terzi, bakkal, kuru temizlemeci bir girişimci olmasına rağmen yönetici değildir. Çünkü yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde yönlendiren kişidir (Başkonak 2006: 9).

1970’li yılların başında yönetimde kadınlara ilişkin konular araştırılmaya başlanmış ve araştırmalar sonunda üç soruya cevap bulmak için incelemeler yapılmıştır. Yapılan ilk araştırmalarda “kadınlar yönetici olabilir mi ?” sorusuna yanıt aranmış ve sorunun temel engeli yönetsel pozisyonlara gelebilme hakkının elde edilememesi şeklinde ifade edilmiştir. 1970’li yılların ikinci yarısından itibaren “kadın ve erkek yöneticiler örgütlerdeki liderlik davranışları açısından farklılık gösterirler mi?” sorusu gündeme gelmiştir. Söz konusu dönemdeki araştırmalarda erkek ve kadın yönetici davranışlarındaki tutum ve davranışlarda farklılık olup olmadığı araştırılmış ve daha çok karşılaştırmalı araştırma yapılmıştır. 1980’lerden günümüze kadar ise “kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar ?” sorusu gündeme gelmiş ve araştırmaların odak noktası olmuştur (Arıkan 2003: 3).

Kadının ekonomik anlamda iş hayatına girişi, on dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında gerçekleşen sanayi devrimi ile birlikte olmuştur (Coşkun 2004). Dönemin koşullarına uygun olarak çalışma yaşamında yerini alan kadın, zorlaşan ekonomik koşullar karşısında ezilen sınıfa oluşturmuştur. Kadın işçilerin, çalışma yaşamını düzenleyen yasaların çıkarılması İngiltere’de başlamış ve buradan diğer toplumlara yayılmıştır. Ancak çıkarılan yasalar, kavram ve içerik yönünden çok dar tutulmuştur. Kadının, ücretli olarak çalışmaya başladığı on dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında erkek işgücüne eşit görülmemesinin geçmişten gelen kadın-erkek eşitsizliğini devam ettirdiği söylenebilir (Kocacık ve Gökkaya 2005: 196) .

Özellikle geçen yüzyılın ilk yarısında karşı karşıya gelinen I. ve II. Dünya Savaşları, başta endüstri olmak üzere kadının bütün sektörlerde istihdamını arttıran önemli bir faktör olmuştur (Gürol ve Merşab 2007: 96). I. ve II. Dünya Savaşları'nda, erkek işgücünün silah altına alınmasıyla birlikte çalışma alanında kadınlar görülmeye başlanmıştır. Savaşlar ve yaşanan ekonomik bunalımlardan sonra devletler, bireylerin (kadın-erkek) ekonomik ve toplumsal yaşama katılma alanlarını genişletmeye başlamıştır. Yaygınlaşan ve gelişen endüstrileşme ile birlikte kadınlara da yeni alanlar yaratılmıştır (Kocacık ve Gökkaya 2005: 196). Yaşanan değişme ve gelişmelerin kadına aile ve toplum içerisinde yeni roller yüklemesi kaçınılmaz olmuştur denilebilir.

1981 yılında yürürlüğe giren “Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türli Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi” ile kadınlara ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda cinsiyete dayalı olarak yapılan herhangi bir ayırım, mahrumiyet ve kısıtlamaların ortadan kaldırılması amaçlanmıştır. Ancak kadınların çalışma yaşamında ilerleme ve yükseltilmede karşılaştıkları eşitsizlikler azalmamıştır (Aytaç 2000: 905). Amerikan Sayım Bürosuna göre Amerika'da kurulmuş olan tüm şirketlerin %28'inin sahibi kadınlardır. Fakat fortune 500 de yer alan şirketlerin yalnızca 6 tanesi kadınlar tarafından yönetilmektedir (Carol J. 2008 :78). Bilgiye dayanarak günümüz toplumunda kadına yönelik önyargının hala mevcut olduğunu ve kadının kariyeri önünde engel teşkil ettiği söylenebilir.

Kadın çalışanların kariyerlerinin, iş yaşamlarına başladıkları andan itibaren “çıkılmaz” (dead end) kariyer yollarına yönlendirildikleri sebebiyle kadınların yöneticilik kademesine bile ulaşamadıkları, sonuç olarak da kariyerlerinin alt düzeyde plato halinde olduğu dikkati çekmektedir (Aytaç 2000: 905). Birçok hukuk okulunun ilk gününde öğrencilere “ sağınıza ve solunuza bakın yılın sonunda sadece biriniz burada olacaksınız” denir. Benzer bir mesaj Amerika'daki orta kademe kadın yöneticilere de verilir “sağınıza ve solunuza bakın kariyerinizin sonunda sadece biriniz burada olacaksınız”. Erkek iş arkadaşlarınız kariyerlerinin sonunda genel müdür veya üst düzey yönetici konumuna gelecekler (Morrison vd. 1987 :351). Kadına kariyerinin başında

kariyerinin son noktası işaret edilerek üst düzey yöneticiliğe büyük ihtimalle ulaşamayacakları anlatılmaktadır denilebilir.

Kadın gerek yasal mevzuatta, gerekse uygulamadan kaynaklanan nedenlerle, kamusal yaşamının tüm alanlarına yeterince katılamamaktadır. Kadının işe girmesini ve yükselmesini etkileyen başlıca faktör, kadının asli görevini eş ve anne olarak algılayan cinsiyetçi toplumsal değerlerin devam etmesidir. Böylece kadın, hem eş ve çocuğunu ihmal ettiği endişesiyle, hem de fazla güç sarf etmekten dolayı psikolojik olarak kendini huzursuz hissederken, diğer taraftan da işinden beklediği doyumunu alamamaktadır. Sonuç olarak kadınlar mesleki kariyer ile annelik, eşlik arasında ikilem yaşamaktadırlar. Kadının toplumda hak ettiği yerini alabilmesi, onları çalışma yaşamında dezavantajlı konumdan çıkaracak önlemlerin alınması, onlara erkeklerle eşit fırsatların tanınması ve geleneksel zihniyetin kırılması ile mümkündür (Aytaç 2000: 913).

Çeşitli ülkelerdeki kadınların, yönetim kademelerindeki oranlarının düşüklüğü, kadınların yönetimde, özellikle üst düzey yönetimde, yer almasında problemler olduğunun kanıtı olabilecek düzeydedir. Kadınların yönetimdeki oranları; ABD'de % 2.4'ü üst yönetim olmak üzere % 4, Japonya da yarısı üst düzey olmak üzere % 2, İngiltere de % 22 si üst düzey olmak üzere % 26, Finlandiya da ve Kanada da % 21, Türkiye de sağlıklı veriler bulunmamakla beraber üst düzey kadın yönetici oranlarına yönelik bazı araştırmalara göre % 4, bazılarında ise % 6.6'dır (Özdevecioğlu vd. 2003: 127). Ekonomik anlamda çalışma yaşamına tarihsel süreç içinde erkeklerden daha sonra ve daha zor koşullarda giren kadınların yönetim kademelerinde yer almaları çok daha uzun ve zorlu bir süreci gerektirmiştir. Yapılan araştırmalar sonucu kadınların yönetici olmalarının önünde birtakım engeller olduğu belirlenmiştir. Bunlar; toplumsal önyargılar, aile içi sorumluluklar, örgüt kültürü, fırsat eşitliğinin olmayışı, algı, cinsel kalıp yargıları ve cinsiyet ayrımcılığıdır.

1.1. TOPLUMSAL ÖNYARGILAR

Yönetici kadınların karşılaştıkları problemlerden biri, toplumda var olan genelleme ve önyargılardır. Kadınlara yakıştırılan duygusallık, her zaman akılcı olamama, dar kapasiteli olup, çok yönlü düşünememe, insancılık, pasiflik gibi özelliklerin yöneticilikte olumsuz sonuçlar doğurabileceği şeklinde yanlış ve yaygın bir kanı vardır (Bedük 2005: 113). Sözü edilen önyargılar kadının üst düzey yönetici olması önünde engel teşkil edebilmektedir.

Çağdaş toplum seviyesine ulaşmış ya da ulaşma çabasında olan toplumlarda kadın yöneticilerle ilgili geliştirilmiş pek çok önyargı mevcuttur. Son yıllarda çok düşük oranlarda olsa da kadınların yönetsel seviyelere yükselmesine rağmen, kadınlarla ilgili kariyer engeli hala etkili olmaktadır (Akoğlan 1997: 19). Söz konusu durum Türkiye açısından değerlendirildiğinde, Türkiye’de çok güçlü bir ataerkil aile yapısı ve cinsiyet ayrımı kadın için geçerli kuralları ve rolleri oluşturmaktadır. Değişen sosyal, ekonomik ve kültürel etmenlere karşın değişmeyen “kadın olma gerçeği“ kadının tüm toplumsal ilişkilerini belirlemektedir. (Bedük 2005: 107).

İngiltere’de 1986 yılında Fellice N. Schwartz tarafından yapılan “Kadın Yöneticiler konulu bir araştırmada kadın yöneticilerle ilgili önyargılar saptanmıştır (Akoğlan 1997: 19). Bunlar:

- Kadın iş yaşamında yer aldığı iş kadını, anne ve eş olarak üçlü rol oynamaktadır. Yönetici olarak üçlü döngü içinde işine yeterli zamanı ayırmakta zorlanması oldukça doğaldır.
- Kadınlar doğaları gereği duygusaldır ve duygusal yapı kadınların kritik kararlar almasını ve uygulamasını kritik şekilde etkileyebilir. Sözü edilen düşünceye göre, kadınların üst düzeyde önemli kararların alındığı pozisyonlarda karar verici olarak bulunmaları onların güçlerini aşan bir konu olarak kabul edilmekte ve hangi yönetim

pozisyonunda olursa olsun bir kadının, bu konumda olması yetki ve sorumluluğunda bulunan faaliyetlerin aksamasına neden olacaktır.

Sonuç olarak söz konusu kanı, kadınların üst düzey görevler alabilmeleri önünde oldukça büyük bir engel teşkil etmektedir. Yöneticilik çoğu zaman kadınlara yakışan bir meslek olarak görülmemiştir. Var olan toplumsal önyargıları kırarak yönetici pozisyona yükselmek isteyen kadınlar, çoğu zaman kendi cinsel kimliklerini yok sayarak, erkek değerlerini kabul etmek durumunda kalmışlardır (Güldal 2006:60).

1.2. AİLE İÇİ SORUMLULUKLAR

Kadınların yönetici pozisyona yükselmeleri konusunda karşılarına çıkan engellerden bir diğeri kadının aile içinde yüklendiği sorumluluklardır. Çalışma yaşamı, kadına ekonomik bağımsızlık başta olmak üzere pek çok avantaj sağlamaktadır. Ancak diğer taraftan toplumda, geleneksel değer ve tutumların halen süregelmesi nedeniyle çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir (Kocacık ve Gökkaya 2005: 213).

Süper kadın sendromu, işgücü içerisinde yer alan, kariyer sahibi kadınların ev içinde de annelik ve eşlik rolünün gereklerini yerine getirme çabası içinde buldukları durumu anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Günümüzde çalışma yaşamı ile aile yaşamı arasında kalan kadın, iki önemli rolün gereklerini tam anlamıyla yerine getirmeye çalışırken bir ikilemde kalmakta ve yaşadığı ikilemin kadının aşırı rol yüklenmesine yol açtığı görülmektedir (Kocacık ve Gökkaya 2005: 213). Çocuk bakımı ve ev işleri ile ilgili olarak kadının üstlendiği aile içi sorumluluklar kadınların zaman ve enerjilerinin büyük çoğunluğunu alabilmektedir. Çalışan kadınlar açısından aile yaşamı ve çalışma yaşamını bir arada dengeli olarak sürdürebilmek önemlidir. Ancak kadının üstlendiği annelik rolü çoğu zaman diğer rollerinden daha baskın gelebilir.

Kadınlar, işletmelerin insan kaynakları, yönetim bilgi sistemleri, finansman, pazarlama, muhasebe, mühendislik ve ar-ge gibi çeşitli bölümlerinde yönetici olarak görev almaktadırlar. Yapılan araştırmalarda yönetici kadınların yaş ortalamasının 40 olduğu görülmektedir. Yönetici kadınlardan aynı zamanda girişimci olanların çoğunluğu orta veya orta-üstü tabakadan ailelere mensuptur. % 70'i evli olan yönetici yaklaşık % 60'ı çocuk sahibi değildir (Özdevecioğlu vd. 2003: 126). Sonuç olarak yönetici kadınların yaş ortalaması 40 olmasına rağmen %30'u evlenmemiş, evlenenlerin %60'ı ise çocuk sahibi değildir. Bilgiler ışığında yönetici kadınların evlenmekten ve çocuk yapmaktan kaçındıkları ve kariyerleri için bir engel olarak gördükleri kanısına varılabilir.

Yaşamı süresince kadına bazı roller verilmiştir. Bilindiği gibi rol bir sosyal işlev çevresinde kümelenen birbiriyle ilişkili davranış örüntüsü olarak ortaya çıkmaktadır. Oppranga ve Apu kadının yedi temel rolünden bahsetmiş ve bunları annelik, eşlik, ev kadınlığı, akrabalık, topluluk, mesleki ve bireylik rolleri olarak belirlemişlerdir (Gönüllü ve İçli 2001: 85). Sözü edilen rollerden annelik ve eşlik rolü kadının aile içi sorumluluklarında diğer rollere oranla daha baskındır.

Annelik rolü kadının çocuğunu yetiştirmesi ve topluma hazırlamasıyla ilgilidir. Kadının annelikle ilgili olarak beklenen rolleri elinden geldiğince en iyi biçimde oynaması beklenmektedir. Toplumsallaşma süreci içinde kadın, annelik rolünü en iyi biçimde gerçekleştirmesi gerektiğini öğrendiği için annelik rolünü oynamaya hazırdır. Kadının çocuk sahibi olmaması, annelik rolünü iyi oynayamaması ya da annelik rolünü oynarken rol çatışmasına girmesi kadında kaygı yaratabilir.

Kadınların işgücüne katılımında esas etken, bakmakla yükümlü oldukları çocuklarının olup olmamasıdır. Eğer kadınların evlerinde çocukları yoksa, tam zamanlı işlere sahip olma olasılıkları daha yüksektir. Ancak erkeklere kıyasla kadınların, büyük bölümü yarım zamanlı işlerde (Kocacık ve Gökkaya 2005: 208). Çocuğa bakma yükümlülüğünü üstlenen kadın kariyerinden feragat etmesi söz konusu olabilirken, erkeğin kariyerine devam etmekte olduğu söylenebilir.

Eşlik rolü ise kadının kocasına karşı oynadığı roldür. Kadın evlendiği erkeği mutlu etmesi ve ona sadık kalması gerektiğini öğrendiği için eşlik rolünü oynamaya hazırdır. Evlenmemesi veya eşlik rolünü oynarken engellerle karşılaşması, rol çatışması kadında kaygı yaratabilir (Gönüllü ve İçli 2001: 85). Konuda yapılan araştırma sonuçları, evlilik ve çocukların, kadının çalışması ve kariyeri konusunda en büyük engel olduğunu ortaya koymaktadır (Kocacık ve Gökaya 2005: 208). Kadına verilen eşlik ve annelik rolünün ağır yükümlülükleri kadının kariyerinden vazgeçmesine veya kariyerini kısıtlamasına neden olabilmektedir.

Türkiye’de egemen anlayışa göre, kadının yeri evidir ve asli görevi ev işi yaparak kocasına ve çocuklarına bakmaktır. Bu yüzden kadının “dışarıda çalışması” asli görevlerine aykırıdır. Kadının ev dışında ücretli olarak çalışması geleneksel ailelerde söz konusu değilken, 1950’lerden itibaren gelişen endüstrileşme ve endüstrileşmenin sonucu kentleşmenin gerektirdiği yaşam düzeyi sadece erkeğin kazancı ile karşılanamayacak derecede yükselmektedir. Sonuç olarak kadının da gelir getirici bir işte çalışması zorunluluğu doğmaktadır (Kuzgun ve Sevim 2004:15). Kadınların işgücü içerisindeki oranının artışının bir nedeninin de zorunluluk olduğu söylenebilir.

Ekonomik yetersizlik nedeniyle iş hayatına atılan kadınlarımızın hem ev kadını olarak, hem anne olarak karşılaştığı sorunlar beraberinde, olumsuz iş koşullarının ve toplumsal baskıların üzerlerinde bıraktığı olumsuz etkiler, geleneksel toplum yapımız içinde çalışan kadının çok yönlü sorumluluklar ve sorunlar altında kalmasına yol açmaktadır. (Kakıcı, Emeç Ve Üçdoğruk 2007: 21). Türkiye’de de kadınların çalışmasına ilişkin yapılmış çalışmaların çoğu, çalışan kadınların ev ve iş yerinde yaşadıkları zorlukları saptamaya yöneliktir. Ansal (1996) tarafından çalışan 38 kadınla ayrıntılı görüşmeler yoluyla yapılan bir araştırmada, kadınların çoğu (27 kadın) maddi zorunluluk olmasa çalışmaktan vazgeçebileceklerini, evdeki yüklerinin işyerinde sorumluluk alma ve yükselme konusunda isteksiz olmalarına neden olduğunu ifade etmişlerdir (Kuzgun Ve Sevim 2004: 17). Evde bir işbölümünün olmaması kadının hem işte hem de evde çalışmasını gerektirirken, erkek yalnızca işte çalışacaktır. Sonuç olarak kadın yoğun tempunun stresi altında kalabilecektir.

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kadınların yönetici olmalarının önündeki bir diğer engelde örgüt kültürüdür. Schein örgüt kültürünü, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar olarak tanımlamıştır (Eren 1998:86). John Van Maanen'e göre örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireyleri paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler ile açıklamaktadır (Köse, Tetik ve Ercan 2001:227).

Üst kademe yöneticileri, uzun dönemli geleceği düşünürler ve genel çevre eğilimlerine ve organizasyonun bir uçtan bir uca başarısına müdahale ederler. Üst kademe yöneticileri aynı zamanda şirket kültürünü de etkilemektedirler (<http://www.akademikbakis.org>). Sonuç olarak tepe yönetimde erkeklerin yoğun olarak görülmesi erkek egemen bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlayabilir. Erkek egemen bir örgüt kültürünün oluşması kadın çalışanlar için tepe yönetimine ulaşmakta engel teşkil edebilir.

Gizem Uzun (2005) yüksek lisans tez çalışmasında; Gold ve Pringle (1989)'ın yönetimde terfilerle ilgili çalışması; erkek egemen bir çevrede kadınlara karşı tutumların kadınların örgütte ilerlemelerinin önünde büyük bir engel olduğunu göstermiştir (Uzun 2005: 37). Kadın-erkek ayrımcılığının yoğun olarak hissedildiği erkek egemen örgütler kadın çalışanın kariyeri için ciddi engeller teşkil etmektedir.

1.4. FIRSAT EŞİTLİĞİNİN OLMAYIŞI

Kadınların yönetici olmalarının önündeki diğer bir engel ise erkek çalışanlarla aralarında fırsat eşitliğinin olmayışıdır. Kadının çalışma yaşamına katılmasının önemli bir etken olan eğitim aynı zamanda yönetsel seviyelere gelmelerinin de bir belirleyicisi olmaktadır (Akoğlan 1997:38). Genelde eğitimde eşit fırsatlar ve özelde kadınların

eğitimi, kanunda belirtilen yasal haklarla güvence altına alınmıştır. Milli Eğitim Temel Kanunu'nun Fırsat Eşitliği bölümünde, "eğitim imkanı kadın ve erkek herkes için eşittir, eğitim kurumları dil, din, ırk, cinsiyet ayrımı gözetilmeksizin herkese açıktır" ifadesiyle belirtilmiştir. Böylece, kadınları ve genç kızları eğitim hakkından mahrum bırakacak yasal bir engel kalmamıştır. Ancak, yıllardır kadınların eğitimi konusunda kaydedilen ilerlemelere rağmen, kadınlar ve genç kızlar tüm eğitim düzeylerinde erkeklerin gerisinde kalmışlardır (<http://www.ksqm.gov.tr>).

Kadın yöneticilerin sayısının az olması, büyük ölçüde geleneksel cinsiyet ayrımcılığına dayalı tutumların eğitim alanına da yansımaları sonucu, eğitimde fırsat eşitliğinin tam anlamıyla gerçekleştirilememesinin doğal sonucu olarak kadınların, işlerinin gerektirdiği bilgi ve beceriyle yeterince donatılmamış olmalarına bağlıdır (Fidan, İşçi ve Yılmaz 2007: 3). Toplumsal ve siyasal gücü elinde bulunduran gruplar, gücü ellerinden alabileceklerinden korktukları için, kendilerinden farklı olduklarını düşündükleri grup veya toplumların (toplumsal sınıfların) eğitimlerini yasaklamış, eğitim sistemlerini egemen kültürün istediği biçimde yönlendirmiş ya da engellemişlerdir. Kadınların eğitimi, ataerkil yapı içinde baskı altında tutularak, yasal ya da toplumsal yollarla kadının eğitim almasını ve dolayısıyla kariyer basamaklarında ilerlemesi engellenmiştir (Bilir Güler 2005: 42-43).

Kadın alışanlar kariyer gelişimi konusunda erkeklere tanınan fırsatlardan yararlanamamaktadırlar. Çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ve gösterebilecekleri iş ve görevler, kariyerleri için bir deneyim sağlar. Çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri işler, yönetim kademelerine yükselebilmek için gerekli deneyimi sağlamakla birlikte çalışanları motive etme ve kurumsal bağlılığını arttırma gibi bir fonksiyon da görmektedir. Yöneticiler erkek çalışanlara bayan çalışanlarına oranla daha fazla kendilerini gösterebilecekleri işler vermekte, eğitim seminerlerinden daha çok erkek çalışanlarını faydalandırmaktadırlar (Güldal 2006: 68-69). Sonuç olarak üst düzey yöneticilik için erkeklerin daha uygun görüldüğü ve üst düzey yöneticiliğe uzanan yolda deneyim ve bilgi sahibi yapılmaya çalışıldığı sonucuna varılabilir.

Kadınlar erkeklere göre uluslararası kariyere başlamakta daha tereddütlüdürler. Günümüzde küreselleşen ekonomi gereği büyük firmalarda çok uluslu hale gelmişlerdir. Kadınların çok uluslu şirketlerde kariyere başlama konusunda tereddütte olmaları kariyerleri önünde büyük bir engel teşkil etmektedir (Kooskora ve Bekker 2007: 70).

Erkek patronlar kulübünde, erkek yöneticilerin, erkek çalışanları desteklerken kadın çalışanlar üzerinde baskı kurdukları söylenebilir. (Peter Ve McDonnell 2008:1). Kadınların iş yaşamındaki pratik bilgilerle kariyerlerini desteklemeleri erkeklere oranla daha zordur yargısına varılabilir.

1.5. ALGI

Algı, “Herhangi bir nesne, olay, olgu, sözcük, kavram ve benzeri uyarıcının; kişinin duyu organlarının ve sezgilerinin yardımı ile düşünsel yapısında belirlenmesi, anlaşılması, tanımlanması, yorumlanması ve açıklanması” olarak tanımlanmaktadır (Usal ve Kuşluvan 2000: 40). Çalışma yaşamında kadınların algılanması erkeklerden daha farklıdır ve söz konusu algı kadın çalışanın yönetici olması önünde engel teşkil etmektedir.

Dobbins ve Platz (1986)’a göre; kadınların yönetim kademelerinde erkeklerden daha başarılı olabilmeleri için erkeklerden daha dikkatli çalışmaları gerekir ve duygusallıkları erkeklerden oldukça fazladır (Akoğlan 1997:13). Kamu sektöründe çalışan kadınların yönetim tarafından değerlendirilmelerini inceleyen Çiftçi (1979)’ye göre ise erkek çalışanların göreve bağlılık, güvenilirlik, dakiklik, çalışkanlık, devamlılıkta kadınlardan üstün görüldüğü, kadınların ise daha uysal olduklarının düşünüldüğü türünde bulgular elde etmiştir (Uzun 2005:36). Kadınların iş hayatına uygun olmadığı algısı toplum üzerinde etkili olabilmekte ve kadın kariyerine engel teşkil etmektedir.

1.6. CİNSEL KALIP YARGILARI (STEREOTİPLER)

Etimolojik olarak stereos (katı) ve typos (nitelik, tip) sözcüklerinden oluşan stereotip terimi, ilk kez 'kafamızdaki imajlar'a işaret etmek üzere Lippmann (1922) tarafından ortaya atılmıştır. Stereotip terimi, genel anlamda diğer insanları içine yerleştirdiğimiz kategorileri ifade etmektedir. Stereotipleri, diğer bir bireyi veya bireyler grubunu tanımlamak için kullandığımız basitleştirilmiş betimsel kategoriler olarak tanımlayabiliriz (<http://www.bilgilik.com>). Sosyal psikoloji literatüründe gruplar arası ilişkiler, inançlar ve temsiller bağlamında kullanılan stereotip (kalıp yargısı) bir birey, grup veya topluluk hakkında sahip olunan temellendirilmemiş kanaattir. Stereotiplere bazı gruplar sıklıkla hedef olur. Hedef olan gruplar; yaş, cinsiyet, meslek grupları, azınlık grupları ve milliyetlerdir (<http://www.bilgilik.com>). Çalışma yaşamında kadınlar stereotiplerle sıklıkla karşılaşan gruplardan biridir.

Stereotipler, toplumdan, gelenek ve göreneklerden ya da kişisel eğilimlerimizden oluşur ve basma-kalıp değer yargıları şeklinde inanışlar yaratır (Gürses 2005:155). Colwill'e göre, cinsiyet rolü stereotiplerinden, cinsiyet önyargısı ve cinsiyet ayrımcılığı kavramları birbiriyle ilişkilidir. Cinsiyet rolü stereotipi kadın ve erkeğe ilişkin bir inançtır. Cinsiyet stereotiptinde kadının besleyici, duygusal, nazik; erkeğin ise saldırgan, maceraperest ve fiziki açıdan güçlü olduğuna inanılmaktadır. Stereotiplerin bir özelliği de kolaylıkla tutumlara dönüşebilmeleridir. Cinsiyet rolü stereotipi, cinsiyet önyargıcılığına yol açmaktadır (Kutaniş ve Hancı 2004 : 458). Yani kadının ve erkeğin cinsiyetlerinin sonucu olarak farklı düşünüp farklı davrandıkları yargısına varılabilir.

Kadınlara karşı ülkemizde çok güçlü aşılması zor önyargılar, stereotip düşünceler vardır. Kadınların çalışma yaşamında erkekler kadar güvenilir olmadığı düşünülmektedir. Düşüncenin sebebi olarak da kadınların evlendiklerinde ya da çocuk sahibi olduklarında işi terk edeceği veya evdeki sorumluluklarından dolayı işe kendilerini tam olarak veremeyecekleri gibi inançların varlığıdır. Ayrıca, genel inanca göre ev geçindirmenin kadınların değil asıl erkeklerin görevi olduğu ve kadının

çalışmasının ikincil öneme sahip olduğu düşünülmektedir (Palaz 2003: 93-94). Kadınlara yönelik olumsuz stereotipler kadını iş hayatından soyutlayarak çalışma azmini ve imkanını olumsuz yönde etkileyebilir.

Erkeklerin sahip olduğu özellikleri belirleyen olumlu nitelikteki kalıp yargıları; bağımsız, mantıklı, baskın, tarafsızlık gibi özellikleri ön plana çıkarırken, kadınlara ilişkin olumlu nitelikteki yargılar ise; zarif, kibar, tertipli, sakin gibi özellikleri belirtmektedir (Cüceloğlu 1999:392). Yüklenen yargılar dikkate alındığında erkeklerin üst düzey yöneticiliğe daha uygun görüldüğü sonucuna varılabilir.

189 Ülke temsilcisinin katılımıyla Dördüncü Dünya Kadın konferansı 1995 yılında Pekin'de düzenlenmiş ve bazı amaçlar belirlenmişti. Pekinden 5 yıl sonra ise 2000 yılı Pekin +5 de amaçlara ulaşmak için izlene yollar değerlendirmeye alınmıştır. Pekin ve Pekin + 5 ile bazı gelişmeler olmuştur. Bunlardan biri olarak; İş yaşamındaki ayrımcılığın en büyük sebeplerinden biri olarak kalıplaşmış cinsiyet rolleri (stereotipler) tanımlanmıştır. Örneğin, kız çocukları ve kadınlar için uygun görülen dersler ve meslekler ile erkekler için uygun görülen dersler ve meslekler birbirlerinden oldukça farklıdır. Özellikle kız çocukları için çizilen olumsuz portrelerin, kız çocuklarının gelişimini çocukluktan başlayarak etkiledikleri tespit edilmiş ve çözüm olarak; Anaokullarından başlanılarak toplumsal cinsiyet rollerine duyarlı bir müfredat programı hazırlanması, böylece kız çocuklarının kalıplaşmış rollerin dışına çıkabilmelerinin sağlanması ülkeler tarafından kabul edilmiştir (<http://www.huksam.hacettepe.edu.tr>). Ülke temsilcilerinin bu tip kararların altına imza atması kadınlar için olumlu ve pratikte de desteklenmesi gereken önemli gelişmelerdir denilebilir.

1.7. CİNSİYET AYRIMCILIĞI

Kadınların yönetici olmalarının önündeki bir diğer engelde cinsiyet ayrımcılığıdır. Cinsiyet ayrımcılığı sadece kadınların yönetici olmalarının önünde bir engel değildir.

İşe alma ve yerleştirmede başlayan ayrımcılık iş hayatının çeşitli noktalarında kadınların kariyerlerini engellemektedir yargısına varılabilir.

İşe alma ve yerleştirmede cinsiyet esaslı ayrımcılık kavramı, kadınların işe alınmada cinsiyetleriyle birlikte değerlendirilmelerinde ortaya çıkmaktadır. Cinsiyet rolüne uygun olmayan bir meslek veya pozisyona girmeye çalışan kadınlar aynı durumdaki erkeklere nazaran daha olumsuz durumdadırlar. Kadınların, kamusal alana gecikmeli çıkmaları ve bu durumun genel kabul görmemesinden dolayı kadınlar işe almada sıklıkla cinsiyet esaslı ayrımcılıkla karşılaşmaktadır (Irmak 2007:160).

Türkiye’de kamu sektöründe bazı mesleklere kadın alınmamakta, bazı mesleklerde kadınlar için sınırlayıcı bir kontenjan bulunmakta ve işe alınmada açıkça eşitsizlikler uygulanmaktadır. Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğüne personel alımında yapılan cinsiyet ayrımcılığı kamu sektöründe de cinsiyet ayrımcılığının uygulandığını ortaya koymaktadır. “2004 Yılı Kamu Personeli Seçme Sınavı sonuçlarına göre kamu kurumlarına ilk defa atanacaklar için ek yerleştirme kılavuzu hazırlanarak kılavuza göre tercihlerin yapılması gerektiği ilan edilmiştir. 08.11.2004 tarihinde dağıtımına başlanan tercih kılavuzunda, Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü'nün merkez teşkilatına yerleştirilmesi yapılacak mühendis kadroları için koşullar belirtilmiştir. Tercih kılavuzunda, Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü'ne alınacak Elektrik, Harita, Jeofizik, Maden, Makine, Petrol Mühendisliği için toplam 13, Jeoloji mühendisliği için de 75 kadroya erkek olmak şartı getirilmiştir. Sadece 5 jeoloji mühendisliği kadrosu için, kadın olma koşulu aranmaktadır.”(<http://www.jmo.org.tr>). Diğer örnekler ise; 1990 yılında hukuk öğrenimi yapan kız öğrenci oranı %36.4 olduğu halde yargıçlık savcılık mesleğine alınacak kadınlar için bir kota uygulanmış ve 1980-1990 döneminde kota %10 iken, 1990’da % 5’e düşürülmüştür. Elektrik İşleri Etüt İdaresi ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nda mühendis olmak için açılan sınavlara kadın mühendislerin başvuruları kabul edilmemiştir. Benzer şekilde İş Bankası da müfettiş yardımcılığı pozisyonu için açtığı sınavlara başvuran kadınları, çalışma pozisyonunun çok fazla seyahat gerektirdiğini ve kadınların bunun üstesinden gelemeyeceklerini veya

istemeyeceklerini iddia ederek reddetmiştir. Özel sektörde kadınlar belli işlere yoğun olarak kabul edilirken, prestijli ve yüksek ücretli işlere yerleşmede engellenebilmektedir (Irmak 2007:163).

Olumsuz örneklere rağmen kadınlara karşı ayrımcılığın önlenmesi için tedbirlerde alınmaya çalışılmıştır. Örneğin: Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi” 1985 yılında Türk hükümeti tarafından imzalanmıştır. Sözleşmeye göre;

“Kadınlara karşı ayırım deyimi; kadınların, medeni durumlarına bakılmaksızın ve kadınla erkek eşitliğine dayalı olarak politik, ekonomik, sosyal, kültürel, medeni ve diğer sahalardaki insan hakları ve temel özgürlüklerinin tanımlanmasını, kullanılmasını ve bunlardan yararlanılmasını engelleyen veya ortadan kaldıran veya kısıtlama anlamına gelecektir” (<http://www.ksgm.gov.tr>).

Kadın ve erkeğin toplumdaki işlevleri, sorumlulukları, hakları, maddi ve manevi olguların üretimi sürecindeki konumları, kişilik özellikleri gibi unsurlar toplumsal cinsiyete göre şekillendirilmekte ve bunun sonucunda kadınlar özel alana, erkekler ise kamusal alana yönlendirilmektedir (Arslan, 2000). Çalışma yaşamı açısından cinsiyete dayalı ayrımcılık, cinsiyetin işin yapılmasında herhangi bir etkisi olmamasına rağmen, kadınların cinsiyetlerinden dolayı çalışma yaşamından dışlanması ve bunun sonucunda örgütteki güç, tatmin düzeyi ve gelirin erkekler arasında paylaşılması olarak tanımlanabilir (Irmak 2007:50). Kısaca; eğitimde, iş bölümünde, ücretlendirmede kadın ve erkeğin yaptıkları işle değil, cinsiyet temeline dayanarak işleme tabi tutulması olarak ifade edilebilir.

1960’lardan beri Amerikan toplumunda neredeyse her kurumda kadının rolü değişmektedir. Değişim, kadının iş gücüne katılımında en açık şekilde görülür ki 1960’larda %38 olan kadının iş gücüne katılım oranının 2005 yılında % 66 olması planlanmıştır. Diğer istatistikler gösteriyor ki iş gücüne katılan kadın sayısı çarpıcı bir şekilde artarken yönetici pozisyonuna gelen kadın sayısı tartışmalıdır. Örneğin kadınlar:

İşe giriş pozisyonlarının başlangıç seviyesinin % 15'i, Orta yönetim pozisyonlarının % 5'i, Yönetici seviyesinin ise sadece % 1'inde yer almaktadırlar (Evert vd. 1996: 1227). Yönetici seviyesine alınan kadınların çoğu federal hükümet tarafından himaye edilmiştir. 1989 yılına Çalışma Bakanlığı cam tavan engelinin varlığını tanımlamaya yönelik bir çalışma başlatmıştır. Kadınlar ve azınlıklarla ilgilenen çeşitli işletmeler ve profesyonel kurumlar, iş temsilcileri ve organizasyonlar bu çalışma içinde yer almıştır ve Çalışma Bakanlığı fortune 500 de yer alan 9 firma ile pilot bir çalışma yürütmüştür. Çalışmanın sonucu doğrular ki "Eğer cam tavan olmasa kadınların ve azınlıkların ilerlemelerinin önünde hiçbir engel olmayacaktır. 1992'de Çalışma Bakanlığının raporu doğrultusunda hükümet ve pilot çalışma şirketleri cam tavanı kırmak için pozitif adımlar atmışlardır. Şirketler orta ve üst yönetim pozisyonları için kadınların seçilmelerini taahhüt etmelerine rağmen sözü edilen önemli değişim çok yavaş olarak gerçekleşmektedir. (Evert vd. 1996: 1227). Yani kadının yönetici olması önündeki engelin cinsiyet olduğu açıktır ancak, engelin kaldırılması oldukça yavaş ilerlemektedir denilebilir.

1.7.1. CİNSİYET AYRIMCILIĞININ KÖKENİ

İnsanlık tarihi boyunca tarihsel süreçte kadınlar ve erkekler dünyayı eşit olarak paylaşmamışlardır. Eşitsizliğin olumsuz sonuçları sadece kadınları değil tüm toplumu etkilemiştir (Taşkın 2004:16). Eşitsizlik, yoğunluk ve biçim açısından toplumdaki topluma ve dönemden döneme farklılıklar gösterse de, özünde bir değişiklik olmadığı söylenebilir. Ataerkillik ve erkek egemenliği, eski Mezopotamya'dan süregelen farklı toplumsal yapılara eklenerek varlığını sürdürmek konusunda inanılmaz bir "başarı" gösterdi. Sonuç olarak Ataerkil toplumların yarattığı en sürekli, zamana karşı en direngen kalıplar, "kadınlık" ve "erkeklik" kimlikleri ile bunların ilişki ve davranışlarını tanımlayan örüntüler oldu (Berkatay 2004:2). Kadınlar, ilkel toplumlardan günümüze kadar değişik işbölümü ve statülerde ekonomik faaliyetlerin içinde toplumsal bir varlık olarak aktif bir şekilde yerlerini almışlardır. Toplum tarihçileri, ilkel toplumlarda insanların başlangıçta, göçebe bir yaşam tarzı içinde, avcılık ve toplayıcılık yaparak yaşadıklarını belirtirken, kadının aile içindeki cinsiyete dayalı işbölümünde önemli

roller üstlendiklerine işaret etmektedirler. Nitekim, söz konusu olan işbölümünde erkek çoğunlukla yaşanan alandan uzakta avcılıkla uğraşırken; kadın ise; bitki toplayıcılığı ile çocukların bakımı, beslenmesi, soğuğa, sıcağa ve yırtıcı hayvanlara karşı korunmasıyla uğraşmıştır. Söz konusu döneme ilişkin bulgular, o dönemde kadınların, her bakımdan üstün bir statü ve saygınlığa sahip olduklarını da göstermektedir. Avcı-toplayıcı toplumlarda “anaerkil” bir aile yapısının hakim olduğu söylenmektedir (<http://www.tisk.org.tr>). İlkel toplumlarda kadına verilen rol yaşanan yerde (günümüzdeki ev), erkeğe verilen rol ise yaşanan yerin dışındadır (günümüzdeki işyeri) denilebilir.

Zaman içerisinde, insanoğlu, göçebe yaşam tarzını yavaş yavaş terk ederek yerleşik düzene geçmiştir. Yerleşik yaşam tarzı, toplumların ekonomik, sosyal ve siyasal yapılarında köklü değişiklikler meydana getirmiştir. Yerleşik yaşam döneminde insanoğlunun doğaya ve hemcinslerine karşı mücadele ve egemen olma çabaları savaflara neden olmuş, fiziksel güç ve üstünlük ön plana çıkmıştır. Sonuç olarak kadın ve erkeğin önce aile daha sonrada toplumdaki statü ve rollerini derinden etkileyen, köklü değişiklikler yaratmış ve kadını, erkeğe oranla daha pasif ve ikincil plana itmiştir. Erkeğin toplumsal statüsünün giderek güçlendiği görülmektedir. Erkekler avcılık, madencilik, üretim araçlarının yapımı ve kullanımı, çobanlık, balıkçılık ve askerlik gibi fiziksel güç gerektiren işlerle uğraşırken; kadınlar ise; yemek, temizlik, çocuk bakımı, dikiş- nakış gibi geleneksel ev ile ilgili işlerle uğraşarak, aktif üretim sürecinden hızla evlerine çekilmişlerdir. Böylece ataerkil aile düzeni ortaya çıkmıştır. Yerleşik düzene geçişin en önemli sonuçlarından birisi de aile ve toplum yaşamında cinsiyete dayalı yeni bir işbölümü ile birlikte, ataerkil aile düzeninin ortaya çıkmasıdır (<http://www.tisk.org.tr>).

Kadınlar ve erkekler arasında var olan ve kendi başına bir eşitsizlik ilişkisi içermeyen bir farklılık olan biyolojik farklılığın toplum ve kültür içinde eşitsiz ve hiyerarşik bir farklılığa dönüştürülmesi sonucu bugün “toplumsal cinsiyet” (gender) olarak kavramsallaştırdığımız verili (ataerkil) “kadın” ve “erkek” tanımları ortaya çıkar. Söz konusu ataerkil “kadın” ve “erkek” tanımları, birbirlerini dışlayacak biçimde ve birbirleriyle karşıtlık içinde oluşturulur. Karşıtlık, bir tarafın diğerine üstün ve egemen

olduğu hiyerarşik bir karşıtlıktır ve daha başka birçok hiyerarşik karşıtlık için de bir model işlevi görür. Erkeğin aklı, uygarlığı ve kültürü temsil ettiği ve tartışmasız daha üstün olduğu varsayılırken; kadının bedeni, duyguları ve doğayı temsil ettiği öne sürülür. Böylece kadın bedene, maddeye, doğaya indirgenmiş, onunla birlikte de doğanın kendisi ve insanın soyu üretme yetisi küçümsenmiş olur (Berkatay 2004: 2).

1.7.2. CİNSİYET AYRIMCILIĞINI ÖNLEMeye YÖNELİK FAALİYETLER

Kadın hakları konusundaki duyarlılığın artmasında, demokrasi ve eşitlik kavramlarının gelişiminin yanı sıra kadın hareketlerinin de etkisi olmuştur. Kadın ve erkek arasında sosyal eşitliği savunan feminizme göre kadınlar için sosyal eşitliği sağlayacak bir siyasi eylem gerçekleştirmek ve sosyal değişim meydana getirmek gerekmektedir. Feminist hareketin, bazı dikkate değer başarılar elde etmesi sonucunda kadınların özgürlüğü ve cinsiyet eşitliği toplumlarda geniş ölçüde tartışılmıştır (Demirbilek 2007;24). Cinsiyet ayrımcılığını önlemeye yönelik faaliyetlerde feminist hareket önemli roller üstlenmiştir yargısına varılabilir.

Bilinen tarih boyunca kadınların ataerkil toplum tarafından ezilmesi ve onlara karşı ayrımcılık uygulanması hep vardır, ama yine bilinen tarih boyunca ezilmeye karşı sistemli bir karşı çıkışı her zaman göremiyoruz. Çünkü gelişmiş bir feminist bilincin ortaya çıkması, kadınların evlilik dışında bir ekonomik alternatifte sahip olmalarına ve kendi ekmeğini kazanan, ekonomik özgürlüğünü elinde bulunduran anlamlı sayıda bir kadın grubunun varlığına bağlıdır. Ancak sözü edilen önkoşulların varolması durumunda kadınlar, ataerkil sisteme karşı düşünsel ve toplumsal alternatifler oluşturabilirler. Batı'da önkoşulların ipuçları 17. yüzyıldan itibaren kendini göstermeye başlar, ve daha önceki feminist yapıtların ötesine geçen sistemli bir feminist teorinin doğuşu da 18. ve 19. yüzyıllara tarihlenir (Berkatay 2004: 4). Feminist hareketin güçlenmesi 1960 sonrası dönemde gerçekleşmiştir denilebilir.

1960 sonrası güçlenen kadın hareketleri zamanla somut eşitlik talepleri ileri sürmüştür. Bütün gelişmelere bağlı olarak, batı toplumlarında Anayasa ve yasalarda kadın ve erkek eşitliği doğrultusunda birtakım düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Örneğin, refah toplumu olan İsveç ve Danimarka kadınlara fırsat eşitliği verilmesi yönündeki yasal ve kurumsal önlemlere ve düzenlemelere öncülük yapmıştır. İskandinav ülkelerinde, istihdamda cinsiyet ayırımını önlemek bir devlet politikası haline getirilmiştir (Demirbilek 2007: 24).

20. yüzyılın son çeyreğinde kadın-erkek eşitliğini sağlamak küresel bir hedef olarak, uluslararası kuruluşların gündemine gelmiş ve Birleşmiş Milletler bünyesinde yürütülen kapsamlı bir siyasal hareket halini almıştır. Konuyla ilgili uluslar arası nitelikli temel belge olan Kadınlara Karşı Her Türlü Ayırmacılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW) 1979 yılında kabul edilmiştir. Yapılan hukuksal düzenlemelerden sonra kadın erkek eşitliğinin uygulanabilirliğini tam olarak sağlamak için özellikle Avrupa Birliği tarafından benimsenen ve üye ülkeleri bağlayan politikalar hukuki bir nitelik kazanmış ve uygulanmıştır. Kadınların siyasi partilerin ya da sendikaların yönetimlerinde ve parlamentoda yer alabilmeleri için kotalar, eğitim olanaklarından yararlanabilmeleri veya işlerinde daha üst kademelere yükselmelerinde tanınan öncelikler, uygulamalar kapsamında yer almaktadır (Demirbilek 2007:24). Yinede tüm çabalar yeterli değildir. Cinsiyet ayrımcılığını önlemenin ilk şartı kafalardaki eşitsizliğin önüne geçmektir yargısına varılabilir.

2. CAM TAVAN KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE KIRMAYA YÖNELİK FAALİYETLER

Sanayi devrimi ile birlikte kadınların işgücüne katılımı yoğunlaşmış ve günümüze kadar artarak devam etmiştir. Ancak bilinmeyen sebeplerden dolayı kadının iş yaşamındaki oranı erkeklerden daha kısıtlı olmuş ve özellikle üst yönetim seviyelerinde kadınların oranı çok düşük düzeylerde seyretmiştir. Günümüzde kadınlar eğitim, deneyim ve mesleki açıdan yeterli olsalar bile erkeklerden daha az yönetim ve şeflik görevlerinde bulunabilmektedirler. Kadınların yönetimde daha az temsil edilmeleri

yönetim pozisyonuna girişlerdeki eşitsizliklerinden kaynaklanmaktadır. Varlığı bilinen ancak adı konulamayan sebeplerden ilk kez 1986'da Hymovitz ve Schelhardt tarafından Wall Street Journal'de 'İş Yaşamında Kadın' konulu bir haberde 'Cam Tavan' olarak bahsedilmiş ve cam tavan olarak adlandırılmıştır (Anafarta vd. 2008:114).

2.1. CAM TAVAN KAVRAMININ TANIMI

Cam tavan; devlette, şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve yüksek mevkilere gelmek için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir. Cam tavan terimi ile anlatılmak istenen, karşılaşılan sorunların belirsizliğidir (Uzun 2005:33). Yönetici pozisyonunda çalışan kadınların, belirli bir aşamadan sonra yükselmelerini engelleyen faktörlerin toplamına "Cam Tavan" ya da "Cam Tavan Sendromu" denir (Çağım Şiyve 2004:2). Cam tavan kadınların üst yönetim kademelerinde yer almalarını önleyen görünmeyen engeller olarak tanımlanabilir (Kooskora ve Bekker 2007:73). Bir diğer ifade ile cam tavan, kadınların yetenek ve başarılarının göz ardı edilerek kadınları işletme içerisinde daha üst basamaklara çıkmaktan alıkoyan, görünmez ve kırılmaz bir engeldir (David vd. 2001: 655-682).

Bir başka tanıma göre cam tavan, kadın çalışanların ancak belli bir kademeye kadar gelip, tam olarak adlandırılmayan sebeplerden ve önyargılardan ötürü, üst ya da tepe yönetime terfilerinin engellenmeleri, bir anlamda yönetim kadrolarından uzak tutulmaları anlamına geldiği söylenebilir (Aydın, Özkul, Tandoğan ve Şahin 2007: 313). Morrisson ve arkadaşları cam tavanı şirketlerde kadınların belirli seviyelere yükselmeleri önünde var olan şeffaf bariyerler olarak tanımlamışlardır (Powell Ve Butterfield 1994: 68). Cam tavan, kadınların yetenek ve başarılarının göz ardı edilerek kadınları işletme içerisinde daha üst basamaklara çıkmaktan alıkoyan, görünmez ve kırılmaz bir engeldir (Aydın, Özkul, Tandoğan ve Şahin 2007:312). Bu tez çalışmasında cam tavan, kadının bir üst pozisyona ilerlemede karşılaştığı zorluk ve engeller anlamında kullanılacaktır.

Yoğun Erçen (2008)'e göre Kadını üst yönetim kademelerinden dışlama girişimleri, işyerinde cam tavan olduğunun kanıtıdır. Cam tavan, sadece kadın oldukları için kadınları üst yönetim kademelerinden uzak tutmaya yönelik, görünmeyen engellerin tamamıdır (Yoğun Erçen 2008:20). Yani kadınların bireysel olarak ilerleyememelerinin daha üst düzeydeki seviyelerde bir iş başaramayacakları değil tamamen cinsiyetleriyle ilgilidir.

Kadın yöneticiler, üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmak istediklerinde, yüksek düzeyde sorumluluk gerektiren yönetsel pozisyonlarda çok sınırlı sayılarda yer alabilmektedir. Yöneticiliğe ulaşmak isteyen kadın aday, ancak erkek adaydan çok daha vasıflı ise üst düzey pozisyonlarda yönetici olabilmektedir (Irmak 2007:169). Sonuç olarak kadınların tepe yönetimine ulaşamaması gibi kesin bir sonuç yoktur ancak erkeklerin ulaşması kadınlardan daha kolaydır denilebilir.

Şirketlerin birçoğu kadınların tepe noktalara gelmesini uygun görmemektedir. Özellikle bu anlayışın geçmiş dönemlerde işletmelerde daha da yaygın bir görüş olduğunu söylemek mümkündür. Ancak son yıllarda kadınların eğitim seviyesindeki artış, bugün gerek Avrupa ve Amerika' da, gerekse ülkemizde kadın yöneticilerin sayısını eskiye nazaran artırmıştır. Şirketlerin yönetiminde yer alan kadınların oranının istenilen düzeyde olmadığı bir gerçektir (Aytaç 2005: 260). 1960'lardan itibaren yönetimdeki kadınların sayısı giderek artmaktadır. İlerici bir gelişme gibi görülebilir, ama en üst kadın yöneticilerin ancak orta kademe yönetim konumlarında olduğunu unutmamak gerekir (Kutaniş Ve Alpaslan 2006: 142). Kadın işgücünün örgütlerdeki konumu gelişmekle birlikte istenilen düzeye ulaşamamıştır denilebilir.

Son 10 yılda Asya'daki hızlı ekonomik büyüme yönetici ve profesyonellere olan ihtiyacı artırmıştır. 1997 yılında AC Nielson-SRG tarafından yapılan araştırmada yüksek yönetim mevkilerindeki kadın profesyonellerin Asyalı elitler içindeki en hızlı büyüyen bölüm olduğu saptanmıştır. Fakat en yüksek yönetim seviyesinde, kadınların oranı hala şef yönetici pozisyonunda Asya'daki erkeklere oranla daha küçüktür (Li ve Wang Leung 2001:189). Çek Cumhuriyeti'nde kadınların karşılaştığı cam tavan

engellerinde artan miktarda kanıt vardır. Çek yöneticilerin sadece %7'si kadındır ve kadın yöneticiler erkek meslektaşlarından % 20 daha az kazanmaktadırlar (Jurajda ve Paligorova 2006:1).

“Kadın istihdamında Küresel Eğilimler, Özet - 2007” başlığını taşıyan rapora göre, işgücü piyasalarında fiilen çalışan veya aktif biçimde iş arayan kadın sayısı en yüksek noktaya ulaşmıştır. ILO tahminlerine göre 2006 yılında tüm dünyada 2.9 milyar çalışanın 1.2 milyarı kadındır (Örücü, Kılıç Ve Kılıç 2007:122). Kadın işgücünün payının toplam oran içerisinde artış göstermesi yönetim seviyesinde de artışın görülmesini sağlayabilir.

2.2. CAM TAVAN UYGULAMALARININ ÖZELLİKLERİ

Aycan (2006)' a göre işyerinde kadınların karşılaştıkları “Cam Tavan” ın üç boyutu üzerinde durulmaktadır. Söz konusu boyutlar; Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ve kişinin kendi kendine koyduğu engeller şeklinde sıralanabilir.

2.2.1. ERKEK YÖNETİCİLER TARAFINDAN KONULAN ENGELLER

Önyargılar kadınların yönetici olması önünde büyük bir engeldir. Kadınlara yakıştırılan birçok negatif önyargı vardır. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin gücü elde tutma” isteğidir (Örücü, Kılıç ve Kılıç 2007:119). Kadınlar, üst düzey yönetici olsalar bile, firmada bulunan üst düzey yönetimindeki erkek iş arkadaşları informal iletişim ağının içine alınmazlar.

Mason (1985) “Amerikan Yönetim Topluluğu” üyelerine uygulanan bir araştırmada, kadınların % 69’u işletme içinde kadınların yükselmesinin erkeklere oranla daha zor olduğunu düşünmektedirler. Yine grubun % 90’ı, erkek yöneticilerin sahip oldukları kalıplaşmış düşünceleri suçlamaktadırlar. Diğer problemleri de şöyle sıralamışlardır; akıl hocası bulma ve iletişim kurma (%65), görüş eksikliği (%50), oyunun kurallarını bilmemek (% 38). Araştırmadaki kadınların % 72’sine göre “daha iyi performans göstermek için kadınlar erkeklere oranla daha büyük bir baskı altındadır” ve % 81’ine göre ise, “sözkonusu baskı, onların kişisel yaşamlarını erkeklere oranla daha fazla yıpratmaktadır”(Zel 2002: 41).

Ataerkil toplum yapısında erkekler koruma (kollama) içgüdüleriyle hareket ederek kadınların önünde kariyer engeli teşkil etmektedirler. Koruma, kadının birtakım mazeretlerle (ailesi çok önemli, çok iş vermeyelim gibi) kollanması şeklinde olur. Erkekler tarafından konulan ayrımcılığın bir diğer boyutunda ise tarafsızlık ilkesi vardır. Tarafsızlık ilkesine göre cinsiyetler arasındaki fark kabul edilirken bir üstünlüğün olmadığı kabul edilmesi durumu mevcuttur (<http://de.anneyiz.biz>).

Erkek yöneticiler bazen kadın yöneticileri korumak için pozitif ayrımcılık yapabilirler. Pozitif ayrımcılık, sosyal, ekonomik ve politik alandan doğuştan taşıdıkları özellikler yüzünden dışlanmış azınlıkların dışlanmışlıklarını bir ölçüde azaltmak ve uzun vadede engellemek adına ortaya çıkan kavramdır. Ayrımcılıktan kaynaklanan eşitsizliği, dışlanmış gruplara problemin kaynağına göre daha farklı haklar vererek çözmeyi hedefler. Fakat iş hayatında asıl amaç kar elde etmektir. Buda uygun kişilerle çalışmakla gerçekleşmektedir. Kadın ya da erkek ayrımına girdiğinizde iş için gereken yetkinlik, nitelik, tecrübe gibi unsurları ikinci plana atıyorsunuz demektir. Pozitif ayrımcılığın gerekli olduğu yer ailedir; kız çocuklarını okutan, meslek sahibi olmalarını destekleyen aileler zaten onların iş hayatında yerlerini almalarının önünü açmış olacaktır. Kendilerine erkek yöneticiler tarafından pozitif ayrımcılık uygulanan kadın yönetici adayları pozitif ayrımcılıktan dolayı kendilerine özgüvenlerini yitirebilir ve üst düzey yönetici olmak için gerekli nitelikleri taşımadıklarını düşünebilirler (<http://www.insankaynaklari.com>).

2.2.2. KADIN YÖNETİCİLER TARAFINDAN KONULAN ENGELLER

Kadın yöneticiler hemcinslerinin kariyerleri önünde engel teşkil edebilmektedir. Kendini referans alma yanılığısı yani; kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir, özel bir çabaya gerek yok” mantığı kadınlar önünde bir çeşit engel yaratabilir. Kadın yönetici erkekler gibi düşünerek, onlardan biri olduğunu gösterme çabası içerisine girebilir. Kadın çalışanların çeşitli nedenlerle (aile hayatı, fiziksel özellikler vb.) bir çeşit tehdit unsuru olarak görülmesi de kadın yöneticiler tarafından kadın çalışanların kariyerlerine engel olabilmektedir (<http://de.aneyiz.biz>).

Kadın yöneticiler tarafından hemcinslerine konulan bir diğer engel ise “kraliçe arı sendromu” dur. Kraliçe arı sendromu; kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi olarak açıklanabilir. Kraliçe arı sendromunun özellikleri; Erkek tutumlarını benimseyerek kadınlara karşı kullanmak, Diğer kadınların rekabetini bertaraf etmeye çalışmak, Ayırımla ilgili belirtileri görmezlikten gelmek şeklinde sıralanabilir. Kraliçe arı sendromu olarak tanımlanan niteliklere uyan kadınlara göre, başarısız kadınlar, suçu kendilerinde aramalı, ayrıcalıklı muameleye karşı çıkmalı, ayırımı ortadan kaldırmak için bireysel olarak gayret gösterilmelidir (Zel 2002: 43).

Bu konuda ülkemizde yapılan bir araştırma oldukça ilginç sonuçlar sunmaktadır. www.insankaynaklari.com sitesinin 2003 yılı Mart ayında yaptığı “İş’te Kadın Olmak” adlı anket sonuçlarına göre kadınlar, kadın yöneticilerle çalışmak istememektedir. Anketin konu hakkındaki çarpıcı sonuçlarını şöyle özetlemek mümkündür: “İş’te Kadın Olmak” araştırmasında ilk soru, kadın ve erkeklerin iş yerindeki yöneticilerinin cinsiyeti üzerine tercihlerini sorgulamaktadır. “Yöneticinizin cinsiyeti ne olsun ?” sorusuna yanıt veren 1003 kişiden 405’i yöneticisinin erkek olmasını, 85 kişi ise kadın olmasını tercih ediyor. Yöneticisinin kadın ya da erkek olmasının önemli olmadığını belirten kişi sayısı

ise 513'tür. Böylece katılımcıların yarıdan fazlası erkek ya da kadın yönetici ayrımı yapmazken geriye kalan kesim daha çok erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmektedir. Diğer ilgi çekici sonuçlar ise; "kadın yönetici istemem" diyenlerin çoğunluğunun kadın katılımcı olmasıdır. Araştırmaya katılan erkeklerin yüzde 14.66'sı yöneticisini kadın olmasını tercih ederken kadın yöneticiyi tercih eden kadınların oranı sadece % 6.8'dir (Kocacık ve Gökaya 2005: 196). Bulgular aslında kendi hemcinslerine, diğer kadınlar tarafından da engeller yaratıldığını göstermektedir denilebilir.

2.2.3. KİŞİNİN KENDİ KENDİLERİNE KOYDUĞU ENGELLER

Kariyer engelleri açısından değerlendirildiğinde bazen kariyer engelleri diğer kişi ve dış şartlardan oluşmayıp, kişinin kendisinden de kaynaklanabilmektedir. Kişilerin kariyer engelleri oluşturmalarına neden olan unsurları ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Örücü, Kılıç ve Kılıç 2007:119-120) ;

- Kadının cinsiyet rollerine ilişkin tutumları; "Kadının yeri neresi ?" sorusunun cevabını bulamayışı.
- Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek.
- Kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme ve bu doğrultuda hareket etmek.
- Kendisine ailede yüklenen rol gereği İş-aile çatışması yaşamak ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak
- Özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek; kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmamak
- Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek
- Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek / kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak

Unsurlar dikkate alındığında kişinin sadece dış kaynaklı olarak kariyerinin engellenmediği, kendi kendine koyduğu engellerin de kariyer basamaklarını çıkması önünde bir engel olduğu sonucuna ulaşılabilir.

2.3. CAM TAVAN UYGULAMALARININ HEDEF KİTLELERİ

Bilindiği gibi cam tavan kadınların üst yönetim kademelerinde yer almalarını önleyen görünmeyen engellerdir. Cam tavan uygulamalarının hedef kitleleri ise örgütlerdeki yönetim kadrolarına ve tepe yönetiminin kadrolarına aday konumundaki kadın çalışanlardır denilebilir.

Geleneksel cinsiyet rolleri aile, akranlar, okul ve kitle iletişimi yoluyla öğrenilir. İş hayatında kadına konulan cam tavan engeli yoğun olarak üst yönetim kademelerine yaklaşıldıkça hissedilir ancak kadının oynaması gereken rol yetişme aşamasının her kademesinde kadına öğretilmiştir. Kadının sınırları çocukluğundan itibaren çizilmektedir. Sonuç olarak cam tavanın uygulama süreci üst kademeye yaklaşıldığı zaman başlıyormuş gibi gözükse de çocukluktan itibaren devam eden bir süreçtir denilebilir. Hemen hemen her kültürde kız ve erkek çocuklara erken yaşlardan itibaren farklı davranılmaktadır. Sosyalleşme süreci boyunca kız çocukların uysal, yumuşak ve özverili; erkek çocukların ise yarışmacı, atak ve girişken olma davranışları pekiştirilmektedir. Muhtemelen eğitim farkı, kız ve erkek çocukların yöneldikleri serbest etkinlik türlerini ve dolayısıyla gizli güçlerini geliştirebilecekleri alanları, daha da ileride meslek seçimini ve meslek yaşamlarını etkilemektedir (Kuzgun ve Sevim 2004: 16). Sosyalleşme süreci içerisinde kadın, erkek egemen toplumda olması gereken şekilde yetiştirilerek geleceğe hazırlanmaktadır denilebilir.

Özellikle okullarda cinsiyet rollerine ilişkin kalıp yargılar açık ya da örtülü iletilerle çocuğa aktarılır. İletiler yoluyla çocuklar geleneksel cinsiyet rollerine uygun davranışlara yöneltilirken, kadına ve erkeğe uygun başarı ölçütlerini ve sınırlarını da tanımlamaktadır. Ayrıca, okullarda okutulan ders kitapları yoluyla da kadınlara ilişkin

toplumsal kalıp yargıları gelecek kuşaklara aktarılmaktadır. Yakın zamanda yapılan bir çalışmada söz konusu görüşü doğrulayan bulgular elde edilmiştir. Bulgulara göre, İlköğretim 1.sınıf Abece ve Türkçe kitaplarında kadın figürler daha çok ev ve çevresinde, erkek figürler ise dış mekanlarda gösterilmektedir. Ayrıca, kadın figürler çocuğa yönelik, erkek figürler ise kamu ve iş yaşamıyla ilgili etkinlikler içinde resmedilmektedir (Kuzgun ve Sevim 2004: 16). Sonuç olarak çocuğun ailede gördüğü ev ve çocuklarla ilgilenen anne figürü ve ev dışında çalışan baba figürü erken yaşlarda okulda verilen eğitimle çocuğa sunulabilmektedir.

Eğitimin son evrelerinde bir yandan kadınlar çalışma hayatına hızlı bir biçimde girme eğilimi sergilerken diğer yandan kadınların ev içinde yürüttüğü rollerin yerine getirilmesi zorunluluğu bazı mesleklerin de kadın işgücünü talep etmesine neden olmuştur. Özellikle, öğretmenlik gibi mesleklerin faaliyet alanı genişlemiş ve öğretmenlik alanında ağırlıklı olarak kadının varlığına gereksinim duyulmuştur. Aytaç ve Bayram'ın Üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı çalışmada benzer sonuca ulaşılmış, sonuç bayanların toplumun kendilerine yüklediği rol gereği öncelikle, eş, aile, çocuk bakımı gibi toplumsal sorumluluklarını üstlenecekleri konulara eğilim gösterdikleri, iş hayatına katılımı ise ikinci planda düşünme eğilimleri ile açıklanmıştır (Fidan, İşçi ve Yılmaz 2007: 2).

Kendilerine cinsiyete dayalı ayrımcılık uygulanan çalışan kadınların ayrımcılığın farkında olma seviyeleri de örgütteki konumlarına göre değişmektedir. Türkiye'nin en büyük bankalarından birinde Özsoy (1993)'un yaptığı çalışmada, kadınların buldukları hiyerarşik kademe yükseldikçe, ayrımcılığa uğradıkları yönündeki hislerinin arttığını göstermektedir. Bankalarda en alt düzeylerde çalışan memurlar ayrımcılık yönünde en ufak bir duyarlılık içinde değilken, üst düzey yöneticilik konumlarına çıkabilen kadın katılımcılar ayrımcılık yaşadıklarından bahsetmişlerdir. Araştırmacı tarafından durum, "cam tavana" yaklaşıldıkça ayrımcılığın anlaşıldığı ya da terfi etme durumunda bir terfi kotası bulunduğu aniden farkına varılması şeklinde yorumlanmaktadır (Ciner 2003:40). Kadın kendine konulan sınırlar çerçevesinde

örgütlerde çeşitli kademelerde yer alabilir. Ancak kadının tepe yönetimine yaklaşması veya ulaşması durumunda engellerle karşılaşması söz konusudur denilebilir.

Birleşmiş Milletler tarafından yapılan ve Şanlıurfa, Van, Nevşehir, İzmir, Kars ve Trabzon illerini kapsayan bir araştırmada kadın katılımcılara “Kadının Yeri Evidir” yargısına katılıp katılmadıkları sorulmuş ve alınan cevaplar sonucunda katılımcıların; Şanlıurfa’da %62.4’ü, Van’da %41.4’ü, Nevşehir’de %40.6’sı, İzmir’de % %35.7’si, Karsta % 33.6’sı ve Trabzon’da ise %30.3’ü kadının yeri evidir görüşüne katıldığını belirtmiştir. Aynı çalışmada kadınlara anayasadaki kadın erkek eşitliği hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları sorulmuş Şanlıurfa’da % 73.5’i, Van’da % 84.5’i, Nevşehir’de %90.4’ü, İzmir’de % % 92.1’i, Kars’da % 81.7’si ve Trabzon’da ise % 89.3’ü anayasadaki kadın erkek eşitliği hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmiştir (<http://www.emekdunyasi>). Çalışma sonuçları değerlendirildiğinde kadınların anayasal haklarını bildikleri ancak kadının yeri evidir görüşüne katıldıkları görülmektedir. Sonuç olarak kadının kendisine yüklenen çocuk bakımı ve ev işlerini benimsediği yargısına varılabilir.

Amerikan firmalarında kadınlar son yıllarda yönetim seviyelerine gelmekte önemli bir aşama kaydetmişlerdir. Fakat en yüksek seviyede değildir. Amerikan Çalışma Bakanlığı (1992)’nin verilerine göre; 1970’lerde % 16 olan kadın yönetici oranı 1992 de % 42’ye yükselmiştir. Kadınların yönetim seviyelerindeki sayılarının hızla artmasına rağmen, tepe yönetim pozisyonuna gelen kadın oranı son 10 yılda çok az bir artış göstermiştir. Kadınların tepe yönetimindeki oranı 1979 yılında % 3 ten daha az iken, 1995 yılında % 5 ten daha az olmuştur. 1992 yılında business week top 1000 şirket listesinde sadece bir tepe yönetici bayan yönetici vardır (Powell Ve Butterfiled 1994: 68). Sonuç olarak cam tavan uygulama sürecinde tüm engelleri aşarak yönetici seviyesine gelen kadın orta kademe yöneticilikten daha ileriye geçememektedir. Ancak kadın yönetici adayları bir erkek adaya oranla çok daha fazla vasıflıysa tepe yönetiminde yer alabilir. Cam tavan kadınları orta kademe yönetiminde sıkıştırarak üst kademe yönetime geçmeleri önünde set kurmuştur denilebilir.

1970'lerden beri yönetim eğitimi ve MBA programlarında eğitim alan dikkate değer sayıda kadın vardır. Ancak 2006 yılında U.S. fortune 500 listesinde sadece 8 kadın CEO vardır. 1995 yılında büyük global şirketlerde hiç kadın yokken 2006 yılında 8 kadın global şirketleri yönetmektedir ve şirketlerin 5 tanesi Amerikan merkezlidir (Werhane 2007: 3). Talebin her geçen gün arttığı global pazarlarda şirketler üretken ve rekabetçi olmak istiyorlarsa yetenekli insanları cinsiyetlerine aldırış etmeden işe almalı, mevcutları ellerinde tutmalı onları geliştirmeli ve terfi ettirmelidir. Bu durum sadece bir hak veya etik bir şey değil, mantıklı olan durumun ta kendisidir ve söz konusu gerçekliği taşıyan az sayıdaki şirketlerin diğer şirketlerden daha fazla kadın dostu olmak istiyor olmaları gerçeği mevcuttur (Burke 1997:16).

2.4. CAM TAVANI KIRMAYA YÖNELİK KARIYER STRATEJİLERİ

Kadınların üst düzey yönetici olmalarının önünde başta; toplumsal önyargılar, aile içi sorumluluklar, örgüt kültürü, fırsat eşitliğinin olmayışı, algı, cinsel kalıp yargıları (Stereotipler), cinsiyet ayrımcılığı engelleri olmak üzere birçok engel vardır. Ancak üst düzey yönetim seviyelerindeki kadın yöneticilerin oranı oldukça sınırlı olsa da kadınlar üst düzey yönetim kademelerine bazı stratejiler uygulayarak ulaşabilmektedirler. Kadınların örgüt içerisinde performanslarını tam olarak kullanabilecekleri kademelere ilerlemelerini engelleyen cam tavanı aşmada farklı stratejiler bulunmaktadır. Kadınların cam tavanı aşma stratejilerini kullanmasının cam tavanı kırarak, kariyer ilerletmesinde etkili olduğu birçok çalışmada saptanmıştır (Yoğun Erçen 2008:32) . cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler; eğitim almak, sosyal ilişkiler geliştirmek, kariyer geliştirme programlarına katılmak, mentordan yardım almak ve yüksek performans göstermek şeklinde sıralanabilir.

2.4.1. YÜKSEK PERFORMANS GÖSTERME STRATEJİSİ

Ragins ve arkadaşlarının (1998) çalışmasına göre, kadının istikrarlı bir biçimde beklenenin üstünde performans göstermesi, onun kariyer geliştirmeye yönelik vazgeçilmez bir stratejisidir. Ragins ve arkadaşlarının (1998) yaptıkları kapsamlı çalışmada on üç ayrı strateji irdelenmiştir. Beklenenin üstünde performans sergileme stratejisi en sık kullanılan stratejidir ve kritik öneme sahip bir stratejidir. Üç önemli konuyu içeren stratejinin içerdiği hususlar; beklenenden çok çalışmak, diğer adaylardan daha çok çalışmak ve özel beceri ve yetenekler geliştirmek. Alt hususlar yönetici kadınlarla yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Görüşmelerde, yönetici kadınlar, kendilerinde diğerlerinde olmayan yetenekler olduğu için ve herkesten daha çok çalıştıkları kariyerde ilerleme kaydettiklerini belirtmişlerdir (Yoğun Erçen 2008: 41) . Sonuç olarak cam tavan kadınların kariyerleri önünde büyük bir engeldir ancak kadınların kariyerlerinde izledikleri azim ve kararlılık engeli geçmelerinde önemli bir etkidir.

Kadınların diğer çalışanlara göre daha çok çalışması, özellikle erkek rakiplerinden daha üstün performans göstermesinin cam tavanı kırmada etkili bir strateji olduğu, Lockwood'un (2004) çalışmasında da belirtilmiştir. Alt strateji, Ragins ve arkadaşlarının (1998) çalışmasındaki alt stratejilerle, uyumluluk göstermektedir. Ayrıca Lockwood (2004), kadınların mevcut işlerini terk etme nedenlerinden birisi olarak kadının sahip olduğu becerileri kullanabileceği, daha iyi performans sergileyebileceği bir iş bulma arayışına işaret etmiştir. Yönetici kadın adayların, kendi niteliklerini kullanamayacağı işlerden ayrılma eğiliminde olduğu kabul edilebilir. Cam tavanı kırmaya yönelik kariyer geliştirme programları ile potansiyel kadın yönetici adaylarının işlerini terk etmesi engellenecektir (Yoğun Erçen 2008: 42). Sonuç olarak üst düzey yöneticilik yapabilecek düzeye gelen bir çalışanın engeller nedeniyle örgütten ayrılması örgüt için büyük bir kayıptır sonucuna varılabilir.

2.4.2. ÜNİVERSİTE VE MESLEKİ EĞİTİM EDİNME STRATEJİSİ

Kadınların istihdamda yerini alması bakımından onlara eğitim verme önem ve önceliği yeni bir stratejidir. Ekonomik gelişmede kadınlara daha fazla imkan tanınması, kadın işsizliğinin azaltılması ve çalışma hayatındaki faaliyetlerin artırılması, kadınların emek piyasasında arz bakımından bazı faktörler karşısında erkeklere göre daha esnek olmaları, kadınlara ilişkin ayrıcalıklı ve kalite boyutu olan istihdam yaratacak politikalar ortaya konmasını gerektirmektedir. Sonuç olarak 1980'li yılların ortalarından itibaren kadınlara yönelik mesleki eğitim politikaları üretilmektedir. Zira kadınlara verilecek mesleki eğitim bir yandan daha nitelikli işgücü artışı sağlarken bir yandan da tüm toplumun kültür düzeyini yükseltecektir (Cam 2003: 1). Üst düzey yönetim kademelerine gelmek isteyen kadın çalışanlar açısından eğitim önemi ve gerekliliğinin oldukça fazla olduğu söylenebilir.

Lewis ve Fagenson'a (1995) göre, kadınlar üst yönetim kademelerine gelebilecek kadar eğitim almaktadırlar. Dolayısıyla kadınlar kendilerine yönelik cam tavanı yaratan önyargıların aşılmasını sağlamak için, öncelikle yeteri kadar eğitim alarak üst pozisyonları hak ettiklerini gösterebilirler. Ücreti daha iyi ve içeriği daha yüksek olan kariyer ilerlemeleri açısından daha iyi olabilecek işler için daha yüksek eğitim ve beceri gerekmektedir. Daha yüksek eğitim, kadının gelişiminde kariyer ilerletmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca kadının erkek egemen iş dünyasında kendisine yönelik olumsuz önyargıları yıkması için, eğitim düzeyini yükseltmesi ve mesleki eğitimlerle becerilerini sürekli geliştirmesi gerekmektedir (Yoğun Erçen 2008: 33) . Sonuç olarak üst düzey yönetim kademeleri için iyi bir eğitim önemli bir gerekliliktir ve kadın yönetici adayının öncelikle iyi bir eğitim alması gerekebilmektedir denilebilir.

Mesleki eğitim programları, yönetici adaylarının genel yöneticilik becerilerini geliştirmeye ilişkin kuramsal ve uygulamalı dersleri içermektedir. Programların en belirgin avantajı, kadının eğitimden sonra parçası olacağı erkek egemen iş dünyası ile henüz eğitim aşamasında karşılaşması ve liderlik becerilerini onlarla beraber

geliştirmesi durumu, kadının iş hayatına girdiğinde uyumunu kolaylaştıracak önemli bir etkidir. Kadın henüz adaylık aşamasında, kendi ile bir erkek rakibinin farklılığını görebilmektedir. Programın başka bir avantajı ise, erkek yönetici adaylarının kadınlara yönelik potansiyel önyargılarının eğitim ortamlarında azalması ya da tamamen yok olmasıdır. Her iki cinsiyeti de içeren eğitimlerin en bilinen kısıtı, kadının asıl eksik olduğu konuların üzerine yoğunlaşmaması ve kadınların eğitim ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmadan eğitimin tamamlanmasıdır. Bir başka kısıt da, söz konusu programlara kadınların erkeklerle eşit oranda katılmasının, yönetimde de erkeklerle eşit yer aldığı yanlış görüntüsünü doğurmasıdır. Ancak, kadınların, eğitim programlarına erkeklerle eşit katılması ayrımcılığı önlemeye yetmemektedir. Yeteri kadar eğitim almasına rağmen, bir erkek aday rakibi ile karşı karşıya kaldığında kadın hala ayrımcılığa uğramaktadır (Yoğun Erçen 2008: 34–35) .

2.4.3. KARIYER GELİŞTİRME PROGRAMLARINA KATILMA STRATEJİSİ

Kariyer geliştirme ve izleme programları, kariyer yapma konusunda istekli ve iyi bir kariyer yapabileceği konusunda potansiyel gösteren veya vaat eden çalışanlara sunulmaktadır. İşletme kariyer geliştirme ve izleme programlarıyla yüksek performans gösteren çalışanlara yatırım yapmaktadır. Farklı biçimlerde gerçekleştirilen kariyer geliştirme ve izleme programlarının tamamını Chen (2005), kariyer geliştirme programları olarak adlandırmaktadır (Yoğun Erçen 2008: 40). Kariyer geliştirme programları işletmedeki yönetici potansiyeline sahip çalışanların değerlendirilmesi bakımından faydalı olabilmektedir. Yine işletme çalışanın programlardan faydalanarak tepe yönetime çıkması işletme çalışanlarını kariyer yapmaya yönelik teşvik edici bir unsur olabilmesi bakımından önem arz edebilmektedir.

Kadın çalışanlara mesleki eğitim sunulması, özel projelerde görev verilmesi kariyer geliştirme programlarından iki tanesidir. Söz konusu programlar kadının yönetim pozisyonlarına geçişini ve uyumunu kolaylaştırmaktadır. Programların kadının kariyer yaşamındaki olumlu etkileri Lewis ve Fagenson (2004) tarafından da teyit

edilmiştir. Ayrıca Lockwood (2004) da kadının kariyer ilerletmesinde karşılaştığı engeller arasında mesleki eğitim ve deneyim eksikliğine vurgu yapmaktadır. Programlar sayesinde kadının mentorluk ilişkisi geliştirme şansı da artacaktır. Eğitimler sırasında olası mentor adayı ile ilişki geliştirme şansı bulan çalışan kadının kariyer ilerletmesi daha kolay olacaktır (Yoğun Erçen 2008: 41) .

2.4.4. MENTORDAN YARDIM ALMA STRATEJİSİ

Mentorluk; danışman (advisor), destekleyici (sponsor), öğretmen (tutor), avukat (advocate), koç (coach), koruyucu (protector), rol modeli (role model) ve rehber (guide) görevlerini kapsayan akıl öğretici ilişkiler bütünüdür. Mentor'un sözlük anlamı, "akıllı ve güvenilir öğretmen veya kılavuz" dur. Mentorluk, kökeni Yunan mitolojisine dayanan 3500 yıllık bir kavramdır. Yunanlı ozan Homeros'un Odyssey Destanı'na göre mentor; büyük imparator Odysseus'un Truva savaşlarına giderken, varisi Telemachus'u ve evini emanet ettiği sadık ve güvenilir bir aile dostudur. Yıllar sonra mentor, koruyuculuk görevinin ötesine geçerek, Telemachus'un özel öğretmeni ve güvenilir bir akıl hocası konumuna gelmiştir. Mentor terimi; deneyimini, uzmanlığını ve bilgeliğini paylaşan binlerce insanı tanımlamak için kullanılmıştır (<http://www.isgucdergi.org>). Kökeni Yunan Mitolojisine dayanan ve günümüzde birçok alanda yararlanılan mentorluktan iş hayatında da faydalanılabilir.

Geçmişte kadın çalışanlar ve azınlıklar, bir mentor bulmakta güçlük yaşar dolayısıyla da kariyerlerinde ilerlerken sık sık güçlüklerle karşılaşarlardı. Günümüzde güçlüklerle karşılaşan gruplar için özel mentorluk programları geliştirilmekte, hatta çapraz-cinsiyet (cross-gender) mentorluk uygulamaları teşvik edilmektedir. 1990 yılında, New York'ta Commonwealth Fund tarafından yapılan bir araştırma çapraz-cinsiyet mentorluk uygulamalarının ne kadar başarılı olduğunu göstermektedir. Bir mentorun danışmanlığı altındaki çoğu siyah ve İspanyol asıllı, 400 Amerikalı lise öğrencisine mentorluktan ne kadar memnun kaldıkları, ne kadar yararlandıkları sorulmuştur. Öğrencilerden % 55'i üniversite eğitimi almaya karar verdiğini söylemiş.

Öğrencilerin % 64'ü mentorunun kendisini üniversite eğitimi alması için cesaretlendirdiğini, % 59'u mentorunun notlarını yükseltmesinde kendisine yardımcı olduğunu ifade etmiş. Öğrencilerin % 90'ı uygulamadan memnun kaldığını, % 86'sı tekrar bir mentorla çalışmak istediğini belirtmiş. Mentorlar açısından çalışmanın sonuçlarına bakılacak olursa yine çarpıcı sonuçlar görülecektir. Öğrencilere mentorluk yapan 400 mentorun ancak yarısı siyah mentordur; geri kalanları ise beyaz mentorlardır. Mentorlardan % 92'si lise öğrencilerine mentorluk yapmanın onları çok meşgul ettiğini, % 64'ünün öğrencileri ile akraba gibi yakın olduklarını, % 45'i çalışmanın kendi yeteneklerini geliştirdiğini, sorumluluk duygularını güçlendirdiğini ifade etmiştir (Palankök 2004: 16).

Lewis ve Fagenson (1995) 'a göre, özellikle üst yönetim kademelerini hedefleyen kadınlar için mentordan yardım alma stratejisi çok etkilidir. Mentordan yardım almanın kariyer ilerletmede olumlu etkileri olmasının yanında stresi azaltmada konusunda da önemli yararları söz konusudur. Ancak, kadınlara yönelik önyargılar sebebiyle bir kadın için mentor bulmak bir erkek için mentor bulmaktan daha zordur. Yani kadınlar, kariyer ilerletme konusunda olduğu kadar kariyer ilerletmede önemli bir etken olan mentor bulma konusunda da ayrımcılığa uğramaktadırlar. Kadınların çırak olarak istenmemesinde, onların beceriksiz, motivasyonu düşük çalışanlar olarak algılanması ya da evlilik veya çocuk gibi nedenlerle işten ayrılacakları yönündeki inançlar etkili olmaktadır (Yoğun Erçen 2008: 37-38). Mentordan yardım alma stratejisinde de kadınlara karşı olan olumsuz önyargılar engel teşkil etmektedir. Kafalardaki olumsuz kadın imajı kadının kariyerinin her basamağında karşısına çıkabilmektedir.

2.4.5. SOSYAL İLİŞKİ GELİŞTİRME STRATEJİSİ

İşletme içinde sosyal ilişki ağları geliştirmek erkek egemen iş dünyasına kadının uyumunu kolaylaştırmaktadır. Sosyal ilişkiler geliştirebilen kadınlar, kabul gören davranış ve üslup biçiminin farkına varmakta ve farkındalıkları kadınların kariyer ilerletmelerinde önemli bir yere sahiptir.

Ragins ve arkadaşlarının (1998) yaptıkları çalışma, kariyer ilerletmede meslektaşlarla sosyal bağlar kurmanın önemli bir etken olduğunu ortaya konmuştur. Kadınların yoğun olarak kullandığı bir diğer strateji de erkekleri rahatsız etmeyecek davranışların ve üslupların geliştirilmesidir. Aslında kadın yönetici adaylarının, kabul gören davranış ve üslupları geliştirmesi de yine sosyal ilişki ağlarının içinde yeterince bulunup bulunmamasına bağlı olmaktadır. Kadının sosyal ilişki ağı içerisinde olmasının yalnız doğrudan değil dolaylı faydaları da söz konusudur (Yoğun Erçen 2008: 40).

Sosyal ilişki ağları geliştirmek, Knutson ve Schmidgall'in (1999) çalışmasında da kadınlar tarafından kişisel olarak kullanılan, yaygın stratejiler arasında yer almaktadır. Kadınların erkekler tarafından kabul gören iş davranışları geliştirmelerinin de kariyer ilerletme sürecinde önemli olduğu belirtilmektedir. Ek olarak yukarıda da değinildiği gibi, kabul gören üslup ve davranışları geliştirmesi kadının sosyal ilişki ağları içerisinde ne kadar bulunduğu ile ilgilidir. Kadının sosyal ilişki ağının içine girebilmesi oldukça önemlidir yargısına varılabilir. Kadının sosyal ilişki ağının içine girebilmesi hususu Lockwood'un (2004) çalışmasında da belirtilmiştir. Çalışmada cinsiyet temelli engeller arasında yer alan, kabul görmüş liderlik biçimleri ve iletişim tiplerinin kadınlar tarafından anlaşılması ve uygulanabilmesi için, kadınların daha çok sosyal ilişkiler geliştirmeleri önerilmektedir. Yine aynı çalışmada kadınların, erkek ilişki ağlarından uzak durmasının, kariyer ilerletmelerinin önündeki önemli engellerden birisi olduğu vurgulanmıştır (Yoğun Erçen 2008:40).

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ, CAM TAVAN SENDROMU, ÖNEMİ, NEDENLERİ VE SONUÇLARI

1. OTEL İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Cam tavan engelleriyle otel işletmeleri arasındaki ilişkileri anlamak ve otel işletmelerinde yaşanan cam tavan engellerini daha iyi algılamak açısından otel işletmeleri ve otel işletmelerinin genel özelliklerinin önem taşıdığı söylenebilir.

Yaşadıkları yerden belirli bir süre için uzaklaşmış olan insanlar, gittikleri yerde dinlenme, beslenme, barınma, eğlenme gibi faaliyetlerinin bir kısmını devam ettirme ve ihtiyaçlarını sağlama gerekliliği duyarlar. Yaşadıkları yerden belirli bir süre için uzaklaşmış olan insanlar, ihtiyaçlarını karşılayabilmek için her şeyden önce bir konaklama yerine ihtiyaç duymaktadırlar. Konaklama ihtiyaçlarını karşılayabilmek için; otel, motel, tatil köyü, pansiyon, kamping vb. gibi çok çeşitli işletme türleri mevcuttur. Ancak, çalışmada otel işletmeleri hedef alındığından otel kavramını açıklamakta yarar görülmektedir.

2634 sayılı “Turizmi Teşvik Kanunu” na dayanan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikler Yönetmeliği”nin 67. maddesi oteli şöyle tanımlamaktadır; oteller, asıl fonksiyonları müşterinin geceleme ihtiyacını karşılamak olan, ancak sözkonusu hizmetin yanında, yeme- içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az 10 odalı tesislerdir. Türkiye’nin ilk turizm profesörü Dr. Hasan Odalı’ya göre ise otel; teknik donanımı, yapısı konforu ve

bakım koşulları gibi maddi elemanlarıyla, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ihtiyaçlarını ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında temin eden ekonomik, sosyal ve hukuki bakımdan disiplin altına alınmış işletmelerdir (Oral 2005: 19). Bir diğer tanıma göre ise otel; yapısı, donanımı, konforu, müşteriye sunduğu hizmetin kalitesi gibi elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama, yeme-içme ve eğlence gereksinimlerini bir ücret karşılığında karşılayan konaklama tesisleridir. Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında farklı kriterler mevcuttur ve farklı kriterlerden yararlanılmaktadır (Kozak, Kozak ve Kozak 2001: 50-51). Kozak ve arkadaşları (2001)'na göre otel işletmeleri sınıflandırılırken yararlanılan kriterlerin başlıcaları; Konaklama amacı bakımından otel işletmeleri, faaliyet süresi bakımından otel işletmeleri, buldukları yere göre otel işletmeleri, büyüklükleri bakımından otel işletmeleri, hukuki özellikleri bakımından otel işletmeleri şeklinde sıralanmıştır.

Konaklama bakımından otel işletmelerinin sınıflandırılması otel işletmesinin sunduğu konaklama hizmetinin amacına uygun olarak yapılan sınıflandırma türüdür. Kaplıca-Kür otelleri (kaplıca ve çeşitli banyo kürü imkanlarını bünyesinde barındıran konaklama tesisleridir. Kaplıca-kür otellerinde, kaplıca, içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddelerle insan sağlığını koruyan ve tedavi amacını taşıyan hizmetler verilmektedir.), Sayfiye otelleri (turizme katılanlara tatil, eğlence, sağlık ve dinlenme amacına yönelik hizmet sunan ve birer tatil merkezi konumundaki otellerdir.), Kongre Otelleri (kongre, kurs, seminer, çalışma programları konferans ve sempozyum gibi toplantı hizmetlerini sunan otellerdir.), Dağ ve Spor Otelleri ise seyahat eden kişilere dağ havası almak, dinlenmek ve özellikle kış sporları yapmak amacıyla hizmet veren otellerdir (Kozak, Kozak ve Kozak 2001: 50-51).

Faaliyet süresi bakımından otellerin sınıflandırılmasında ise otelin hizmet verdiği süre esas alınarak gruplandırma yapılmaktadır. Sınıflandırmada devamlı ve mevsimlik faaliyet gösteren otel işletmeleri yer almaktadır. Tüm yıl boyunca hizmete açık olan otellere devamlı oteller denir ve devamlı oteller genellikle büyük şehirler, kültür merkezleri gibi yerlerde kurulurlar. Mevsimlik oteller ise kuruluş yeri şartlarının

yalnızca birkaç aylık iş dönemine olanak tanıdığı otellerdir. Mevsimlik oteller kış turizminin yapıldığı yerlerde ve deniz kıyılarında yoğun bir şekilde yer alır (Kozak, Kozak ve Kozak 2001: 52).

Buldukları yere göre sınıflandırılan otel işletmelerinde ise otellerin ulaştırma araçlarıyla bağlantıları göz önünde bulundurulmaktadır. Havaalanı otelleri, istasyon otelleri, liman otelleri ve kent merkezlerindeki oteller buldukları yere göre sınıflandırma içerisinde yer alır. Büyüklükleri bakımından sınıflandırmada farklı görüşler olmakla birlikte 300-600 arası oda sayısına sahip olan otellerin büyük ölçekli otel işletmeleri olduğu görüşü mevcut olmakla birlikte 300 ve daha fazla oda sayısına sahip otellerin büyük ölçekli oteller olduğu görüşü de mevcuttur. Hukuki özellikleri bakımından sınıflandırmada ise belgelendirme şekli belirleyici olmakta ve hukuki özellikleri bakımından sınıflandırma konusunda ülkelerin ile ilgili düzenlemelerine bakılmaktadır (Kozak, Kozak ve Kozak 2001: 53).

Çalışmada otel işletmelerinde çalışan kadınların karşılaştıkları cam tavan engelleri incelendiğinden otel işletmelerinin özelliklerinin ortaya konulması gerekmektedir. Çalışmamızda otel işletmelerinin özellikleri; emek yoğun olma, faaliyetlerin sürekliliği, mevsimsellik (dönemsellik), konuk-işgören etkileşimi ve işgücünün ve ücretlerin niteliği özelliği başlıkları altında incelenecektir.

1.1. EMEK YOĞUN OLMA ÖZELLİĞİ

Hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinde üretim çoğunlukla hizmet ağırlıklı olarak yapılmaktadır. Her ne kadar otel işletmeleri somut “mal” (örneğin yemek, içki vb.) üretiyor olsa bile yoğun olarak hizmet ağırlıklı üretimde buldukları görülmektedir (Denizer vd. 1998: 8).

Otel işletmeleri, hizmet sektöründe olmaları nedeni ile gerek hizmeti sunmada, gerekse fonksiyonlarını yerine getirmede büyük ölçüde insan gücünden yararlanır. Hizmetlerin yürütülmesinde müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insanın rolü ve önemi büyüktür. İnsanın rolü ve öneminin büyük olması nedeniyle otelcilik sektörü emek yoğun sektör olarak nitelenmektedir (Batman 1999: 15). Emek yoğun sektörlerdeki insan unsurunun önemi otel işletmelerinde de yadsınamaz düzeyde yerini almıştır denilebilir.

Günümüzde birçok sektör insan unsurunu mümkün olduğu kadar minimize etme çabası içinde bulunmaktadır. Otel işletmelerinde ise otomasyonun kullanılabilmesi alanlar çok sınırlıdır. Çünkü hizmetler ne makineleştirilebilir ne de otomatikleştirilebilir. Odaların temizlenmesi, yatakların yapılması, müşteriye güler yüz gösterme, restoranların servise hazır duruma getirilmesi, hatta konukların karşılanıp uğurlanması gibi hizmetler bizzat insanlar tarafından ve psikolojik tutumların da göz önünde tutularak yapılması gerekmektedir (Şener 2001: 14). Hizmetlerin otomatikleştirilememesi bizi insan unsurunun yani insana özgü emeğin diğer sektörlerle nazaran kullanımının sürekli daha yoğun olacağı sonucuna ulaştırabilir.

1.2. FAALİYETLERİN SÜREKLİLİĞİ

Konukların farklı zaman süreçleri içinde yapmış oldukları seyahatlerde konaklamaları sırasında iyi vakit geçirebilmeleri için, otel çalışanları görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadırlar. Diğer bir ifade ile konuğa evindeki rahat ve huzurlu ortamı hazırlamalıdır (Şener 2001: 15). Hatta konuk alacağı hizmetin bedelini ödeyeceği için evinden daha rahat bir ortam talebinde bulunabilir (Örneğin; evinde her gün yatak çarşafını veya banyo havlusunu değiştirmeyen konuk otelde çarşaf veya havlu değiştirme işleminde yaşanabilecek küçük bir hata veya bir gecikmeyi bile hoş karşılamayabilir). Faaliyetlerin yapısı kaynaklı olarak, işgörenlerin sürekli müşteri memnuniyetini sağlaması için çalışmaları gerekmektedir yargısına varılabilir.

Otel işletmelerinde günün 24 saati haftanın 7 günü ve yılın 365 günü sürekli hizmet verilmesi gerekmektedir (Batman 1999: 15). Otel işletmelerinin en önemli özelliklerinden birisi olan duruma yol açan etken insan gereksinimlerinin zamana bağlı olmayan bir çizgide olmasından kaynaklanmaktadır (Denizer vd. 1998: 8). Alacağı hizmetin bedelini ödeyen konunun ihtiyaçlarını sürekli karşılama isteği de faaliyetlerin sürekliliği konusunda bir diğer etken olarak değerlendirilebilir.

1.3. MEVSİMSELLİK / DÖNEMSELLİK ÖZELLİĞİ

Turistik işletmelerin büyük çoğunluğunda faaliyetler mevsimsel olarak yürütülmektedir. Faaliyetlerin mevsimsel olmasının sonucunda ise, otel işletmeleri açısından yüksek sezonda (talep yoğunluğunun olduğu) talebin maksimum olması veya optimum kapasiteyi aşmasına neden olabilmektedir. Talebin maksimum kapasiteyi aşması işletmeyi potansiyel gelir kaybına uğramaktadır. Optimal seviyeyi aştığında ise yoğunluk nedeni ile müşterilere sağlanan hizmet kalitesinde gerilemeler ortaya çıkabilmektedir (İçöz 2001: 38). Otel işletmeleri açısından yüksek sezon oldukça önemlidir. Yüksek sezon iyi bir gelir artışı olabileceği gibi yoğunluk sebebiyle yaşanabilecek hizmet kapasitesindeki düşüş gelir düşüşüne de sebep olabilir.

Otel işletmelerinde mevsimlik yoğunlaşmanın, işgörenler üzerinde de önemli sonuçları mevcuttur. Yoğun mevsim boyunca çok sayıda nitelikli işgörene ihtiyaç duyan sektör, diğer aylarda işgörenleri işten çıkarmak zorunda kalmaktadır. Mevsimlik işletmelerde işgörenele ilgili aşağıda yer alan sorunlar yaşanmaktadır (Usta 2001: 140).

- Nitelikli işgören, geçici bir faaliyet için işe ciddiyle bağlanmamaktadır.
- İşler mevsimin çok sınırlı bir döneminde, hatta haftanın belirli günlerinde yoğunlaştığı için işgören çoğunlukla tembelleşmekte, asıl iş zamanında ve günlerinde işlerini gereği gibi yapamamaktadır.

- İş geçici olduğu için talep edilen ücretler, devamlı olan işletmelerindeki ücretlere oranla yüksek olmaktadır.
- Önemli sorunlardan birisi de, hizmetlerin işgören arasında dağıtımında ortaya çıkmaktadır. Çünkü müşteri ile doğrudan ilişkili bulunan personelin bahşiş nedeni ile daha fazla kazanç sağlaması mümkündür. Bahşişlerden faydalanamama nedeniyle geri hizmetlerde çalışmak işgören açısından çekici olmamaktadır.

Özetle, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin talepteki düşüş nedeniyle yılın belli döneminde işsiz kalması nedeniyle, çalışmakta oldukları işi geçici olarak görebilmektedir. Bunun yanı sıra, yoğun talep karşısında yüksek tempolu çalışma düzeni hizmet kalitesinde de düşüslere neden olabilmektedir. Ayrıca, işgörenin sezonluk çalışmasının sonucu olarak, ücretlerinin yüksekliğinin işletme açısından bir sorun olmasının yanında, işgörenin yüksek oranda bahşiş alma olanağının az olduğu işletmelerden, daha iyi olanaklara sahip olabilecekleri işletmelere geçişi de yaşanan sorunlardandır (Olalı ve Korzay 1993: 37). Otel işletmelerinin turizm çeşitlendirmesi yoluna giderek turizmi bütün yıla yaymayı başarmaları mevsimsellik/ dönemsellik özelliği nedeniyle işletme ve işgücü tarafından yaşanan birtakım sorunların yaşanmasını önleyebilmektedir.

1.4. KONUK-İŞGÖREN ETKİLEŞİMİ

Otelde konaklayan ve otelin hizmetlerinden faydalanan kişiler otelin müşterilerini oluşturmaktadır. Otel işletmesi, müşterileri her zaman memnun kalacak bir biçimde ağırlamak ve müşterilerinin otelde konakladığı sürece her yönden tatmin olmasını sağlamak mecburiyetindedir. Gerçekten son derece karmaşık olan otel hizmetlerinde, her şeyin son derece mükemmel olması ve her müşterinin aynı ölçüde memnun edilmesi mümkün değildir. Ancak, önemli olan azami sayıdaki müşteriyi memnun olduğunca çok memnun edebilmektir (Maviş 1994: 70). Otel işletmesi için müşteri memnuniyeti önemli bir kavramdır ve otel yönetiminin müşteri memnuniyeti ilkesini benimsemesi ve

ilkenin gereklerini yerine getirmesi işletme için iyi bir konuk-işgören etkileşimi sağlayabilir.

Hizmet sektörünün soyut olması, esnek olması, heterojen olması vb. gibi nedenlerden dolayı, fiziksel malların aksine satın alınmadan önce görülemez, tadılamaz, hissedilemez, duyulamaz ve koklanamaz. Tüketici satın alma olayı gerçekleşmeden önce ne ile karşılaşacağını bilemez. Dolayısıyla, müşteriye sunulan hizmetin telafisinin olmayışı, konunun hizmet üreten işletmeler için ne derece hassas olduğunu ortaya koymaktadır (Öztürk ve Seyhan 2005: 122). Otel işletmelerinde müşterinin memnun edilebilmesi de kolay değildir. Çünkü otel işletmeleri hizmet üretiminin gereği olan güçlüklerle de karşı karşıyadır.

En dikkate değer olan güçlük ise, üretim ile tüketimin aynı zamanda olması nedeniyle üretimdeki yanlışların kusurlu hizmet biçiminde doğrudan tüketiciye yansımalarıdır. Kusurlu hizmetin yaşanması sonucunda, sonradan giderilmesi çok zor olan bir tüketici memnuniyetsizliği doğabilmektedir. Söz gelimi bir günlük beğenilmeyen konaklama hizmetinin otele geri verilip yenilenmesinin ya da onarılmasının istenmesi söz konusu değildir. Dolayısıyla otel işletmelerinin hizmet üretimini "sıfır yanlış" anlayışı ile gerçekleştirmesi gerekmektedir (Tütüncü ve Demir 2002: 11).

Otelde misafir ile direkt iletişim ve etkileşim içinde bulunan bölümlerdeki görevlilerin misafirleri ağırlamada, istekleri ve şikayetleri ile ilgilenmede, hizmet etmede ve yardımcı olmada, kişisel bilgi, beceri, tecrübe, giyim ve dış görünüm, yaklaşım ve davranış şekli büyük önem arz etmektedir. Sonuç olarak turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel gelişme çabalarında en önemli unsurlardan birisini çalışanlar oluşturmaktadır (Kaşlı 2007: 160). Çalışanların taşıdığı önem nedeniyle otel yöneticilerinin istihdam politikalarını hazırlarken dikkatli davranmaları gerekebilir.

Otellerin istihdam politikaları kaliteli personele yönelmek olmalıdır. Ucuz işgücünün niteliksiz olması, uzun dönemde pahalıya mal olabilir. Eğer istihdam edilen veya istihdam edilecek personelin eğitimi yetersiz ise, kısa bir dönemde içinde de olsa personel veya personel adayı eğitime tabi tutularak, yapılan işin içeriği, önemi ve özellikleri konusunda eğitilmelidir (Öztürk ve Seyhan 2005: 123). Eğitim, müşteri ve personel ilişkilerinin daha sağlıklı olmasını sağlayacaktır denilebilir.

Otelerde müşteri ile personelin ilişkileri çok yoğundur. Otel işletmelerinde işgörenlerin büyük bir kısmının (ön büro, kat hizmetleri, servis...) her an müşteri ile karşı karşıya olması sonucu otel işletmelerinde personelin moral durumu ile müşteri tatmini arasında genellikle doğrusal bir ilişki söz konusudur. Morali bozuk olan bir işgören, işini iyi şekilde yerine getiremeyeceğinden, işgörenin olumsuz psikolojik durumu hizmet sunduğu müşteriye yansımaya sebep olacaktır (Denizer vd. 1998: 9). Çalışanın psikolojik durumunun müşteriye yansması sonucunda müşteri tatmininin yüksek tutulması söz konusu olamayabilir. Müşteri ve personel arasındaki doğrudan ilişkinin kritik öneme sahip olduğu yargısına varılabilir.

İnsanların başka insanlarla doğrudan ilişki kurması gerektiren meslek dallarından birini de turizm personeli oluşturmaktadır. Sektörde çalışan personelin, insanlara eşit hizmet etmek anlayışını, toleranslı bir dünya görüşünü ve hayatı bir hizmet olarak kabul etme ilkesini benimsemeleri gerekmektedir (Olalı 1990: 285). Kısacası, sektör, yoğun olarak insan unsuruna dayandığı için, hizmet sunanların tüketiciyi etkileme gücü fazladır. Hizmet sunanların tüketiciyi olumlu yönde etkilemesi aynı zamanda müşterinin işletmeye tekrar gelmesi bakımından da önemlidir (İçöz 2001: 34).

1.5. İŞGÜCÜ VE ÜCRETLERİN NİTELİĞİ

Bilindiği gibi otel işletmeleri ağırlıklı olarak hizmet üretmekte ve sunmaktadır. Otel işletmeleri hizmeti gerekli kalitede gerçekleştirebilmek için yeterli sayıda ve eğitilmiş kalifiye elemanlara ihtiyaç duyulmaktadır (Kantarıcı ve Yörükoğlu 1998: 12).

Genel olarak turizm sektörünün bir hizmet sektörü olması sonucu işgücünün temel üretim özelliği taşıyor olması, kısaca emek yoğun üretimin geçerli olması turizm sektöründe daha kalifiye, daha uzmanlaşmış ve daha masraflı bir işgücünün istihdamını ve verimli çalışmasını gerektirmektedir (Olalı 1990: 286).

Ayrıca otellerin birbirine büyük ölçüde bağımlı departmanlardan meydana gelmiş işletmeler olmasından nedeniyle, fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında oldukça yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. İşbirliği ve karşılıklı yardımlaşma otelin başarısını doğrudan etkilemektedir (Maviş 1994: 70-1). Örneğin bazı odalarda eşyaların eksik veya hatalı olması, yanlış kayıt tutulması nedeniyle aynı odanın birden fazla müşteriye satılması, müşteriler açısından çok önemli olan bir haberin otel personeli tarafından müşteriye bildirilmemesi gibi hatalar müşterilerde otelle ilgili olarak son derece olumsuz etkiler yaratacaktır. Söz konusu hataların en aza indirilebilmesi için personelin etkin ve verimli çalışması ve iyi eğitilmesi gerekmektedir. Ancak nitelikli personel ile insan hatasından kaynaklanan hatalar ortadan kaldırılabilecektir (Şener 2001: 15). Otel yönetiminin ucuz işgücü kullanımı yoluna giderek maliyetlerini azaltma isteği uzun dönemde otelin müşteri potansiyelinde büyük oranlarda düşüşe sebep olabilmektedir.

Herhangi bir işgörenin olumsuz davranışı nedeni ile, konuk üzerinde gözlenen memnuniyetsizlik, otelde sunulan bütün hizmetleri kötü bir biçimde etkileyecektir. Değişik bölümlerde görev yapan işgörenler arasında verimliliği arttırmak ve işleyişi optimal düzeyde tutmak, üst düzeyde bir yardımlaşmayı ve koordinasyonu gerektirmektedir (Denizer vd. 1998: 9). Kalifiye elemanlar farklı departmanlar arasındaki yoğun ilişki ve yardımlaşmayı üst düzeyde tutarak mal ve hizmet sunumunda yapılabilecek hataları minimum düzeye indirebilmektedirler.

2. OTEL İŞLETMELERİNDE CAM TAVAN SENDROMU

Cam tavan sendromu, kadınların yetenek ve başarılarının göz ardı edilerek kadınları işletme içerisinde daha üst basamaklara çıkmaktan alıkoyan, görünmez ve

kırılmaz bir engeldir (David vd. 2001: 655-682). Değişik sektörlerde ve işletmelerde kadınların üst yönetim düzeyine getirilmelerinde yaşadıkları güçlükler konusunda araştırmalar yapıldığı söylenebilir.

Cam tavan konusunda yapılan bazı araştırmalar, değişik sektörlerde kadının yönetici pozisyonuna getirilmelerinde yaşadıkları güçlükler üzerinde durmuştur. Örneğin Jackson (2000) çalışmasında, orta kademe kadın yöneticilerin cam tavan algılamaları konusunda yaptığı araştırmada örgütlerdeki kariyer engellerini, engelleri kaldırmada üstlendikleri inisiyatifleri ve kariyer gelişimlerinde kendilerine sunulan fırsatları incelemiştir (Jackson 2001: 30-41). Mattis (2004)'in çalışmasında ise, kadın girişimcilerle ilgili Amerika'da yapmış olduğu araştırmada, kadınların hangi nedenlerden dolayı çalıştıkları işletmelerden ayrılıp kendi işletmelerini kurmayı tercih ettikleri üzerinde durmuştur. Araştırma sonucunda ise, kadınların 1/3'ünün kararı almalarında etken olan faktörün, kariyer gelişimleri açısından olumsuz olarak algıladıkları çeşitli durumlarla karşılaşmaları olduğu görülmektedir (Mattis 2004:154-163).

Türkiye'de hizmet sektöründe çalışan kadınların oranı % 42,4, erkeklerin oranı % 57,6 iken, yönetici olarak görev yapan kadınların oranının % 29,8 ve erkek yöneticilerin oranının % 70,2 olduğu görülmektedir (www.die.gov.tr). Türkiye İstatistik Kurumu oranlarına göre Kadınların tepe yönetimine yükselmelerinde karşılaştıkları engeller olduğu sonucuna varılabilir.

Hizmet sektörü içinde yer alan diğer iş alanlarında (hemşirelik, sekreterlik, öğretmenlik vb.) olduğu gibi, turizm endüstrisinde de yapılan işlerin önemli bir bölümü 'kadınsı' (kadına özgü iş) olarak kabul edildiğinden, (örneğin; yemek pişirme, karşılama, yatak yapımı, temizlik, servis yapmak vb.) çalışan işgücününün kadın olması tercih edilmektedir. Diğer endüstri dallarına oranla kadın çalışanların daha yoğun olduğu bir endüstridir. Endüstri, emek-yoğun olduğu kadar 'kadın-yoğun' iş alanı özelliği de göstermektedir (Akoğlan Kozak 1996:16-23). Ancak, yoğunluk daha çok alt seviyelerde görülmektedir (Cathy 2003: 50-59). Hizmet sektöründe de pek çok

sektörde olduğu gibi üst düzey yönetimde kadın çalışanlar erkeklere oranla ikinci planda kalmışlardır denilebilir.

Diğer pek çok sektörde olduğu gibi, turizmde de işgücü piyasası açısından önemli bir 'dikey' ve 'yatay' cinsiyet ayrımı vardır. Yatay olarak kadın ve erkek farklı işlerde yer almaktadır. Kadın; garson, temizlikçi, oda hizmetçisi, seyahat acentesi satış elemanı olarak istihdam edilirken; erkekler garson, barmen, sürücü olarak istihdam edilmektedir. Dikey olarak turizm sektöründe tipik cinsel piramit yaygındır. Tipik 'cinsiyet piramidi' turizm sektöründe de yaygındır; yönetici pozisyonundaki anahtar işlerde erkekler egemenken, kadınlar çok az kariyer geliştirme fırsatı olan ve düşük seviyelerdeki işlerde yoğunlaşmaktadır (Hemmati 2000: 18).

Dünya'da çalışan kadınların sayısının önemli ölçüde artış göstermesine rağmen, kadınların yoğun olarak çalıştığı konaklama sektöründe sadece birkaç kadın yönetim kademelerine ulaşmayı başarabilmektedir. Turizm endüstrisi ile ilgili göstergelere bakıldığında ise, dünyada turizm sektöründe çalışan kadınların oranı % 46'dır. Birçok ülkede de turizmin gelişimi ile doğru orantılı olarak, endüstride çalışan kadınların oranı % 2 ile % 80 arasında değişmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2001 verilerine göre ise, ülkemizde otelcilik endüstrisinde çalışan kadınların oranı % 23 civarındadır (Akoğlan Kozak 1994: 48-49).

2.1. OTEL İŞLETMELERİNDE YAŞANAN CAM TAVAN UYGULAMALARININ NEDENLERİ

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik, toplumsal ve ekonomik gelişme ve değişimler doğal olarak çalışma hayatını da pek çok yönden etkilemektedir. Rekabet gücü elde edebilmek, çağı takip edebilmek kısaca işyerinin ve işlerin sürekliliği için eğitim ve tecrübe sahibi olmak çalışanlarda aranan birincil özellikleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışanların eğitim ve tecrübeye sahip olmaları önemlidir. Eğitim ve tecrübe ya işe girerken aranır ya da çalışma sürecinde çalışanlara kazandırılır. Fakat çalışma hayatının kişinin sadece teknik bilgisini değil sosyal yönlerini de zenginleştirdiği de bir

gerçektir. Çalışma ile verilen eğitim ve harcanan emek ve para işyerleri açısından belirli bir yük oluşturduğu için çalışanların iş yerinde kalıcı olması istenir. Erkekler iş hayatında daha kalıcı olarak görüldükleri için birçok meslek için kadın adaylara oranla daha fazla tercih edilmekte, terfi ve eğitim olanaklarından daha fazla yararlandırılmaktadır (Olaş 2006: 53). Kadına özgü eşlik ve annelik rolü kadına işyerinde geçici işgücü gözüyle bakılmasına neden olabilir ve işe almada veya terfi ettirmede kadını ikinci planda görebilir.

Kadının doğurganlığı iş hayatında kendisine engel olmaktadır. Eğer kadın çalışmayı dahası başarıyı istiyorsa işi uğruna kadınlığının en önemli parçası olan anneliğinden vazgeçebilmekte ya da bunu erteleyebilmektedir. İş hayatında başarılı olan veya olmaya çalışan eğitimli kadınlar yoğun olarak söz konusu duruma maruz kalırlar. (Olaş 2006: 53). Otel işletmelerinin yoğun iş temposu kadın yöneticinin çocuk sahibi olması önünde büyük bir engel teşkil edebilmektedir.

Üst düzey yöneticilik denildiğinde; kadın yöneticilere, sektörel koşullar nedeniyle ne derece uygun ortam sağlanabildiği veya sağlanabileceği konusu gündeme gelmiştir. Otel yöneticisi konumundaki kadınlarla yapılan bir çalışmada, kadınları kariyer gelişimleri açısından olumsuz yönde etkileyen birtakım durumlar üzerinde durulmuştur. Sektörün yapısından kaynaklanan zorluklar, kadın yöneticilerin özellikle iş ve aile hayatlarını dengelemede problem yaşamalarına neden olmaktadır (Mann ve Seacord 2003: 39). Kadına biçilen eşlik ve annelik rolü önyargıların oluşmasında büyük bir etkendir denilebilir. Bunlar:

- Diğer sektörlere göre turizm sektöründe, haftanın 7 günü ve 24 saat hizmet verme zorunluluğu nedeniyle yoğun çalışma saatleri söz konusudur. Özellikle hafta sonlarında ve tatil dönemlerinde çalışmak durumunda kalınması, ailenin ve özel yaşamın bir ölçüde ihmal edilmesi anlamına geldiğinden, kadınların bir yönetici olarak zorlanabilecekleri önyargısını doğurmaktadır (Mann ve Seacord 2003: 39).
- Otelcilikte, özellikle acenteler ve tur operatörleriyle anlaşmalar yapmak, çeşitli turizm fuarlarına katılmak gibi yöneticiliğin gerektirdiği bazı zorunlulukların varlığı, 'coğrafi' olarak çoğu zaman yer değiştirme gerekliliğine yol açabilmektedir. Böyle bir

zorunluluk, özellikle evli ve çocuklu kadınların güç duruma ne ölçüde katlanabileceği sorusunu da beraberinde getirmektedir (Mann ve Seacord 2003: 39). Üst düzey yönetsel pozisyonlarda yer almak isteyen kadın yöneticiler cam tavan engelleriyle karşılaşmışlar özellikle yüksek düzeyde sorumluluk gerektiren yönetsel pozisyonlarda yer alamamışlardır (Arıkan 2003: 2).

Gelişmiş toplumlarda çocuk bakımı ve ev işlerinin yürütülmesi eşlerin ortak görevi olarak algılanırken, ülkemizde çocuk bakımı ve ev işlerinin yürütülmesinin kadınlara yakıştırıldığı yargısına varılabilir. Özellikle ekonomik yetersizlik nedeniyle iş hayatına giren ve çalışmak zorunda olan kadınlarımızın hem ev kadını olarak, hem anne olarak karşılaştığı sorunlar beraberinde, olumsuz iş koşullarının ve toplumsal baskıların üzerlerinde bıraktığı olumsuz etkiler, geleneksel toplum yapımız içinde çalışan kadının çok yönlü sorumluluklar ve sorunlar altında kalmasına yol açmaktadır. (Kakıcı, Emeç ve Üçdoğruk 2007: 23).

Kadının çocuğuna bakarken aynı anda işgücü piyasasında yer alması neredeyse imkansızdır. Dolayısıyla anne çalışıyorsa, o isteyken çocuğuna bir başkasının bakması gerekir. Gelişmiş toplumlarda çocuk bakımı ve eğitimi ile ilgili kurumların yaygın oluşu annenin çocuk bakımı sorununu önemli ölçüde azaltmaktadır. Ancak ülkemizde özel ya da kamuya ait çocuk bakımı ve eğitimi kurumları yetersiz olduğu için çalışan anneler doğumdan sonra ya çalışma hayatına son vermekte ya da çocuk bakımlarını genelde diğer aile fertleri, komşu, akraba gibi üçüncü şahıslar aracılığı ile sağlamaktadır (Kakıcı, Emeç ve Üçdoğruk 2007: 23).

2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE YAŞANAN CAM TAVAN UYGULAMALARININ ÖZELLİKLERİ

Otel yöneticisi kavramı, ilgili literatürde işletme bilimi içerisindeki genel yönetici kavramından farklı bir biçimde değerlendirilmemiş bu nedenle de geniş bir yer bulamamıştır. Ek olarak, otel yöneticisi kavramının, konaklama endüstrisinin insanın

insana hizmet etmesi ve dolayısıyla emek-yoğun bir endüstri olması açısından önemli olduğu ifade edilebilir. Otel yöneticisi ile ilgili en kapsamlı tanımı yapan Olalı (1973)'ya göre otel yöneticisi; "otel işletmelerinde kullanılacak emek, kapital, doğal kaynak gibi üretim elemanlarının miktarını ve niteliğini tayin eden, bunları tedarik ederek kombine eden, işletmenin üretimini, gelişimi ve karlılığını ya da hem üretim ve gelişmesini hem de karlılığını maksimize ederek üretime, piyasanın isteklerine göre yön verecek fonksiyonları ve faaliyetleri yapan kişi" olarak tanımlanmaktadır (Taşkiran 2005: 27).

Turizm işletmeciliği, yönetimi ve yöneticiliği ile ilgili araştırmalar özellikle 1980'li yıllardan sonra artarak sürmekte olup, öncelikle sektördeki yöneticilerin işlevsel özellikleri ile ilgili belirlemeler yapılmıştır. Özellikle konaklama işletmeleri yönetici nitelikleri ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda ortaya çıkan özellikler; dürüst, sorumluluk alan, iletişim gibi kişisel becerileri gelişmiş, eğitimci, isabetli karar alma, pazarlık yeteneği yüksek, sabırlı, risk almayı seven, toplumsal değerlere sahip, sorun çözen, açık görüşlü ve girişimci şeklinde özetlenebilmektedir. Üretim endüstrisindeki meslektaşları ile karşılaştırıldığında, otelcilik endüstrisinde görev yapan yöneticilerin, otel endüstrisinin kendine özgü hizmet özelliklerinden dolayı daha kompleks ve belirsiz bir iş çevresiyle karşı karşıya olduğu söylenebilmektedir. Diğer taraftan, teknolojik gelişmeler, yeniden yapılanan ve gelişen ekonomik çevreler ve globalleşen pazarlar gibi nedenlerle bütün sektörlerde olduğu gibi otel endüstrisi de yoğun ve sert bir rekabet ortamına sürüklenmektedir. Otel işletmelerinin günümüzde çok gelişme göstermesi ve her geçen gün rekabetin artması birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Otel işletmelerinin yönetimini gerçekleştirecek olanların, yöneticilik konusunda özel eğitim görmüş, yetenekli ve tecrübeli yöneticiler olma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Otel işletmeleri insanların psikolojik tatmin duygusuna yönelik hizmetler üreten ve sunan işletmeler olması nedeniyle, yöneticilerinin de bir takım özel beceri ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Sonuç olarak, otel işletmelerinde faaliyet gösteren iyi bir yöneticinin sahip olması gereken nitelikler aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Taşkiran 2005: 27):

- Kendine güvenmek ve başkalarından çabuk etkilenmemek,
- Personel ile görev, yetki ve sorumluluklar arasında denge sağlamak,
- Tarafsız ve adil olmak,
- Yerinde ve zamanında kararlar almak, peşin hüküm vermemek,
- Girişken, yaratıcı ve zeki olmak,
- Başarıyı ve zaferi kontrollü bir heyecanla karşılamak,
- Güçlü bir azim ve iradeye sahip olmak, sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- Çok ideal ve çok tutucu amaçlardan uzaklaşmak,
- İnsanları tanımak ve onların sosyolojik ve psikolojik sorunlarına ilgi duymak,

Otel işletmelerinde kadınların yönetici olmaları önündeki cam tavan uygulamaları özellik olarak ele alındığında, tarihsel gelişim süreci içerisinde sürekli ikinci planda kalan kadının günümüzde erkek egemen iş yaşamında ikinci planda yer alması belirleyici bir etkidir. Diğer bir engel ise otel işletmelerindeki yoğun (7/ 24) çalışma temposu kadının ise eşlik ve annelik görevi nedeniyle yoğun temponun gereklerini yerine getiremeyeceği yargısıdır denilebilir.

İyi bir yöneticiye ait özellikler belirlenirken belirlenen özelliklerin erkeksi nitelikler taşıdığı önyargıları geliştirilmiştir. Geliştirilen önyargıların sonucu olarak firmaların yönetimlerinde, özellikle üst düzeylere çıktıkça kadınların sayısı erkeklerin sayısına oranla son derece sınırlı kalmıştır. Kadınlara yönelik duygusallık, her zaman akılcı olamama... vb. olumsuz önyargılar otel işletmelerinde de cam tavan uygulamalarında belirleyici niteliktedir denilebilir. Kadınların kariyer yapamamalarının ya da örgütlerde yetki sahibi olamamalarının altında yatan temel sebepler arasında; eğitimdeki fırsat eşitsizlikleri ve toplumsal yargılarda önemli etkenler olarak kabul edilmektedir (Örücü, Kılıç ve Kılıç 2007: 120). Diğer sektörlerdeki işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de yaşanan cam tavan uygulamalarının süreci toplum tarafından kadına yakıştırılan olumsuz önyargılar ve eğitimdeki fırsat eşitsizlikleridir denilebilir.

Hizmet sektörü içerisinde yer alan kadın çalışanların sayısının giderek artmasına rağmen genel olarak işletmelerdeki sorun olan ayrımcılık burada da göze çarpmaktadır.

Kadınların iş yaşamında yer edinmeleri resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanamamaları, aynı yönetim kademesinde olan erkek meslektaşlarına göre aynı işte farklı sorumluluk almaları, yine diğer meslektaşlarından daha fazla çalışmak ve kendini göstermek zorunda olması gibi sebepler yüzünden zorlaşmaktadır yargısına varılabilir.

Li ve Leung (2001)'un, Asya otellerinde çalışan kadın yöneticilerin profil özelliklerini ve kariyerlerinde karşılarına çıkan engelleri inceledikleri araştırmada, Singapur'da 77 otelde sadece 2 kadının genel müdürlük pozisyonunda olması, kadınların orta kademe yönetim seviyelerinden daha üst yönetim kademelerine çıkmalarını, daha doğrusu cam tavanı kırmalarını engelleyen faktörlerin neler olduğu sorusunun cevabını bulmaya yönlendirmiştir. Araştırmada söz konusu sebepler, iş-aile dengesinin kurulabilme zorluğu, örgüt içinde etkin olabilme sorunu ve ailenin desteği şeklinde gruplandırılmıştır (Li ve Leung 2001:189-196). Knutson ve Schmidgall'ın 1999 yılında Amerika'da yaptıkları araştırma sonucunda ise, kadınların otel işletmelerinde genel müdürlük seviyelerine ulaşabilmek için erkeklerden daha fazla çalışabilmek ve daha deneyimli olmak zorunda kalmaları, çalışma hayatında ve aile içerisinde meslekleri konusunda destek aramaları, birçok konuda kişisel fedakarlıklarda bulunmaları gerektiği gibi konular ön plana çıkmıştır (Knutson ve Schmidgall 64-75).

Kadınların kariyer yapamamalarının ya da örgütlerde yetki sahibi olamamalarının altında yatan temel sebepler arasında; eğitimdeki fırsat eşitsizlikleri ve toplumsal yargılarda önemli etkenler olarak kabul edilmektedir (Örücü, Kılıç ve Kılıç 2007: 120). Diğer sektörlerdeki işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de yaşanan cam tavan uygulamalarının süreci toplum tarafından kadına yakıştırılan olumsuz önyargılar ve eğitimdeki fırsat eşitsizlikleridir denilebilir.

Otel işletmelerinde çalışan kadınların cam tavanla karşı karşıya olup olmadıklarını ve engellerin hangi nedenlerden kaynaklandığına yönelik Ege Bölgesi'nde Aydın vd. (2007) tarafından yapılmış olan bir araştırmanın sonuçlarına göre, otel işletmelerinde çalışmakta olan kadınların gerçekte bir cam tavanla karşı karşıya oldukları ortaya

çıkıştır. Söz konusu cam tavanın cinsiyet ayrımcılığı, iş-aile hayatı dengesizliği, kişisel nedenler veya yönetimin tutumundan kaynaklanıp kaynaklamadığına yönelik bulguların sonucuna göre, kadınların iş-aile hayatı dengesi kurmakta gerçekten çok zorlandıkları, ancak buna rağmen hem kendilerinin hem de ailelerinin kariyerlerinde ilerlemelerini istediklerini, ancak dengeyi kurmakta zorlanmaları nedeniyle, aile hayatları ve aile içindeki rollerinden kaynaklanan bir cam tavanın varlığından bahsetmek mümkündür. Ek olarak, otel işletmelerinde çalışan kadınlara (erkeklerle oranla) üst kademelere getirilmede yönetim tarafından eşit fırsatlar tanınmadığı ve bu konuda cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı inancının da yaygın olduğu görülmektedir denilebilir.

2.3. OTEL İŞLETMELERİNDE YAŞANAN CAM TAVAN ENGELİNİN ETKİLERİ

Günümüzde işgücünün önemli bir parçası haline gelen kadınların istihdamı ve geliştirilmesi, şirketin başarısı için temel bir gereklilik haline gelmiştir. Ancak kadının, aile yaşamındaki rolü ve sorumlulukları, mesleğinde terfi ettirilme imkanını da kısıtlamaktadır (Kocacık ve Gökkaya 2005: 209). İşgücünün önemli bir parçası haline gelen kadınlara yönelik cam tavan uygulaması, kadın çalışanlar için potansiyel performans düşürücü bir etkendir şeklinde bir yargıya varılabilir.

Son küresel istatistiklere özellikle de ILO'nun verilerine göre, kadınların yönetici pozisyonlarındaki paylarının artmaya devam ettiği bununla birlikte yükselme oranlarının yavaş olduğu, erkeklerin oranı ile eşit olmadığı görülmektedir. Söz konusu durum ise kadınların, işyerlerinde karşılaştıkları davranışsal önyargılarla birleşince, cesaret ve heves kırıcı bir sonuç ortaya çıkabilmektedir. Kadınların iş dünyasındaki pozisyonları ile ilgili istatistiklere ulaşılabilen ülkelerin bazılarında, konu ile ilgili az bir artış olduğu ya da hiç olmadığı ve hatta bazı ülkelerde kadın yöneticilerin oranında bir düşüşün söz konusu olduğu görülmektedir. Daha fazla kadın yöneticinin olması beklenen 'kadın odaklı' sektörlerde bile, birçok erkeğin yönetici pozisyonuna yükseltildiğine rastlanılmaktadır. Dünyadaki kadın yöneticilerin oranına bakıldığında

2003 ILO verilerine göre; Kuzey Amerika, Güney Amerika ve Batı Avrupa ülkelerindeki kadın yöneticilerin oranı Batı Asya, Güney Asya ve Ortadoğu'dakilerin oranına göre daha yüksektir (www.ilo.org).

2.4. OTEL İŞLETMELERİNDE YAŞANAN CAM TAVAN ENGELİNİN SONUÇLARI

Bilgiyi üretmeye ve bilgiyi kullanmayla şekil alan günümüzün çalışma anlayışı, önceki geleneksel yargı ve kalıplardan uzaklaşmaya başlasa da, cinsiyet farklılığından doğan eşit olmayan çalışma koşullarını az da olsun törpülese de, çalışma hayatında erkek ve kadın arasındaki eşit olmayan konumlar ve önyargılı yaklaşımlar nedeniyle kadınların iş hayatıyla uyum sağlaması istenilen seviyeye ulaşamamış ve beklenen verim henüz elde edilememiştir. Meslek dalları hızla artsa da bazı meslekler ve görevler için hala kadınlara önyargılı bakılmakta kadın işi erkek işi yakıştırmaları devam ettirilmektedir. Oysa kadınların iş hayatına katılımı yeteneklerini ve zekasını verimli kullanabilmesi sadece kadınlar açısından değil şirketler yani genel olarak toplumun kalkınabilmesi açısından da önem taşımaktadır. Bu çerçevede kadının iş hayatına uyumu son derece önem taşımaktadır (Olaş 2006: 54).

2.4.1. OTEL İŞLETMELERİNDE YAŞANAN CAM TAVAN ENGELİNİN BİREYSEL SONUÇLARI

Otel işletmelerinde yaşanan cam tavan engelinin sonucu olarak iş hayatına uyum sağlayamayan kadın yönetici, üzerine düşen görevleri verimli olarak yerine getiremeyecektir. Cam tavan engeli kadın yöneticide bazı sonuçların doğmasına neden olabilecek nitelikte olabilir.

2.4.1.1. MOTİVASYON KAYBI

Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı meydana getirerek bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü, bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere denir (Ünlüölen, Ertürk Ve Olcay 2006: 10).

İnsan, doğuştan itibaren sürekli gelişmeye programlanmış biçimde hareket etmektedir. Gelişmesine mani olan her türlü engel karşısında hayal kırıklığına kapılması kaçınılmaz olmaktadır. Dolayısıyla, her işgören çalıştığı organizasyonda kendini geliştirdikçe daha üst sorumluluklar gerektiren mevkilere gelmeyi, örgüt içindeki değerini, ününü, prestijini ve kazancını artırmak isteyecektir (Eren, 2000: 229). Yeterince ilerleyememe durumu işgörenin yeteneklerinin yeterince değerlendirilemediği ve kişiye gereken sorumluluğun verilmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır denilebilir.

Otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada, terfi olanakları açısından ümidinin olmadığı veya kariyer basamaklarını açıkça göremeyen işgörenlerin bu durumu stres nedeni olarak belirttikleri görülmektedir (Ross, 1997: 43). Otel işletmeleri, kadınların yoğun olarak çalıştığı işletmelerdir. Otel işletmelerinde özellikle tepe yönetimi düzeyinde kadın çalışanlara konulan cam tavan engelleri kadın çalışanlarda motivasyon kaybına neden olacaktır yargısına varılabilir.

2.4.1.2. İŞLETMEYE OLAN BAĞLILIĞIN AZALMASI

Son zamanlarda çalışma yaşamında karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi örgüt çalışanlarının işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve ana hedeflerinden biri olarak görülmektedir. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması amacının gerçekleştirilmesinde çalışanın, çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır (Gül 2002: 37). İşinden memnun olmayan çalışanın işletmeye olan bağlılığının azalması söz konusu olabilir. Çalışanın işletmeye olan bağlılığının azalması da işletme için kaçınılması gereken bir durumdur denilebilir.

Örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür diye tanımlanmaktadır. Bir diğer tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır. Tanımlamalardan hareketle örgütsel bağlılığa ait üç özellik çıkarmak mümkündür. Bunlar; örgütün hedef ve değerlerine inanç ve kabul, örgütün çıkarını düşünerek yüksek performans gösterme istekliliği ve örgütün üyesi olarak kalmak için kuvvetli istek duymak şeklinde sıralanabilir (Gül 2002: 38). Örgütsel bağlılığı güçlü olmayan çalışanın örgütte verimli çalışmalar sürdürmesi söz konusu değildir. Otel işletmelerinde kadın işgücünün yaşadığı cam tavan engeli kadın çalışanların örgütsel bağlılığını azaltması gibi sonuçlara neden olabilmektedir.

Allen ve Meyer tarafından ortaya konan üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli göze çarpan modellerden biridir. Araştırmacılar modeli örgütsel bağlılığı çok boyutlu kavramlaştıran çalışmalarda benzerlik ve farklılıkları göz önüne alarak oluşturmuşlardır. Allen ve Meyer tarafından geliştirilen modelin birinci boyutu bireyin örgüte karşı duygusal ilgisini ortaya koyan duygusal bir bağlılıktır. Duygusal bağlılığı güçlü olan bireyler, örgütün amaç ve değerlerini kabul eder ve örgütte çalışmayı

istedikleri için kalırlar ve örgütte kalma içten gelen bir histir. Modeldeki ikinci boyut ise çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetli olacağını algılama derecelerini ortaya koyan devamlılık bağlılığıdır. Devamlılık bağlılığı güçlü olan çalışanlar, çalışmaya ihtiyaçları olduğu veya örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütte kalmaya devam ederler. Modelin son boyutu, örgüte olan minnettarlık hissini ortaya koyan normatif bağlılıktır. Normatif bağlılığı güçlü olan birey, toplumsal normlardan etkilenir ve ahlâki bir sorumluluk olduğunu düşünerek örgütte çalışmaya devam eder (İşcan ve Naktiyok 2004: 185).

İşgörenlerin örgütlerine olan bağdaşımını artıran temel unsurlar bir anlamda örgütle olan uyumları, örgütsel amaç ve değerleri kabul etmeleri ve o örgütte çalışmaktan dolayı mutlu olmalarıdır. Benzer şekilde duygusal ve normatif bağlılığın oluşması; amaç ve bilgi paylaşımı, sorumluluk ve katılımcı zihin yapısı gerektirir. Duygusal ve normatif bağlılıkları yüksek olan iş görenlerin örgütlerine olan bağdaşımının artması beklenir. Çünkü duygusal bağlılık örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyi ve örgütte çalışmaya istekliliği yansıtır. Normatif bağlılık ise toplumsal normların ve ahlaki sorumluluğun bir yansımasıdır (İşcan ve Naktiyok 2004: 186). Kadın çalışanlarda örgütsel bağlılığın azalmaması için çeşitli engellerle kadın çalışanların kariyerlerinin önünü kesmek yerine cinsiyete dayalı ayrımcılığı engelleyerek işletmeye olan bağlılığın artırılması yoluna gidilmelidir sonucu çıkarılabilir.

2.4.1.3. DÜŞÜK İŞ TATMİNİ

İş tatmini, çalışanların işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli bir unsurdur. İş tatmini, en genel anlamda, bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri şeklinde ifade edilebilir. İş tatmini özellikle, hizmet ağırlıklı olan konaklama işletmelerinde büyük öneme sahiptir. Çünkü, son derece yorucu bir iş temposunda, farklı müşterilere hizmet veren konaklama işletmelerinde işinden tatmin elde edemeyen bir çalışanın verimli ve uyumlu çalışması mümkün

değildir (Toker 2007: 94). Otel işletmelerinde oldukça önemli olan iş tatmini hususuna ayrıca dikkat edilebilir.

İşgörenlerin, iş akımı içinde kendilerinin buldukları düzeyden daha yüksek bir düzeyde olmaları gerektiğini düşünmeleri, işgörenlerin örgüt ve yaptıkları işe karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerini sağlamakta ve yeteneklerinin tamamını kullanmalarına engel olmaktadır. Kısacası, işgören işi bir ölçüde sabote etmeye başlamaktadır (Pehlivan 1995: 28). Yönetici adayı kadın çalışanın sırf kadın olduğu için yönetim kademesine getirilmeyerek daha düşük vasıflara sahip bir erkek adayın yönetici olması durumu kadın çalışanda düşük iş tatmini ortaya çıkabilir.

İş tatmininin, çalışan duyguları ve tecrübeleri ile doğrudan ilgili olması; çalışanların işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve işleri hakkında neden farklı duygular besledikleri konuları araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda ise, iş tatmininin sadece çalışanların tüm ihtiyaçlarının karşılanmasıyla değil, çalışanların kendisi için nelere önem verdiği ve onları ne kadar çok istediğiyle ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ise, ücret, iş güvenliği, yükselme olanakları, sosyal haklar, yöneticiler, iş arkadaşları, çalışma koşulları, iletişim, verimlilik ve işin niteliği gibi unsurlar bulunmaktadır ve her biri iş tatminini farklı biçimlerde etkilemektedir (Toker 2007: 94). Kadın çalışanların iş tatminini sağlamak için örgütte cinsiyet ayrımcılığının önüne geçilmesi gereklidir denilebilir.

Toker (2007)'in yaptığı çalışmada, kadın ve erkek çalışanların iş tatmini düzeyleri arasında farklılık bulunmadığı görülmüştür. Literatürde yer alan farklı araştırmalar da sonucu destekler niteliktedir; cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar bulunmaktadır. Hulin ve Smith (1964), yaptıkları araştırmada, kadınların erkeklere oranla daha az tatmin elde ettiklerini saptamışlardır. Sauser ve York (1978) da devlet memurları üzerinde yaptıkları çalışma ile bunu doğrulamışlardır. Voydanoff (1980) yaptığı araştırmada, kadın ve erkek çalışanların aynı iş koşullarından tatmin

sağladıklarını saptamıştır. Bilgiç (1998), ise yaptığı araştırmada, cinsiyet değişkeninin iş tatmin düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtmektedir (Toker 2007:103).

Kadın çalışanların annelik rolleri ile işteki rolleri çatışmakta ve rol çatışması işteki rollerinde belirleyici olmaktadır. Genel olarak, toplumda, aile ve evin bakım sorumluluğunu kadınların üstlenmesi beklenmekte ve kadın kendini çoğu zaman anne ve eş rolleri kapsamında gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Sonuç olarak, iş ve meslek faktörlerini sabit tutmak koşuluyla, henüz kadın çalışanların mı yoksa erkek çalışanların mı işlerinden daha fazla tatmin sağladıklarını gösteren tutarlı bir kanıt bulunmamaktadır (Toker 2007:103). Ancak çalışanların bulunduğu konum ve sorumluluklar iş tatmini konusunda önem arz etmektedir. Üst yönetim seviyesindeki bir kadın çalışana uygulanan cam tavan engelleri şüphesiz tepe yönetimi konumundaki kadın çalışanın iş tatminini düşürebilir. Önemli olan kadın çalışanlara uygulanan engeller ve çalışanın farkındalık düzeyidir denilebilir.

2.4.1.4. İŞE YABANCILAŞMA

Yabancılaşma günümüzde içinde bulunduğumuz örgütlerde ortaya çıkan stresin olumsuz sonuçlarından birisidir. Davranış bilimcilere göre yabancılaşma, “işgörenlerin, çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları” şeklinde tanımlanmaktadır (Eroğlu 2000: 337). Örgütlerde kadınlara yönelik cam tavan engelleri işe yabancılaşmaya neden olabilmektedir.

İşgörenin yabancılaşması, görevine, üyesi olduğu gruba ve kendi özüne karşı olmakla birlikte örgüt açısından anlamı; güçsüzlük, anlamsızlık, öz soğuma, kültürel soğuma, toplumsal yalıtım ve ilkesizlik olarak sıralanmaktadır (Başaran 1992: 229). Bireyin yaşamında kendi denetim ve sorumluluğuna sahip olmaması ve süreçteki yeri ne kadar önemsiz ise yabancılaşma duygusu da o kadar güçlü olmaktadır (Keskin 1997:

151).

Genel olarak yabancılaşma olayının en belirgin belirtilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Eroğlu 2000: 337):

- Amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği
- Başka kişilerle temastan kaçınma ve iletişim yetersizliği
- Kendi kendini zavallı görme ve çaresizlik
- İlgisizlik ve can sıkıntısı
- Değişmelere direnme
- Sınırlı bir alternatif kullanma
- Tercih ve kararlara yönelmeme

Otel işletmelerde görülen yabancılaşmanın en önemli sebebi, öteki hayal kırıklıklarının da katkısı ile beraber, tatminsiz çalışma çevresi ve şartlarından kaynaklanan streştir. İşletmede olumsuz çalışma koşulları mevcutsa işgörenler işyerlerine yabancılaşmakta ve yalnızca maddi kazanç elde etme amacı ile çalışan bireylere dönüşmekte ve gizli tatminsizlik içine gireceklerdir. Sonuç olarak da aynı durumdaki işgörenler örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve isteği göstermekten uzak kalmaktadırlar (Eroğlu 2000: 337). Üst düzey yönetici veya yönetici adayı konumundaki kadın çalışan işletmede kendisine yönelik engeller hissederse çalışanda işe yabancılaşma hissi hakim olabilecektir.

İşe yabancılaşmanın sonucunda çalışan işten ayrılma eğilimi içerisinde olabilir. Çalışanların kendi istekleriyle işten ayrılmaları işletmelerin beşeri sermayeye yaptıkları yatırımdan zarar etmelerine neden olmaktadır. Beşeri sermayeye yaptıkları yatırımdan edilecek en fazla zarar ise yönetici kademesindeki çalışanların işten ayrılması sonucu olacaktır. Kadınların işten ayrılma oranlarının erkeklerinkine oranla daha fazla

olduğunu kanıtlayan araştırmalar 1970-1980'li yıllarda gerçekleştirilmiştir. Cinsiyetin işten ayrılma üzerindeki etkisinin, yönetici konumundakiler için daha güçlü olduğu bulgusu dikkati çekmektedir (şener ve Doğan 2007: 179). Üst yönetim pozisyonlarındaki cinsiyet ayrımcılığı kadın yöneticide işe yabancılaşmaya neden olabilmekte ve işe yabancılaşmanın sonucunda kadın yönetici işten ayrılabilir.

2.4.1.5. PERFORMANS DÜşÜKLÜĞÜ

Hizmet sektörü emek faktörünün yoğun olarak yer aldığı bir sektördür. Hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri, büyük oranda fiziksel çabaya dayalı, emek yoğun işletmelerdir. Dolayısıyla işletmelerin başarıları da işgücünün etkinliğine dayanmaktadır.

Cam tavan engelleriyle karşılaşan kadın çalışanlarda performans düşüklüğü görülür. Özellikle yönetim düzeyinde ayrımcılığa maruz kalarak engellerle karşılaşan kadın yöneticiler örgütle ilgili stratejik boyutta karar verici oldukları için üst yönetim düzeyinde yaşanan performans düşüklüğü örgüt için hayati öneme sahiptir.

2.4.2. OTEL İşLETMELERİNDE YAşANAN CAM TAVAN ENGELİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Otel işletmelerinde yaşanan cam tavan engelinin sonucu olarak iş hayatına uyum sağlayamayan kadın yönetici, üzerine düşen görevleri verimli olarak yerine getiremeyecektir. Bu durum nedeniyle çalışılan örgütte bazı sonuçlar meydana gelecektir.

2.4.2.1. YÜKSEK İşGÜCÜ DEVRİ

İşgörenler deneyim kazandıkça daha garantili, uzun vadede kalabilecekleri ve kariyer ilerlemelerine uygun işlerde çalışmak istemektedirler. İş güvencesi ve sosyal

güvencenin olduğu işletmeler daha çok büyük ölçekli ve güçlü sermayesi olan işletmelerdir. Deneyimli çalışanlara verilen değerlerin ancak iş güvencesi ve sosyal güvencenin olduğu işletmelerde daha belirgin şekilde yansıdığı bir gerçektir. İşgücü devri yüksek olan işletmelerde deneyimli çalışanları tutmak daha zordur. İşletmelerin kalifiye elemanların taleplerini karşılayamaması nedeniyle daha genç çalışanlar ile işe yeni başlayanları çalıştırdıkları görülmektedir. Belirli bir süre sonra deneyim kazanan işgörenlerin daha iyi imkanlar sunan işletmelere ya da diğer sektörlere geçmesi kaçınılmaz olmaktadır. Böyle bir durumda işletmenin zararları göz ardı edilemeyecek kadar ciddi boyutlara ulaşmaktadır (Tütüncü ve Demir 2002: 76).

Otel işletmesinde yaşanan yüksek orandaki iş bırakma, işletmede kalan işgörenler açısından sorunlar yaratabilmektedir. Öncelikle işletmeden ayrılan her işgörenin yerine hemen yeni bir işgören alınmadığı takdirde, işletmede kalan işgörelere daha ağır bir iş yükü ve ilave sorumluluk getirebilecektir. Üstelik de yeni işe başlayan işgörenin eğitilmesi ve işe alıştırılması süreci sırasında da sıkıntılara ve benzerlerine katlanmak zorunda kalacaklardır. Bu durumda da aşırı iş yükü ve sorumluluk biktirici olacağından iş tatmini sorunu ortaya çıkarak işgörenin işletmeden ayrılmasına neden olabilecektir. Ek olarak işten ayrılan bir işgörenin işletmede kalan arkadaşları üzerinde ayrılışının negatif etkileri olmaktadır. Yapılan bir araştırma işletmede kalanların, ayrılışından sonra verimliliklerinde ve iş tatminlerinde azalma olduğunu göstermektedir. Özellikle de ayrılan işgörenin işletmeden olumsuz şartlardan dolayı ayrılması iş arkadaşlarının da işten ayrılmalarına neden olabilmektedir (Sheehan 1995: 65). Bir işgörenin işletmedeki olumsuz şartlar nedeniyle işten ayrılması diğer çalışanların işletmeye bakış açılarını olumsuz yönde değiştirecek nitelikte olabilir.

İşgörenlerin işten ayrılmasının diğer işgörenlerin de işi bırakmalarında sürükleyici bir etkisi olduğu görülmektedir. Başlıca nedeni ise, ayrılan işgörenin yeni girdiği işyerinde mevcut iş olanakları için ayrıldığı işletmedeki arkadaşlarını işten ayrılmaları için ikna etmesidir. Özellikle otel işletmelerinde, aynı otel işletmesinin aynı departmandaki işgörenlerin bir ekip halinde başka işletmelerle anlaşıp birlikte işten ayrılmaları yaşanan sonuçlardandır. Kısacası, bir işgörenin işten ayrılması işgören devri

üzerinde bir sinerji yaratmaktadır (Dess ve Shaw 2001: 450). Bir işgörenin dahi işletmeye bakış açısı oldukça önemlidir sonucuna varılabilir.

İşgörenlerin işi bırakmalarının bir diğer etkisi de, işletmede kalan işgörenlerin kariyer planlarını etkileyerek arzu ettikleri ilerlemeyi sağlamalarını engellemesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Sürekli işgören devri olan bir işletmede sağlıklı bir kariyer planlaması yapılması mümkün olmayacağından, bireysel kariyer olanakları bulamayan işgörenin işyerinde uzun süreli çalışması beklentilerinin karşılanamaması nedeniyle mümkün olmayacaktır (Tütüncü ve Demir 2002: 76). Sonuç olarak kariyer yapmak isteyen ve kariyer yapma potansiyeline sahip kaliteli çalışanlar gerekli şartları sağladıklarında işten ayrılacaklardır yargısına varılabilir.

Ülkemizdeki otel işletmelerinde gözlenen durum “ kısa süreli çok sayıda personel çalıştırma” durumunun sonucu ortaya çıkan yüksek işgören devir hızı, işgörenlerin işletmeye olan bağlılığını yitirmesine ve kendisini güvende hissetmemesine neden olacaktır. Sonuç olarak, işgörenin kendini daha güvende hissedeceği başka bir işletmeye geçmesi kaçınılmaz olacaktır (Kozak 1994: 368).

2.4.2.2. VERİMLİLİK VE HİZMET KALİTESİNİN DÜŞMESİ

Kalite; müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin edebilecek mal ve hizmetlerin üretilmesi, işletmenin faaliyet verimliliğinin artırılması ve etkin bir maliyet kontrol süreci ile maliyetlerin düşürülmesinde stratejik bir araç olarak görülmektedir. Hizmet sektöründe kalite kavramının açıklanması diğer sektörlerle göre daha zordur. Hizmet sektöründe kalite; müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine uygunluk, sürekli başarı, sunulan hizmetin eksiksiz ve hatasız gerçekleştirilmesi, ölçülebilen ve değerlendirilebilen müşteri memnuniyeti ile doğru orantılı bir unsur olarak kabul edilmektedir. Kalite uygulamalarında başarı sağlamak için hizmet satışı öncesinde, esnasında ve sonrasında sürekli pazar araştırması ve müşterilerin yakından gözlenmesi yardımıyla müşteri istekleri belirlenerek, müşteri beklentilerinde oluşan değişiklikler takip edilmelidir. Hizmet kalitesi müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine uygun turistik mal ve hizmet

özelliklerinin işletme tarafından önceden belirlenmiş standartlara sürekli ve tutarlı şekilde uyumu olarak açıklanabilir (Murat ve Çelik 2007: 2).

Otelcilik endüstrisinde verimliliği bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktılar ile çıktıları yaratmakta kullanılan girdiler arasındaki ilişki olarak tanımlayabiliriz. Bir diğer ifadeyle verimlilik; çeşitli mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılan kaynakların etkin bir şekilde kullanımını ifade eder şeklinde de tanımlanabilir (www.adnansisman.com). Emek yoğun işletmeler olan otel işletmelerinde kadın çalışanlara uygulanan cam tavan engelleri kadın çalışanların verimli çalışmalarına engel olabilecektir sonucuna varılabilir. Özellikle tepe yönetimi gibi otel için stratejik öneme sahip bir konumda kadın yöneticiye uygulanan cam tavan engelleri işletmeyi telafisi olmayan zararlara uğratabilir.

Otel işletmelerinin emek yoğun işletmeler olduğu göze alınırsa, işletmenin hizmet kalitesi ve verimliğinde işgörenlerin, moral, motivasyon ve iş tatminleri de etkili faktör olduğundan, kadınlara yönelik uygulanan cam tavan engelleri kadın çalışanın işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Sonuç olarak işe yeni alınacak personelin eğitim sürecinden geçmesi ve işgörenlerin yaptıkları hatalar, diğer çalışanlarla uyum sorunları ve işgörenlerin morallerinin bozulması gibi sorunlar nedeniyle verimlilik ve hizmet kalitesi kaybı işletmede yaşanan cam tavan engellerinin bir sonucu olarak karşımıza çıkabilecektir.

2.4.2.3. YÜKSEK İŞ DEVAMSIZLIĞI ORANI

İş devamsızlığı, bazı işgörenlerin işlerini tamamen terk etmeden belirli bir gün üzerinde geçici olarak işe gelmeme durumudur. Devamsızlık durumunda, normal şartlarda işe gelmesi gereken işgörenlerin çeşitli nedenler yüzünden işbaşı yapmamaları ve devamsızlığı alışkanlık haline getirme eğiliminde olmaları söz konusudur (Eroğlu 2000: 336). Otel işletmeleri departmanlar olarak birbirleriyle sıkı ilişkiler içerisindedir. İşletmenin herhangi bir departmanında yaşanan yüksek iş devamsızlığı tüm işletmeyi

olumsuz etkileyebilecek nitelikte olabilir.

Devamsızlık, hastalık, isteksizlik, sorumsuzluk gibi pek çok nedenden kaynaklanabilmektedir. Ek olarak iş kazaları, meslek hastalıkları, uzun süreli çalışma saatleri, ilgi eksikliği ve çalışanın kendisine değer verilmediğini düşünmesi, ulaşım sorunları, kötü hava koşulları, başka bir iş arama, eş-dost ziyaretleri, çalışma saatleri içinde yapılması gereken idari ve kanuni işler devamsızlık nedenleridir (Keskin 1997: 150).

Otel işletmelerinde, haklı nedenlerle yapılan devamsızlık ile iş tatminsizliğinden kaynaklanan devamsızlığı ayrı değerlendirmek gerekmektedir. İşe devamsızlık bazı kişilerin sorumsuzluklarından ve bireysel sorumsuzluklarından kaynaklanabileceği gibi kolektif huzursuzluğun bir sonucu da olabilmektedir. Kendilerinde stres yaratan kişi, grup veya ortamlarla yüz yüze gelme endişesi işgöreni işe karşı olumsuz tutumlara yöneltebilmektedir. İşe karşı olumsuz tutumlar sonucunda ise işe gitme zorunluluğu önemli bir gerilim ve kaygı nedeni olmaktadır (Pehlivan 1995 61). Otel işletmelerinde çalışanların aralarındaki iyi ilişkiler yüksek iş devamsızlığına engel olabilecek nitelikte olabilir.

Özetle, otel işletmelerinde devamsızlığın, otel çalışanların doyumsuzluklarını ve memnuniyetsizliklerini ifade etmek için kullandıkları kolay bir yol olduğu düşünülebilir. Yıldırım (1989)'ın çalışmasında ortaya koyduğu gibi; düşük ücret, işletme politikası, işin monotonluğu, aşırı veya az iş yükü, haksızlığa uğrama, iş yerinin fiziksel koşulları ve vardiyalı çalışma gibi stres faktörlerinin sonucu olarak işgörenler devamsızlığa yönelmektedirler. Kısacası, stresin yıkıcı boyutu, karşı motive olma düzeyini düşürerek, işgörenlerin işe gitmeleri konusunda isteksiz olmalarına neden olmaktadır denilebilir (Yıldırım 1989: 39).

2.4.2.4. MALİYETLERİN ARTMASI

Bir işgörenin, gönüllü veya gönülsüz olarak işten ayrılması, işletmenin bazı maliyetlere katlanmasını gerektirmektedir. Üst yönetim düzeyinde çalışanların işten ayrılmalarının maliyeti işletmeler için ciddi boyutlardadır. Otel işletmelerinde tepe yönetiminde kadın çalışanlara uygulanan cam tavan engeli çalışanın işten ayrılmasına neden olabilecek niteliktedir. İşgörenin işten ayrılması sonucunda işletme maliyetleri artış gösterebilir.

İşten ayrılma maliyetlerinin hesaplanması oldukça karışık işlemleri içermektedir. Ayrıca maliyetlerin miktarı ve oluşum kalemleri işletmeden işletme ve endüstri yapılarına göre farklılıklar göstermektedir. İşin özellikleri hatta işe alma ve eğitim sürecinde maliyet miktarlarını etkileyen faktörler içerisindedir. Yapılan çalışmada, araştırma sonuçları bir işgörenin işten ayrılması sonucu ortaya çıkan maliyetin 400 ile 4700 dolar arasında değiştiğini göstermektedir. Rakamlar işletmelere ve buldukları endüstrilere göre farklılıklar göstermekle beraber, işletmelerde önemli giderlere de neden olmaktadır (Gardner 1987: 1-2).

İş bırakma, yarattığı önemli maliyet nedeniyle, işletme yöneticileri tarafından ciddi bir sorun olarak ele alınmaktadır. Üstelik iş bırakma sorunu gün geçtikçe artmaktadır. Amerika'da 700 işletmede yapılan bir araştırmaya göre, 2006 yılında Amerika'nın 10 milyon işgücü açığı olacaktır. İlave olarak, yine aynı çalışmaya göre çalışan işgörenlerin %55'inin işlerini bırakmayı veya bir yıl içinde ayrılmayı düşündükleri ortaya çıkmıştır. Yine aynı çalışmada, ayrılan bir işgörenin yerini doldurmanın kırk bir ile elli bir gün aldığı ve geçen sürede o işgörene ödenecek olan ücretlerin %50'si ile %200'ü kadar bir maddi kayıp yaşandığı anlaşılmıştır (Emmerich 2001: 62).

Harkins (1998)'in yaptığı bir çalışmaya göre, istenmeyen işten ayrılmalar için, işgörene yıllık ödenen maaşın üç ile beş katı arasında daha fazla işletmeye maliyet

yüklediği ortaya konmuştur. Yine aynı çalışmada, çalışmaya konu işletmelerin önlerindeki on yıl içerisinde yıllık işgören devir oranının %30-%40 arasında olacağını göstermektedir. İşgören devir oranının yüksek olduğu sektör ve işletmelerde özellikle kilit pozisyondaki işgörenlerin işten ayrılmak için verdikleri gözdağları karşısında işletmeler tavırları ile ilgili kuralları değiştirmek zorunda kalmaktadırlar.

Elbetteki işletmelerin performansı düşük işgörenlerin yarattığı işten ayrılmaları sonucunda aksine daha karlı bile olacağı da düşünülebilir. Çünkü, düşük verimle çalışan bir işgören yerine alınacak yüksek verimli bir işgören işletmeye daha faydalı olacaktır. Ancak, buna rağmen, yüksek verimliden olsa yeni bir işgöreni işe alınması sırasında işletmelerin maliyetten kaçınamamaları durumu işletmenin giderlerini arttıracaktır. İşletmenin bu olaydan karlı veya zararlı çıkışı, yeni bir işgöreni işe almakta ki yapılan harcamaların, yeni işgörenin işten ayrılan işgörenden fazla yaptığı üretimin maddi karşılığından düşük veya fazla oluşuna bağlıdır. Ancak, yapılan çalışmalarda sürekli iş bırakmaların yarattığı olumsuz maliyetlerden bahsedilmesinin üç nedeni mevcuttur (Staw 1991: 169). Birincisi, iş bırakmanın sonucunda her zaman işletmeler için bir maliyet oluşmaktadır ve söz konusu maliyetler her zaman yeni alınan işgörenin sağlayacağı faydadan daha fazla yöneticilerin gözüne batmakta ve onları rahatsız etmektedir. İkincisi, işletmelerdeki örgüt psikologlarının uygulamaları genellikle işgören bulma, seçme ve eğitime sorumluluğu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ve insan kaynakları departmanının en önemli fonksiyonlarından biri de işgören devri maliyetlerini düşürmek olduğundan ve örgütte bulunma amaçlarının en önemli sebebi bu olduğundan çalışmaları daha çok söz konusu maliyetler üzerinde odaklanmaktadır. Üçüncüsü ise, örgüt psikologlarının araştırmalarının genellikle üst düzey çalışanları değil, mavi yakalılar denilen işgörenler ve onların bir üstündeki astları üzerinde yoğunlaşmasıdır. Genellikle işgören devrinin olumsuz sonuçları üzerine olan çalışmalar yönetimden çok işgörenleri kapsamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORTA VE BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTEL İŞLETMELERİNDE YAŞANAN CAM TAVAN ENGELLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Otel işletmelerinin yönetim kademelerinde alınan kararların, otelin beklenen hizmeti sunabilmesi ve etkin olarak faaliyetlerinde devam edebilmesi için yüksek derecede öneme sahip olduğu söylenebilir. Otel işletmelerinde yönetim kademelerinde yer almak isteyen kadınları sırf kadın oldukları için yönetim kademelerine yükseltmemek otel için olumsuz sonuçlar meydana getirebilir.

Çalışma, otel işletmelerinde kadın çalışanlar açısından bir cam tavanın var olup olmadığını tespit etmeye ve otel çalışanlarının cam tavan engelleri hakkındaki düşüncelerini ortaya koymaya yöneliktir. Yoğun olarak çok sayıda kadın çalışanın bulunduğu turizm sektöründe çok az sayıda kadın yöneticinin mevcut olması sektörde bir cam tavan sendromunun olduğu kuşkusunu yaratmaktadır. Kariyer engellerinin mevcut olması halinde ise işletmeye zarar verebilecek olan; işten ayrılmalar, İş tatminsizliği, düşük performans ve işyerine bağlılık duymama gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Buna bağlı olarak hem işletme açısından, hem de kadın çalışanlar açısından önemli sorunlara neden olabilecek olan cam tavanla ilgili sorunların çözümleri büyük önem taşımaktadır. Cam tavanla ilgili sorunların çözülmesi temel amaca yönelik olarak da aşağıda yer alan hususlar incelenmiştir:

- Cam tavan sendromunun varlığı
- Otel işletmelerinde cam tavan engellerinin hedef kitleleri
- Otel işletmelerinde kadın işgücünün konumu
- Otel işletmelerinde yaşanan cam tavan engellerinin nedenleri
- Otel işletmelerinde yaşanan cam tavan engellerinin sonuçları

- Otel işletmelerinde çalışanların cam tavan engelleri hakkındaki düşünceleri

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLARI

Araştırmanın örnek kümesini, İstanbul ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren “Turizm İşletmesi Belgesi”ne sahip 4-5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma için İstanbul İlinin seçilmesinin nedeni; İstanbul ilinin önemli bir turizm merkezi olmasıdır. 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin seçilme nedenleri ise; niteliklerinin, hizmet türlerinin ve örgütsel ortamın diğer küçük otellere kıyasla farklı olmasıdır. 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin örgüt yapısının büyüklüğü, personel sayısının çokluğu, hizmet çeşidinin ve kalitesinin yüksek oluşu ve profesyonel yönetim anlayışına sahip olmaları seçilmelerinde etkili olmuştur.

Araştırmada; otel işletmelerinin tüm departmanlarda çalışan kadın ve erkek işgörenler ile yöneticilerinin görüşlerine yer verilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNİĞİ

Araştırma sonuçlarından yararlanılarak büyük kitleler hakkında genellemeler yapma olanağı sağlayacağından araştırmada survey yöntemi seçilen yöntem olmuştur. Bu nedenle, survey yöntemiyle yapılmış olan araştırmalarda genellikle kullanılan “anket tekniği” tez çalışmasında da tercih edilmiştir.

3.1. ANKET FORMUNUN HAZIRLANMASI

Otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin üst ve tepe yönetime geçişte karşılaştıkları engelleri belirlemeye yönelik yapılan çalışmada, otel çalışanlarının algı ve tutumlarını belirlemeye yönelik bir anket formu geliştirilmiştir. Anket formunun

oluşturulmasında benzer amaçla Tükeltürk ve Perçin'in (2007) 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresinde yer alan "Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetimine Yükselmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmasından yararlanılmıştır. Ancak, adı geçen soru formları aynen kullanılmamış, değişiklikler ve eklemeler yapılmıştır. Ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik testleri yapılarak anket soru formuna son hali verilmiştir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 11 adet sorudan oluşmaktadır. Bölümde yer alan sorular örnekleme katılan tüm çalışanlara uygulanmıştır.

Anketin ikinci bölümde ise, kadın çalışanların bir cam tavanla karşı karşıya olup olmadıklarını belirlemeye yönelik 27 adet ifade yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan sorular örnekleme katılan tüm çalışanlara uygulanmıştır. İkinci bölümde hazırlanan anket likert tipinde bir ölçeğe sahiptir. Anketin üçüncü ve son bölümde yer alan altı adet ifadeden oluşan sorular ise sadece kadın çalışanlara yönelik olarak hazırlanmıştır ve kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Likert tipi ölçek, çok maddeli ölçeklerden biridir. Likert tipi ölçek değerleri olumludan olumsuzuza göre, en büyük değer 5, en küçük değer de 1 olmak üzere tablo. 1'de görüldüğü gibi düzenlenmiştir.

Tablo. 1 Anket Formu Likert Ölçeği

Ölçek Sıralaması	Ölçek Değeri
Tamamen Katılıyorum	1
Katılıyorum	2
Kararsızım	3
Katılmıyorum	4
Tamamen Katılmıyorum	5

3.2. ARAŞTIRMANIN HEDEF KİTLESİ

Araştırmanın hedef kitlesi “ İstanbul İli sınırları içerisinde faaliyet gösteren turistik işletme belgeli 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin değişik departmanlarında çalışan işgörenler” ve işgörenlerin yöneticileri olarak belirlenmiştir. Anket 18 adet 4-5 yıldızlı otel işletmesine uygulanmıştır.

Kadın çalışanların bir cam tavanla karşı karşıya olup olmadıklarını belirlemeye yönelik yapılan tez çalışmasının hedef kitlesi yalnızca yönetim kademelerdeki kadınlardan oluşmamaktadır. Kadınların yanında erkek işgören ve yöneticilere de uygulanan çalışma konuya yalnızca yönetici kadınların bakış açısıyla bakmak yerine tüm yönetici ve personele uygulanarak daha geniş bir açıyla bakabilmeyi amaçlamıştır.

İstanbul’da faaliyet gösteren toplam dört ve beş yıldızlı otel sayısı 62 tane dir (www.hotelguide.com). Çalışma için 18 otel işletmesiyle görüşülmüş ve anketler ulaştırılmıştır. Anketlerin işletmelerde uygulanmaları için, genellikle işletmelere gidilerek yöneticiler aracılığıyla işgörelere dağıtılmış ve daha sonra tekrar toplanması yolu seçilmiştir. Anketlerin bir kısmı ise yöneticilerle telefonda randevu almak koşuluyla yüz yüze görüşüldükten sonra e-posta yoluyla gönderilerek cevaplanmaları istenmiştir. İşletmelerin değişik departmanlarında çalışan işgörenden 124 kişi anketleri cevaplamıştır.

Anketlerin uygulandığı dönemlerde otel işletmelerinin yoğunluğu işgörenlerin anketleri cevaplama oranının düşmesine neden olmuştur. Otel işletmelerine ulaştırılan anketlerin geri dönüşüm oranının düşük olduğu söylenebilir. Otel işletmelerine ulaştırılan yaklaşık 700 anketten 124 tanesi eksiksiz olarak uygulanmış ve geri dönüşü olmuştur.

3.3. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Araştırmada 2. bölümde yer alan sorulardan oluşan ölçeğin güvenilirliği araştırılmış ve 2. bölümde yer alan ölçeğin güvenilirliği yüksek derecede olup, Cronbach Alpha İstatistiği 0.871 bulunmuştur. Alpha (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği $0.80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir denilebilir. Bu durumda ölçeğin güvenilirliğinin 1'e yakın ve yüksek olduğu görülmektedir.

Ölçekte yer alan sorularda güvenilirliği bozan bir terim olup olmadığı araştırılmış ve "Ailem kariyer gelişimi konusunda beni desteklemektedir" sorusu negatif korelasyonlu olarak belirlenmiştir. Bunun üzerine yapılan faktör analizi sonucunda çalışmanın amacına uygun olarak hem ortak faktör yapıları belirlenmiş hem de boyut indirgenmiştir. Faktör analizi sonucunda "Ailem kariyer gelişimi konusunda beni desteklemektedir" ve "Kariyer gelişimimi üstlerim desteklemektedir" soruları ölçekten çıkarılarak tekrar güvenilirlik analizi yapılmış Cronbach Alpha istatistiği 0.88 olarak hesaplanmıştır.

Ölçekte yer alan sorulardan ölçeğin güvenilirliğini bozan herhangi bir soru bulunmamıştır. Soruların betimleyici istatistikleri tablo 2'de verilmiştir.

Tablo. 2 Cam Tavan Sendromunun Varlığına Yönelik Bulgular

Cam Tavan Engeli Unsurları	Ortalama	Standart Sapma	Örneklem
Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine çıkabilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak zorundadır.	3,03	1,420	124
Kadınlar, üst yönetim kademelerine geçmek için karar vermekte zorlanır.	3,19	1,187	124
kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır.	2,51	1,179	124
Kadınlar, çok fazla ailevi sorumluluk üstlenirler.	2,22	1,101	124
Otel işletmelerinde üst düzey yöneticilikler, kadınlardan çok erkeklere verilmektedir.	2,44	1,191	124
Otel işletmelerinde kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	3,06	1,258	124
Otel işletmelerinde erkeklere terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	2,88	1,247	124
Otel işletmelerinde erkeklere, is eğitimi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.	2,60	1,110	124
Otel işletmelerinde kadınlara, iş eğitimi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.	2,62	1,064	124
Kriz dönemlerinde ilk olarak kadınlar işten çıkarılmaktadır.	3,36	1,198	124
Kadınlar, maaş,prim ve statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	3,21	1,302	124
Otel işletmelerinde, üst düzey yöneticilik için Kadınlara erkeklerden daha çok fırsat verilmektedir.	3,36	1,157	124
Kadınlar, yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	3,12	1,220	124
İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum.	3,04	1,271	124
Ailemle yeteri kadar zaman geçiremediğim için kendimi suçlu hissediyorum.	3,11	1,244	124
Kariyer gelişimim için "sosyal hayatımdan" fedakarlıkta bulunmam gerekiyor.	2,45	1,122	124
Kariyer gelişimim için "aile hayatımdan" fedakarlıkta bulunmam gerekiyor.	2,56	1,142	124
Tatil dönemlerinde ve uzun saatler boyunca çalışmamı ailem hoş karşılamıyor.	2,50	1,246	124
Aile yaşantımı olumsuz yönde etkilediği halde bir üst kademe yöneticiliği için teklif edilen pozisyonu kabul ederdim.	2,72	1,260	124
Otel işletmelerinde kadın çalışanlar astları tarafından dikkate alınmaz.	3,30	1,216	124
Otel işletmelerinde kadın çalışanlar üstleri tarafından dikkate alınmaz.	3,37	1,272	124
Kadın çalışanlar üst düzey yöneticilik yapamazlar.	3,86	1,339	124
Kadın çalışanlar otel işletmelerinde kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.	3,31	1,150	124
Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür.	3,15	1,354	124
Kadın çalışanlar otel işletmelerinde cam tavanı kırmak için çaba gösterir.	2,87	1,189	124

Ölçekte yer alan güvenilirlik analizinde yer alan Alpha yönteminin uygun olup olmadığını sınavan F değeri anlamlı bulunmuştur. Ayrıca soruların çalışanlar tarafından benzer sonuçlar verecek şekilde yanıtladığı hesaplanmıştır [F= 16.752 , P= 0.0001].

Ölçekte yer alan soruların ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığı test edilmiş ve soru ortalamalarının farklı olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla sorular hedef toplum tarafından benzer sonuçlar verecek şekilde hazırlanmıştır [Hotelling $T^2=243.24$; $F=8.264$; $P=0.0001$].

Ölçekte yer alan soruların toplanabilir olup olmadıkları araştırılmış ölçeğin toplanamaz olduğu belirlenmiştir [$F=35.08$; $P=0.0001$]. ölçekte yer alan soruların ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama “Kadınlar, çok fazla ailevi sorumluluk üstlenirler” sorusunda elde edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların soruya karşı algıları “Katılıyorum” şeklinde belirlenmiştir. Kadınların çok fazla ailevi sorumluluk üstlendiği sorusuna farklı demografik özelliklere sahip çalışanların yüksek oranda katılıyorum cevabı vermeleri kadınların çok fazla ailevi sorumluluk üstlendiklerini doğrular niteliktedir. En yüksek ortalama ise 3.86 ile “kadın çalışanlar üst düzey yöneticilik yapamazlar” sorusunda elde edilmiştir. Çalışanların soruda yer alan yargıya katılmadıkları sonucuna ulaşmak mümkündür denilebilir.

3.4. FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin kökenini araştırmak, verileri daha anlamlı ve özet bir biçimde sunabilmek amacıyla gerçekleştirilen çok değişkenli bir analiz yöntemidir. Faktör analizi vasıtasıyla ortak özelliğe sahip değişkenler bir faktör altında ifade edilip, daha az ve öz değişkenle iş yapma yolu açılmış olur (Eroğlu 2005: 14).

Çalışmada otel işletmelerinde kadın çalışanların yükselmelerinde iş yaşamında karşılaştıkları engellerin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmada, ölçekte yer alan soruların ortak faktör yapılarını belirlemek için verilere faktör analizi uygulanmıştır. Anket birden çok sorudan oluşmuştur. Sorular arasında birbirleri ile olan ilişkilerin incelenmesi maksadıyla faktör analizine başvurulmuştur. Faktör analizi, aynı yapıyı ya

da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir.

Boyut indirgindikten sonra verilere uygulanan faktör analizi sonucunda birbirinden bağımsız özdeğeri 1'den büyük ortak faktör yapılarını belirleyen 6 faktör bulunmuştur. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı ve veri matrisinin birim matris olup olmadığı KMO ve Bartlett istatistiklerine göre araştırılmış ve veri matrisinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar tablo 3'te verilmiştir.

Tablo. 3 Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü		,803
Bartlett's Test İstatistiği	Approx. Ki-Kare	1209,338
	Serbestlik Derecesi	300
	P	,0001

Faktör analizinde yöntem olarak temel bileşenler yöntemi, dönüştürme olarak da VARIMAX yöntemi kullanılmıştır.

Faktörlerin birbiri ile ilişkilerinin incelendiği veya başka bir deyişle birbirini etkileme derecesi denildiğinde yapılan analiz döndürülmüş faktör analizidir. Matriste orijinal değişken ve onun faktörü arasındaki korelasyonlar araştırılır. Bir değişkenin hangi faktör altında mutlak değer olarak büyük ağırlığa sahipse o değişken o faktör ile yakın ilişki içindedir demektir. 0,50 ve üzerindeki ağırlıklar oldukça iyi olarak kabul edilir. Tez çalışmada da faktör grupları bu şekilde tespit edilmiştir. Faktör yapıları ile ilgili değerler tablo 4'te verilmiştir.

Tablo.4 Faktör Yapılarıyla İlgili Değerler

Gerekçeler	Aritmetik ortalama	Standart sapma	Faktör yükleri	Temel bileşenler özdeğeri	Açıklanan varyans
Faktör 1. Cinsiyet Ayrımcılığı					
Otel işletmelerinde kadın çalışanlar astları tarafından dikkate alınmaz	3.30	1.216	0,787	3.773	15.091
Otel işletmelerinde kadın çalışanlar üstleri tarafından dikkate alınmaz	3.37	1.272	0,710		
Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür	3.15	1.354	0,661		
Kriz dönemlerinde ilk olarak kadınlar işten çıkarılmaktadır	3.36	1.198	0,650		
Kadın çalışanlar otel işletmelerinde kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir	3.31	1.150	0,609		
Kadınlar; maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadır	3.21	1.302	0,595		
Faktör 2. Kadınlara Yönelik Olumsuz Önvargılar					
Otel işletmelerinde kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	3.06	1.258	0,838	2.591	10.364
Otel işletmelerinde üst düzey yöneticilik için kadınlara erkeklerden daha çok fırsat verilmektedir.	3.36	1.157	0,713		
Kadın çalışanlar üst düzey yöneticilik yapamazlar	3.86	1.339	0,611		
Kadınlar üst yönetim kademelerine geçmek için karar vermekte zorlanırlar	3.19	1.187	0,363		
Faktör 3. Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller					
Kadın çalışanlar otel işletmelerinde cam tavanı kırmak için çaba gösterir	2.87	1.189	0,709	2.492	9.968
Otel işletmelerinde üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir	2.44	1.191	0,650		
Otel işletmelerinde erkeklere terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir	2.88	1.247	0,636		
Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine çıkabilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak zorundadırlar	3.03	1.420	0,550		
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadırlar	3.12	1.220	0,517		
Faktör 4. Sosyal Yaşam					
Kariyer gelişimim için "sosyal hayatımdan" fedakarlıkta bulunmam gerekiyor	2.45	1.122	0,861	2.425	9.701
Kariyer gelişimim için "aile hayatımdan" fedakarlıkta bulunmam gerekiyor	2.56	1.142	0,860		
Tatil dönemlerinde ve uzun saatler boyunca çalışmamı ailem hoş karşılamıyor	2.50	1.246	0,503		
Ailemle yeteri kadar zaman geçiremediğim için kendimi suçlu hissediyorum	3.11	1.244	0,473		
Faktör 5. Aile Hayatı					
Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır.	2.51	1.179	0,632	2.027	8.107
Kadınlar çok fazla ailevi sorumluluk üstlenirler	2.22	1.101	0,603		
Aile yaşantımı olumsuz yönde etkilediği halde bir üst kademe yöneticiliği için teklif edilen pozisyonu kabul ederdim.	2.72	1.260	0,602		
İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum.	3.04	1.271	0,516		
Faktör 6. Eğitim					
Otel işletmelerinde erkeklere iş eğitimi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır	2.60	1.110	0,852	1.829	7.318
Otel işletmelerinde kadınlara iş eğitimi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır	2.62	1.064	0,842		

Birinci faktörde yer alan sorular cinsiyet ayrımcılığına dayanan, sorulardan oluştuğundan cinsiyet ayrımcılığı faktörü olarak açıklanmıştır ve birinci faktörde 6 adet soru vardır. İkinci faktörde yer alan sorular incelendiğinde ise kadınlara yönelik olumsuz önyargılar göze çarpmaktadır bu bağlamda ikinci faktör kadınlara yönelik olumsuz önyargılar faktörü olarak açıklanmıştır ve ikinci faktörde 4 adet soru vardır. Üçüncü faktörde yer alan sorular ise kadın işgücüne yönelik kariyer engellerini işaret eden sorular vardır. Üçüncü faktör kadın işgücünün kariyer engelleri olarak adlandırılmıştır ve faktörde 5 adet soru vardır. Dördüncü faktör bizi kariyer gelişimi için gerekli olan zaman kavramına yönlendirmiştir. Dördüncü faktör kariyer gelişimi ve zaman faktörü olarak adlandırılmıştır ve dördüncü faktör içerisinde 4 adet soru vardır. Beşinci faktör çalışanların aile hayatına işaret etmektedir ve faktör aile hayatı faktörü olarak adlandırılmıştır ve 4 adet soru faktörde yer almaktadır. Altıncı ve son faktör ise iş eğitimi ve cinsiyet faktörü olarak adlandırılmıştır ve faktör altında 2 adet soru yer almaktadır.

Birinci faktör içerisinde Otel işletmelerinde kadın çalışanlar astları tarafından dikkate alınmaz (0.787) ile en yüksek ağırlığa sahip iken, Kadınlar; maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadır (0.595) en düşük ağırlığa sahip sorudur. İkinci faktör içerisinde en yüksek ağırlığa sahip soru otel işletmelerinde kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir (0.838) iken, Kadınlar üst yönetim kademelerine geçmek için karar vermekte zorlanırlar (0.363) en düşük ağırlığa sahiptir. Üçüncü faktörde kadın çalışanlar otel işletmelerinde cam tavanı kırmak için çaba gösterir (0.709) ile en yüksek ağırlığa sahip iken, Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadırlar (0.517) en düşük ağırlığa sahiptir. Dördüncü faktörde kariyer gelişimim için sosyal hayatımdan fedakarlıkta bulunmam gerekiyor (0.861) en yüksek ağırlığa sahip, Ailemle yeteri kadar zaman geçiremediğim için kendimi suçlu hissediyorum (0.473) en düşük ağırlığa sahiptir. Beşinci faktörde en yüksek ağırlığa sahip ise, kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır (0.632) sorusu iken, İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum (0.516) en düşük ağırlığa sahiptir. Altıncı faktörde ise en yüksek ağırlığı olan soru otel işletmelerinde erkeklere iş eğitimi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır (0.852) sorusudur.

3.5. ANKETİN ANALİZ YÖNTEMİ

Anket formlarının değerlendirilmesinde verilerin analizine ilişkin olarak SPSS programı 15.0 versiyonu kullanılmıştır. Amaca yönelik olarak da program yardımıyla;

- Faktör Analizi
- Correspondance (Çoklu Uyum Analizi)
- Güvenilirlik Analizi
- Ki-Kare

oluşturularak değerlendirme ve yorumlamalar yapılmıştır.

4. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Üç bölümden oluşan ankette yer alan sorulara ilişkin; demografik özellikler frekans tabloları, cam tavan sendromunun varlığına yönelik bulguların frekans tabloları ve kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenlerin frekans tabloları olmak üzere üç ayrı frekans tablosu oluşturulmuştur.

4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER FREKANS TABLOLARI

Araştırmanın anket bölümünde yer alan 1-11'inci sorular, İşgörenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla düzenlenen sorulardan oluşmuştur. Bölümdeki sorular tüm personele uygulanmıştır. Bölümdeki sorulara verilen cevapların frekans tabloları Tablo.5'te verilmiştir.

Tablo.5 Demografik Özellikler Frekans Tablosu

Değişkenler	Frekans	Yüzde	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Yaş		
Kadın	46	36.8	18-28	54	43.5
Erkek	78	63.2	29-38	51	41.1
Toplam	124	100	39-48	16	12.9
Eğitim Durumu			49 ve üstü	3	2.4
İlköğretim	15	12.1	Toplam	124	100
Lise	46	37.1	Medeni Haliniz		
Önlisans	30	24.2	Evli	53	42.8
Lisans	30	24.2	Bekar	66	53.2
Y.Lisans-Doktora	3	2.4	Boşanmış	5	4.0
Toplam	124	100	Toplam	124	100
Çalıştığınız Departman			Oteldeki Göreviniz		
Önbüro	20	16.1	Genel Müdür	1	0.8
Kat hizmetleri	11	8.9	Departman Şefi	22	17.6
Yiyecek-İçecek	33	26.6	Departman Müdürü	11	8.8
Halkla İlişkiler	15	12.0	Toplam	34	27.2
İnsan Kaynakları	14	11.1	Çalıştığınız Otel İşletmesinin Sınıfı		
Muhasebe-Finansman	9	7.3	4 Yıldızlı	49	41.1
Pazarlama- Satış	6	4.8	5 Yıldızlı	75	58.9
Diğer	16	12.9	Toplam	124	100
Toplam	124	100	Çocuk Sayınız		
Sektörde Çalıştığınız Süre			Çocuğum Yok	74	59.7
1 yıldan az	19	15.3	1	27	21.8
1-3 yıl	35	28.2	2	19	15.3
4-7 yıl	36	29.0	3 ve üzeri	4	3.2
8 yıl ve üzeri	34	27.4	Toplam	124	100
Toplam	124	100	İşletmede Çalıştığınız Süre		
Oteldeki Konumunuz			1 Yıldan Az	37	29.8
Eleman	16	12.9	1-3 yıl	44	35.5
Kadrolu Eleman	99	79.8	4-7 yıl	24	19.4
Stajyer	4	3.2	8 yıl ve üzeri	19	15.3
Dönemsel Eleman	5	4	Toplam	124	100
Toplam	124	100			

Araştırmaya katılan işgörenlerin; % 36.8'inin kadın % 63.2'nin erkek olduğu, büyük çoğunluk olarak lise %37,1 ve Önlisans mezunu %24,2 oldukları yüksekisans-doktora eğitimine sahip olanların oranının yalnızca %2.4 olduğu, %26'sının yiyecek-içecek departmanında ve % 16.1'inin önbüro departmanında çalıştığı pazarlama ve satış departmanında çalışanların ise yalnızca % 4.8 olduğu, çalışanların % 29'unun 4-7 yıl, % 28.2'sinin 1-3 yıl, % 27.4'ünün ise 8 yıl ve üzeri süredir sektörde çalıştığı, çalışanların %79.8'inin kadrolu eleman, %3.8'inin stajyer ve %4'ünün ise dönemsel eleman olduğu, çalışanların %43'ünün 18-28 ve % 41.1'inin 29-38 yaş aralığında olduğu, 49 ve üstü yaş diliminde ise çalışanların oranının yalnızca %2.4 olduğu, çalışanların %53.2'sinin bekar olduğu ve %42.8'inin evli olduğu, %17.6'sının departman şefi olduğu yalnızca %0.8 oranında (1 kişi) genel müdür olduğu, %58.9'unun 5 yıldızlı otel işletmesinde ve %41.1'inin ise 4 yıldızlı otel işletmelerinde çalıştığı, %59.7'sinin çocuğunun olmadığı, %21.8'inin 1 çocuğu olduğu ve %15.3'ünün 2 çocuğu olduğu, %35.5'inin 1-3 yıl süredir aynı işletmede çalıştığı, %29.8'inin 1 yıldan daha az bir süredir aynı işletmede çalıştığı tespit edilmiştir.

4.2. CAM TAVAN SENDROMUNUN VARLIĞINA YÖNELİK BULGULARIN FREKANS TABLOSU

Cam tavan sendromunun varlığını belirlemeye yönelik olarak yapılan frekans analizi sonucunda elde edilen bulgular tablo.6'da verilmiştir. Tabloda yer alan her bir yargının toplam frekansı 124, toplam yüzde değeri ise %100 dür.

Tablo.6 Cam Tavan Sendromu Bulguları

Cam Tavan Sendromu Bulguları	Tamamen Katılıyor		Katılıyor		Kararsız		Katılmıyor		Tamamen Katılmıyor	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Kadınlar, üst yönetime geçmek için karar vermekte zorlanır.	14	11.2	25	20.0	18	14.4	57	45.6	10	8.0
Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır.	26	21.0	47	37.9	19	15.3	26	21.0	6	4.8
Kadınlar, çok fazla ailevi sorumluluk üstlenirler.	34	27.4	55	44.4	13	10.5	18	14.5	4	3.2
Otel işletmelerinde üst düzey yöneticilikler, kadınlardan çok erkeklere verilmektedir.	29	23.4	50	40.3	10	8.1	31	25.0	4	3.2
Otel işletmelerinde kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	20	16.1	24	19.4	19	15.3	51	41.1	10	8.1
Otel işletmelerinde erkeklere terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	21	16.9	31	25.0	24	19.4	38	30.6	10	8.1
Otel işletmelerinde erkeklere, iş eğitimi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.	18	14.5	50	40.3	25	20.2	25	20.2	6	4.8
Otel işletmelerinde kadınlara, iş eğitimi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.	17	13.7	46	37.1	33	26.6	23	18.5	5	4.0
Kriz dönemlerinde, ilk olarak kadınlar işten çıkarılmaktadır.	11	8.9	21	16.9	24	19.4	48	38.7	20	16.1
Kadınlar, maaş, prim ve statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	13	10.5	33	26.6	15	12.1	41	33.1	22	17.7
Otel işletmelerinde, üst düzey yöneticilik için kadınlara erkeklerden daha çok fırsat verilmektedir.	11	8.9	21	16.9	18	14.5	60	48.4	14	11.3
Kadınlar, yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	15	12.1	29	23.4	17	13.7	52	41.9	11	8.9
Kariyer gelişimi üstlerim desteklemektedir.	15	12.1	62	50.0	24	19.4	17	13.7	6	4.8
İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum.	18	14.5	31	25.0	15	12.1	48	38.7	12	9.7
Ailemle yeteri kadar zaman geçirmediğim için kendimi suçlu hissediyorum.	16	12.9	29	23.4	16	12.9	51	41.1	12	9.7
Kariyer gelişimim için "aile hayatımdan" fedakârlıkta bulunmam gerekiyor.	17	13.7	59	47.6	19	15.3	17	13.7	8	6.5
Kariyer gelişimim için "sosyal hayatımdan" fedakârlıkta bulunmam gerekiyor.	21	19.6	59	47.6	19	15.3	17	13.7	8	6.5
Tatil dönemlerinde ve uzun saatler boyunca çalışmamı ailem hoş karşılamıyor.	30	24.2	45	36.3	13	10.5	29	23.4	7	5.6
Ailem, kariyer gelişimi konusunda beni desteklemektedir.	41	33.1	57	46.0	11	8.9	7	5.6	8	6.5
Aile yaşamımı olumsuz yönde etkilediği halde bir üst kademe yöneticiliği için teklif edilen pozisyonu kabul ederdim.	25	20.2	33	26.6	30	24.2	24	19.4	12	9.7
Otel işletmelerinde kadın çalışanlar astları tarafından dikkate alınmaz.	13	10.5	23	18.5	18	14.5	54	43.5	16	12.9
Otel işletmelerinde kadın çalışanlar üstleri tarafından dikkate alınmaz.	14	11.3	20	16.1	19	15.3	48	38.7	23	18.5
Kadın çalışanlar üst düzey yöneticilik yapamazlar.	14	11.3	10	8.1	6	4.8	43	34.7	51	41.1
Kadın çalışanlar otel işletmelerinde kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.	8	6.5	28	22.6	21	16.9	51	41.1	16	12.9
Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür.	17	13.7	31	25.0	16	12.9	37	29.8	23	18.5
Kadın çalışanlar otel işletmelerinde cam tavanı kırmak için çaba gösterir.	16	12.9	34	27.4	38	30.6	22	17.7	14	11.3

Tablo 6.'daki veriler dikkate alındığında örnekleme katılanların; %41.1'i "Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine çıkabilmek için erkekler den daha fazla çalışmak zorundadır." Yargısına katılıyor iken %54.8'i katılmıyor, %58'i "Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır." Yargısına katılıyor iken yaklaşık %26'sı katılmıyordur sonuç olarak kadınların çocuk sahibi olmalarının işlerini aksattığı görüşü hakimdir denilebilir. Çalışanların yaklaşık %64'ü "Otel işletmelerinde üst düzey yöneticilikler, kadınlardan çok erkeklere verilmektedir." Yargısına katıldığını belirtmiştir ki yüksek sayılabilecek oran bir cam tavanın varlığını destekler niteliktedir denilebilir. Çalışanların %36'sının "Otel işletmelerinde kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir." Yargısına katılıyorum şeklinde cevap vermesine dayanarak kısmen de olsa kadınlara yönelik pozitif ayrımcılıktan söz etmenin mümkün olduğu yargısına varılabilir, yaklaşık %72'lik bir kısım ise "Kadınlar, çok fazla ailevi sorumluluk üstlenirler." Sorusunu katılıyorum yönünde cevaplamasına dayanarak ailevi sorumlulukların kadınların kariyeri önünde bir engel olduğu savunulabilir, yaklaşık %37'lik bir kısım "Kadınlar, maaş, prim ve statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar." Yargısına katılıyor iken yaklaşık %51'lik kısım yargıya katılmadıklarını belirtmiştir. Katılımcıların yarısından fazlası cinsiyete dayalı ayrımcılığın olmadığı yönünde düşünmektedir, yaklaşık %62 oranında çalışanlar "Kariyer gelişimim için "aile hayatımdan" fedakârlıkta bulunmam gerekiyor." Yargısına katılmaktadırlar, yaklaşık %68'i "Kariyer gelişimim için "sosyal hayatımdan" fedakârlıkta bulunmam gerekiyor." Yargısına katıldıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların büyük çoğunluğunun aile ve sosyal hayatından fedakarlık ettiği cevaplardan anlaşılabilir, %79.1 oranında "Ailem, kariyer gelişimi konusunda beni desteklemektedir." Yargısına katılıyorum yönünde cevap vermişlerdir, yaklaşık %76 oranında "Kadın çalışanlar üst düzey yöneticilik yapamazlar." yargısına katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Örnekleme katılanların büyük çoğunluğunda kadınlara yönelik olumsuz önyargılar mevcut değildir, %54'ü "Kadın çalışanlar otel işletmelerinde kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir." Yargısına katılmıyorum yönünde cevap vermiştir, yaklaşık %39 oranında "Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür." yargısı katılıyorum yönünde cevaplanmıştır, yaklaşık %41'i ise "Kadın çalışanlar otel işletmelerinde cam tavanı kırmak için çaba gösterir." yargısına katılıyorum yönünde cevap vermiştir.

4.3. KADINLARIN KARIYER BASAMAKLARINDA YÜKSELMELERİNDEKİ ETKENLERİN FREKANS TABLOLARI

Kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenlerin frekansları tablo.7'de verilmiştir. . Tabloda yer alan her bir yargının toplam frekansı 45, toplam yüzde değeri ise %100 dür.

Tablo.7 Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Frekans Tabloları

Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenler	Tamamen Katılıyorrum		Katılıyorrum		Kararsızım		Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Aldığım eğitim düzeyi bu pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür.	15	33.3	23	51.1	3	6.7	2	4.4	2	4.4
Üstlerimden edindiğim bilgilerin terfi etmemde önemli katkıları vardır.	13	28.9	25	55.6	4	8.9	2	4.4	1	2.2
Bu pozisyona terfi etmemde iş harici sosyal ilişkilerimin önemli rolü olmuştur.	9	20.0	18	40.0	10	22.2	5	11.1	3	6.7
Çalıştığım işletmenin kariyer gelişim programları terfi etmemde yardımcı olmuştur.	5	11.1	21	46.7	15	33.3	4	8.9	-	-
Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma göre daha çok çalışmam etkili olmuştur.	12	26.7	19	42.2	11	24.4	3	6.7	-	-
Bu pozisyona ilerlememde diğer çalışanlara göre daha yüksek performans göstermemin etkisi olmuştur.	16	36.4	18	40.9	10	20.5	1	2.3	-	-

Tablo 7’deki veriler dikkate alındığında örneklem içerisinde yer alan kadın katılımcılar; yaklaşık %85 oranında “Aldığım eğitim düzeyi bu pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür.” yargısına katılıyorum yönünde cevap verirken yaklaşık %9 oranında katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Kadın çalışanların kariyerleri için eğitimin önemli bir faktör olduğunu düşündüğü sonucuna varılabilir, yine yaklaşık %85 oranında “Üstlerimden edindiğim bilgilerin terfi etmemde önemli katkıları vardır.” yargısına katılmışlardır. %60 oranında “Bu pozisyona terfi etmemde iş harici sosyal ilişkilerimin önemli rolü olmuştur” yargısına katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir, yaklaşık %58 oranında “Çalıştığım işletmenin kariyer gelişim programları terfi etmemde yardımcı olmuştur.” Yargısına katılıyorum şeklinde yanıtlamışlardır. Kadın çalışanların çoğunun terfi programlarında ayrımcılığa maruz kalmadığını söylemek mümkündür denilebilir, yaklaşık %69 oranında “Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma göre daha çok çalışmam etkili olmuştur.” Yargısına katılıyorlarken, “Bu pozisyona ilerlememde diğer çalışanlara göre daha yüksek performans göstermemin etkisi olmuştur “ yargısına yaklaşık %77 oranında katıldıklarını belirtmişlerdir.

5. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER VE YAŞANAN CAM TAVAN ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yapılan analizler sonucunda demografik özellikler ve yaşanan cam tavan arasında ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışanların cinsiyeti ve yaşanan cam tavan unsurları arasındaki ilişki ile otel işletmesinin sınıfı ve yaşanan cam tavan unsurları arasında ilişki belirlenmiştir.

Ki-Kare analizi sonucunda beklenen frekansları 5’in altında olanlar toplam göze sayısının %20’sine karşılık geliyor ise ayrıca minimum beklenen frekans 1’in altında ise çapraz tablolar incelenmemiştir.

5.1. CİNSİYET VE CAM TAVAN ENGELİ UNSURLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Otel işletmelerinde çalışan kadınların karşılaştıkları sorunlarla çalışanların cinsiyeti arasında, bir başka deyişle çalışanların cinsiyete bağlı olarak karşılaşılan sorunlara bakışları arasında fark olup olmadığı Ki-Kare analiziyle araştırılmış, cinsiyetle ölçekte yer alan tüm sorular çaprazlaştırılmış ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İlişkiler tablo 8’de verilmiştir.

Tablo.8 Cinsiyet Ve Cam Tavan Sendromu Unsurları Arasındaki İlişki

Cam Tavan Sendromu Unsurları	Ki-Kare	Serbestlik derecesi	P
Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine çıkabilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak zorundadır.	24.493	4	0.001
Kadınlar, üst yönetime geçmek için karar vermekte zorlanır.	6.372	4	0.173
Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır.	8.996	4	0.061
Otel işletmelerinde kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	14.530	4	0.006
Otel işletmelerinde erkeklere terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	11.075	4	0.026
Otel işletmelerinde erkeklere, iş eğitimi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.	3.876	4	0.423
Otel işletmelerinde kadınlara, iş eğitimi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.	4.201	4	0.380
Kriz dönemlerinde ilk olarak kadınlar işten çıkarılmaktadır	10.971	4	0.027
Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalır	21.242	4	0.001
Otel işletmelerinde, üst düzey yöneticilik için kadınlara, erkeklerden daha çok fırsat verilmektedir.	4.106	4	0.392
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadırlar.	26.484	4	0.001
İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum.	0.227	4	0.994
Ailemle yeteri kadar zaman geçiremediğim için kendimi suçlu hissediyorum.	1.645	4	0.801
Kariyer gelişimim için “sosyal hayatımdan” fedakarlıkta bulunmam gerekiyor.	7.741	4	0.102
Kariyer gelişimim için “aile hayatımdan” fedakarlıkta bulunmam gerekiyor	3.719	4	0.445
Aile yaşantımı olumsuz yönde etkilediği halde bir üst kademe yöneticiliği için teklif edilen pozisyonu kabul ederdim.	4.580	4	0.333
Otel işletmelerinde kadın çalışanlar astları tarafından dikkate alınmaz.	12.348	4	0.015
Otel işletmelerinde kadın çalışanlar üstleri tarafından dikkate alınmaz.	5.009	4	0.286
Kadın çalışanlar otel işletmelerinde kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.	1.772	4	0.778
Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür	7.328	4	0.120
Kadın çalışanlar otel işletmelerinde cam tavanı kırmak için çaba gösterir.	6.150	4	0.188

Tabloda da görüldüğü üzere “Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine çıkabilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak zorundadır.” Sorusuna yönelik algıları arasında fark bulunmamıştır ($P > 0.05$). Yargıya örneklem içerisinde yer alan kadınların yaklaşık %70’inin katılıyor olması kadınların, üst yönetim kademelerine çıkışta cinsiyete dayalı ayrımcılığın olduğunu düşündüklerine işaret etmektedir. Diğer taraftan örneklem içerisinde yer alan erkeklerin yaklaşık % 71’inin yargıya katılmadıklarını belirtmesi ise erkeklerin düşüncelerinin kadınların, üst yönetim kademelerine çıkışta cinsiyete dayalı ayrımcılığa maruz kalmadıkları yönünde olduğunu ortaya koymaktadır sonucuna varılabilir.

“Kadınlar, üst yönetime geçmek için karar vermekte zorlanır” ($P < 0.05$) sorusuna yönelik anlamlı fark vardır. Söz konusu yargıya örneklem içerisinde yer alan kadınların yaklaşık % 61’i katılmıyorken, örneklem içerisindeki erkeklerin ise %32’lik bölümü yargıya katılmaktadır. Erkeklerin %32 düzeyinde olsa da yargıya katılmaları kadınların üst yönetime geçişte karar vermekte zorlandıklarını düşündüklerini ortaya koymakta iken, kadınlar çoğunlukla üst yönetime geçişte karar vermekte zorlanmayacaklarını ifade etmişlerdir.

“Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır” ($P < 0.05$) sorusuna yönelik örneklem içerisindeki kadın ve erkek çalışanların arasında anlamlı bir farklılık vardır. Kadınlar sorudaki yargıya yaklaşık %57 oranında katılıyor, erkekler ise yaklaşık %61 oranında katılmaktadır. Sonuç olarak çalışanların büyük bir kısmı kadınların çocuk sahibi olmalarının işlerini aksatacağını düşünmektedir.

“Otel işletmelerinde kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.” ($P < 0.05$) sorusuna yönelik algılar arasında da anlamlı bir farklılık mevcuttur. Kadınlar sorudaki yargıya % 63 oranında katılmıyor iken erkekler ise, algıya % 41 oranında katılmamaktadır. Verilere dayanarak otel işletmelerinde pozitif ayrımcılık yapılmadığı sonucuna ulaşılabilir.

“Otel işletmelerinde erkeklere terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.” (P<0.05) sorusuna yönelik algılar arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. Kadın çalışanlar sorudaki algıya yaklaşık % 59 oranında katılıyor iken erkekler ise, yaklaşık % 49 oranında katılmaktadırlar. Otel çalışanlarının önemli bir kısmı yargıya katıldıklarını belirtmişlerdir.

“Otel işletmelerinde erkeklere, iş eğitimi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.” (P >0.05). Sorusuna yönelik kadın ve erkek çalışanların algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Kadınların yaklaşık %52’si, erkeklerin ise yaklaşık % 57’si yargıya katılıyorum yönünde cevap vermiştir. Yine “Otel işletmelerinde kadınlara, iş eğitimi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.” (P >0.05). Sorusuna yönelik kadın ve erkek çalışanların algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Kadınlar %50, erkekler ise yaklaşık %52 oranında yargıya katıldıklarını belirtmişlerdir. İş eğitiminde eşitliğin mevcut olduğu sonucuna varılabilir.

“Kriz dönemlerinde ilk olarak kadınlar işten çıkarılmaktadır.” (P<0.05) sorusuna yönelik algılar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Kadınlar sorudaki yargıya % 39 oranında katılmıyor iken erkekler ise, yaklaşık % 65 oranında katılmamaktadır. Dolayısıyla erkekler kriz dönemlerinde ilk olarak kadınlar işten çıkarıldığı yargısına çoğunlukla katılmamaktadır.

“Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalır” (P<0.05) sorusuna yönelik algılar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Kadınlar sorudaki yargıya yaklaşık % 46 oranında katılıyor iken erkekler, yaklaşık %63 oranında katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yani erkeklerin büyük bir kısmı herhangi bir ayrımcılığın olduğunu düşünmüyorken kadınların yaklaşık yarısı ayrımcılığa maruz kaldıklarını düşünmektedir.

“Otel işletmelerinde, üst düzey yöneticilik için kadınlara, erkeklerden daha çok fırsat verilmektedir.” (P >0.05). Sorusuna yönelik kadın ve erkek çalışanların algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Kadınlar algıya yaklaşık %68 oranında katılmadıklarını belirtirken erkeklerin yaklaşık %56’sı algıya katılmadıklarını

belirtmiştir. Dolayısıyla otel işletmelerinde, üst düzey yöneticilik için kadınlara, erkeklerden daha çok fırsat verilmemektedir sonucuna ulaşılabilir.

“Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadırlar.” (P<0.05) sorusuna yönelik algılar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Kadınlar sorudaki yargıya yaklaşık % 57 oranında katılıyor iken erkekler, yaklaşık % 24 oranında katıldıklarını belirtmişlerdir.

“İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum.”, “Ailemle yeteri kadar zaman geçiremediğim için kendimi suçlu hissediyorum.”, Kariyer gelişimim için “sosyal hayatımdan” fedakarlıkta bulunmam gerekiyor., “Kariyer gelişimim için “aile hayatımdan” fedakarlıkta bulunmam gerekiyor”, “Aile yaşantımı olumsuz yönde etkilediği halde bir üst kademe yöneticiliği için teklif edilen pozisyonu kabul ederdim.”, “Otel işletmelerinde kadın çalışanlar üstleri tarafından dikkate alınmaz.”, “Kadın çalışanlar otel işletmelerinde kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.”, “Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür “, “Kadın çalışanlar otel işletmelerinde cam tavanı kırmak için çaba gösterir.” Sorularında P değeri %5 ‘den büyük (P >0.05) olduğu için sorulara yönelik kadın ve erkek çalışanların algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

“Otel işletmelerinde kadın çalışanlar üstleri tarafından dikkate alınmaz.” (P<0.05) sorusuna yönelik algılar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Kadınlar sorudaki algıya yaklaşık %33 oranında katılıyor iken, erkekler ise yaklaşık %27 oranında katıldıklarını belirtmişlerdir.

5.2. OTEL İŞLETMESİNİN SINIFI VE CAM TAVAN UNSURLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin üst ve tepe yönetimine geçişte karşılaştıkları sorunların işletmelerin sınıflarına bağlı olarak bir ilişki olup olmadığını

araştırmak üzere otelin yıldız sayısı ile ölçekte yer alan sorular karşılaştırılmış ve Tablo 9'da yer alan bulgular elde edilmiştir.

Tablo.9 Otel İşletmelerinin Sınıfı İle Cam Tavan Engeli Unsurları Arasındaki İlişki

Cam Tavan Engeli Unsurları	Ki-Kare	Serbestlik derecesi	P
Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine çıkabilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak zorundadır.	7.132	4	0.129
Kadınlar, üst yönetime geçmek için karar vermekte zorlanır.	5.313	4	0.257
Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır.	4.220	4	0.377
Kadınlar çok fazla ailevi sorumluluk üstlenirler	5.008	4	0.286
Otel işletmelerinde kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	7.085	4	0.131
Otel işletmelerinde erkeklere, terfi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.	1.741	4	0.783
Otel işletmelerinde erkeklere, iş eğitimi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.	1.243	4	0.871
Otel işletmelerinde kadınlara, iş eğitimi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.	3.013	4	0.556
Kriz dönemlerinde ilk olarak kadınlar işten çıkarılmaktadır	7.968	4	0.093
Kadınlar maaş, prim, Statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar	9.514	4	0.049
Otel işletmelerinde üst düzey yöneticilik için kadınlara erkeklerden daha çok fırsat verilmektedir	1.719	4	0.787
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadırlar.	4.483	4	0.345
İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum.	9.635	4	0.047
Ailemle yeteri kadar zaman geçiremediğim için kendimi suçlu hissediyorum	4.995	4	0.288
Kariyer gelişimim için "sosyal hayatımdan" fedakarlıkta bulunmam gerekiyor	7.137	4	0.129
Kariyer gelişimim için "aile hayatımdan" fedakarlıkta bulunmam gerekiyor	0.725	4	0.948
Tatil dönemlerinde ve uzun saatler boyunca çalışmamı ailem hoş karşılamıyor	5.944	4	0.203
Aile yaşantımı olumsuz yönde etkilediği halde bir üst kademe için teklif edilen pozisyonu kabul ederdim	4.567	4	0.335
Otel işletmelerinde kadın çalışanlar astları tarafından dikkate alınmaz	5.480	4	0.242
Otel işletmelerinde kadın çalışanlar üstleri tarafından dikkate alınmaz	2.606	4	0.626
Kadın çalışanlar otel işletmelerinde kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.	5.023	4	0.285
Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda etkileyici veya belirleyici bir faktördür.	9.463	4	0.051
Kadın çalışanlar otel işletmelerinde cam tavanı kırmak için çaba gösterir.	3.819	4	0.431

Otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin üst ve tepe yönetimine geçişte karşılaştıkları sorunların işletmelerin sınıflarına bağlı olarak bir ilişki olup olmadığını araştırmak üzere otelin yıldız sayısı ile ölçekte yer alan sorular karşılaştırılmış ve tabloda yer alan veriler incelendiğinde “Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine çıkabilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak zorundadır.”, “Kadınlar, üst yönetime geçmek için karar vermekte zorlanır.”, “Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır.”, “Kadınlar çok fazla ailevi sorumluluk üstlenirler”, “Otel işletmelerinde kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.”, “Otel işletmelerinde erkeklere, terfi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.”, “Otel işletmelerinde erkeklere, iş eğitimi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.”, “Otel işletmelerinde kadınlara, iş eğitimi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.”, “Kriz dönemlerinde ilk olarak kadınlar işten çıkarılmaktadır”, “Otel işletmelerinde üst düzey yöneticilik için kadınlara erkeklerden daha çok fırsat verilmektedir”, “Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadırlar.”, “Ailemle yeteri kadar zaman geçiremediğim için kendimi suçlu hissediyorum”, “Kariyer gelişimim için “sosyal hayatımdan” fedakarlıkta bulunmam gerekiyor”, “Kariyer gelişimim için “aile hayatımdan” fedakarlıkta bulunmam gerekiyor”, “Tatil dönemlerinde ve uzun saatler boyunca çalışmamı ailem hoş karşılamıyor”, “Aile yaşantımı olumsuz yönde etkilediği halde bir üst kademe için teklif edilen pozisyonu kabul ederdim” , “Otel işletmelerinde kadın çalışanlar astları tarafından dikkate alınmaz”, “Otel işletmelerinde kadın çalışanlar üstleri tarafından dikkate alınmaz”, “Kadın çalışanlar otel işletmelerinde kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.”, “Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda etkileyici veya belirleyici bir faktördür.”, “Kadın çalışanlar otel işletmelerinde cam tavanı kırmak için çaba gösterir.” Sorularında P değeri %5 ‘den büyük (P >0.05) olduğu için bu sorulara yönelik 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

“Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar (P<0.05) sorusuna yönelik algılar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar sorudaki algıya % 60 oranında katılmıyor iken, dört yıldızlı otel işletmelerinde ise çalışanlar yaklaşık % 37 oranında katılmamaktadır. Verilerden hareketle beş yıldızlı otel işletmelerinde kadınlara yönelik ayrımcılığın dört yıldızlı otel

işletmelerine oranla daha az olduğu sonucuna varılabilir.

“İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum.” ($P<0.05$) sorusuna yönelik algılar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar algıya % 36 oranında katılmıyor iken, 4 yıldızlı otel işletmelerinde ise çalışanlar algıya yaklaşık % 45 oranında katılmamaktadır.

6. ÇOKLU UYUM ANALİZİ

Otel işletmelerinde kadınların üst düzey yönetimlere geçişte karşılaştıkları sorunların belirlenmesine yönelik yapılan çalışmada değişkenler arasındaki ilişkileri ve değişkenlerin alt kategorilerine göre algıların nasıl olduğunu görebilmek için çoklu uyum analizi yapılmıştır.

Uyum analizi değişkenlerin kategorileri arasındaki benzerliklerin ya da farklılıkların uzaklıklar cinsinden ifade edilmesi ve hangi alt kategorinin diğer kategoriye göre daha çok benzer olduklarını bulmayı amaçlar. Ayrıca çapraz tablolardaki değişkenlerin alt kategorileri arasındaki benzerlikleri daha az sayıda grafiksel olarak görüntülemeyi amaçlamaktadır (Gümüş, Keleş ve Hamarat 2008:47).

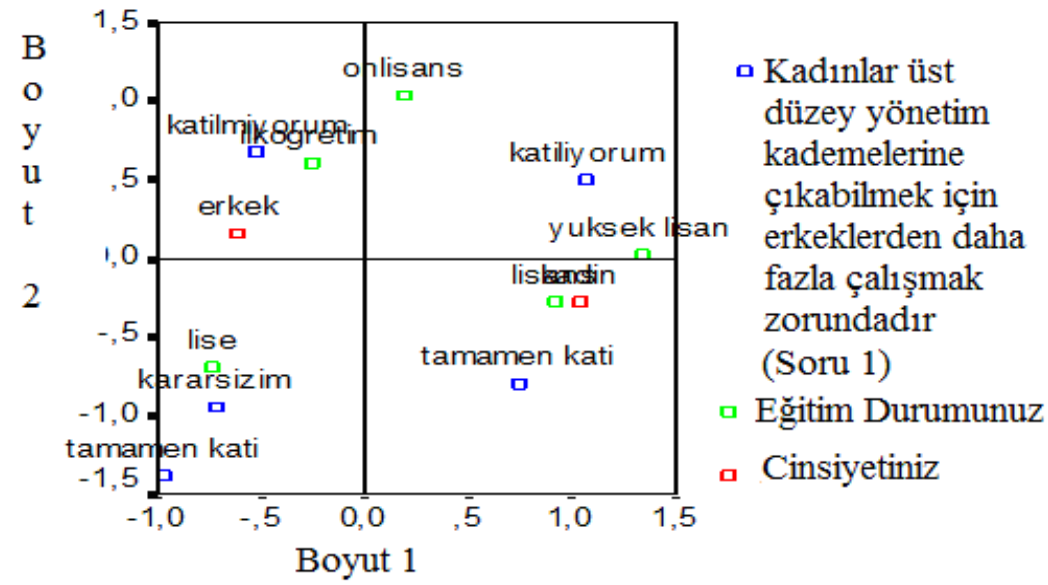
6.1. CAM TAVAN SENDROMUNUN VARLIğINA YÖNELİK BULGULARIN ÇOKLU UYUM ANALİZLERİ

Cam tavan sendromunun varlığına yönelik bulgular SPSS 15.0 programı kullanılarak çoklu uyum analizlerine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda çalışanların cinsiyet ve eğitim düzeyine göre; 1, 2, 3, 4, 6, 11, 21, 24, 26 ve 27. sorular ile anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

6.1.1. ÇALIŞANLARIN CİNSİYET VE EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM KADEMELERİNE ÇIKABİLMEK İÇİN DAHA FAZLA ÇALIŞMALARI GEREKTİĞİ ALGILAMALARI

Öncelikle cinsiyet ve eğitim düzeyine göre soru 1’de yer alan durumu ortaya koyabilmek için üç değişken birlikte ele alınmış ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Sonuçlar grafik 1’de verilmiştir.

Grafik. 1 Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Yönetim Kademelerine Çıkabilmek İçin Daha Fazla Çalışmaları Gerektiği Algılamaları



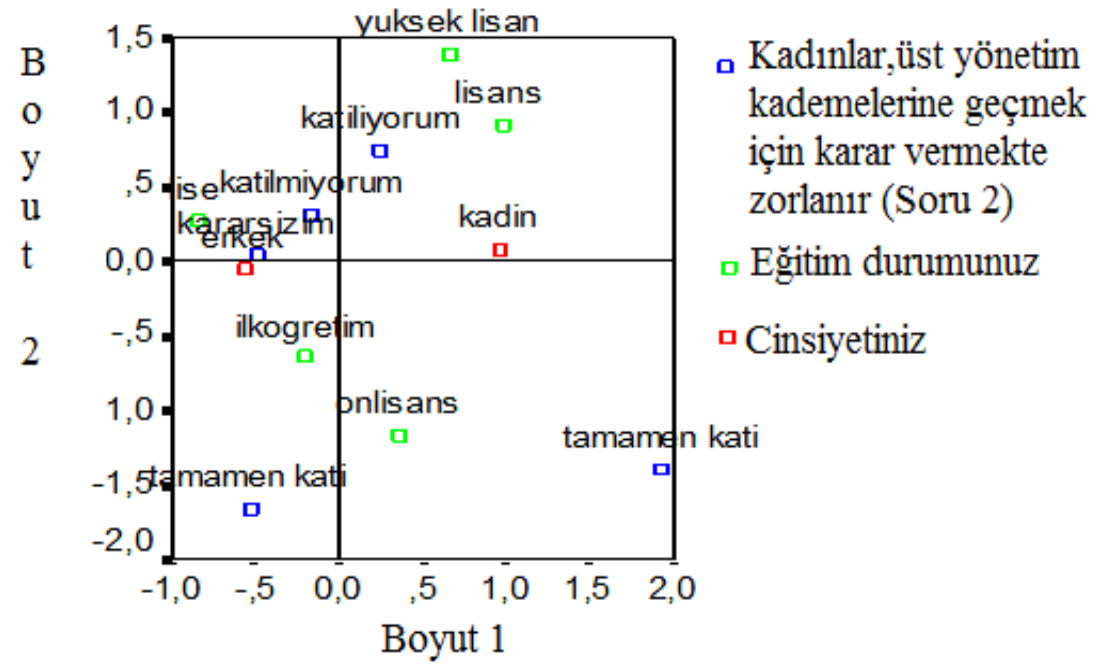
Grafik 1’e göre ilköğretim mezunu erkek çalışanlar 1. sorudaki “Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine çıkabilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak zorundadır” yargısına katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu noktadan hareketle ilköğretim düzeyinde eğitime sahip olan erkek çalışanlar, otel işletmelerinde kadınlar için bir cam tavan engeli olmadığını düşünmektedir. Lise mezunu çalışanlar ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Yüksek lisans-Doktora ve lisans mezunu kadın çalışanlar ise yargıya

katıldıklarını belirtmişlerdir. Üst düzey yönetici ve/veya yönetici adayı olan yüksek öğretim düzeyindeki kadın çalışanlar ise algıya katıldıklarını belirtmişlerdir. Çünkü cam tavan engelinin farkındalık düzeyi kariyer basamakları çıktıkça artmaktadır.

6.1.2. ÇALIŞANLARIN CİNSİYET VE EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE ÜST YÖNETİME GEÇMEDE KARAR VERMEDE ZORLANMALARI ALGILAMALARI

Cinsiyet ve eğitim düzeyi ile soru 2’de yer alan “Kadınlar, üst düzey yönetim kademelerine çıkabilmek için karar vermekte zorlanır” yargısı çoklu uyum analizi ile incelenmiş ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Sonuçlar grafik 2’de verilmiştir.

Grafik. 2 Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Üst Yönetime Geçmek İçin Karar Vermede Zorlanmaları Algılamaları

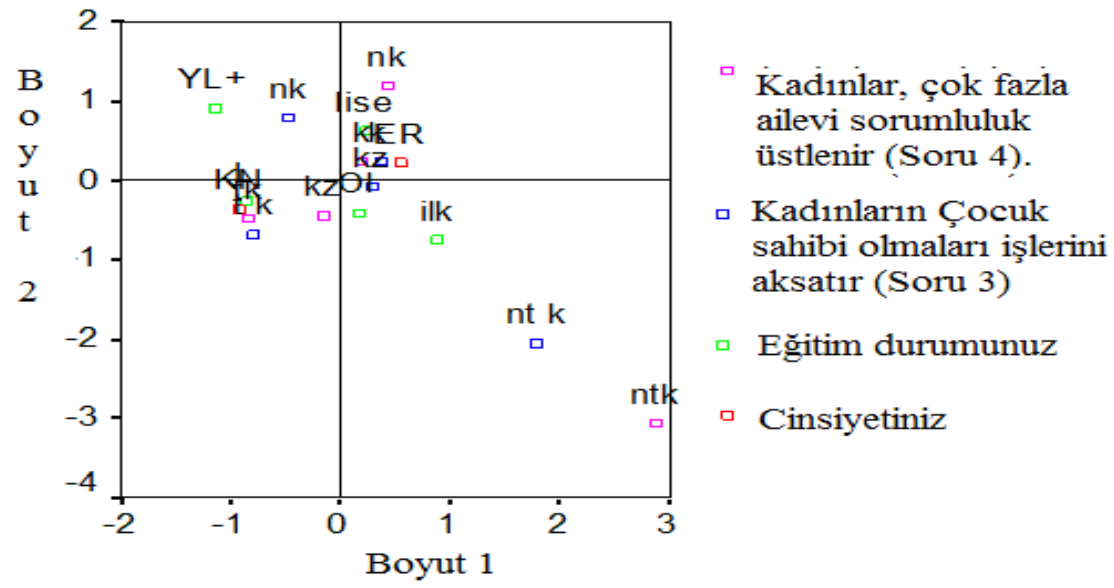


Grafik 2’de yer alan veriler incelendiğinde; örnekleme katılan lise mezunu erkek çalışanlar soru 2’de yer alan “Kadınlar, üst düzey yönetim kademelerine çıkabilmek için karar vermekte zorlanır” yargısına katılmadıklarını belirtmişlerdir. Lisans mezunu kadın çalışanlar ise soru 2’de yer alan yargıya katıldıklarını belirtmişlerdir.

6.1.3. ÇALIŞANLARIN CİNSİYET VE EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE KADINLARIN AİLEVİ SORUMLULUĞU VE ÇOCUK SAHİBİ OLMA SORUMLULUĞU ALGILAMALARI

Cinsiyet ve eğitim düzeyi ile soru 3 ve 4’te yer alan “Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır” ve “ Kadınlar çok fazla ailevi sorumluluk üstlenirler” yargıları çoklu uyum analizi ile incelenmiş ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Sonuçlar grafik 3’te verilmiştir.

Grafik. 3 Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Kadınların Ailevi Sorumluluğu ve Çocuk sahibi Olma Sorumluluğu Algılamaları

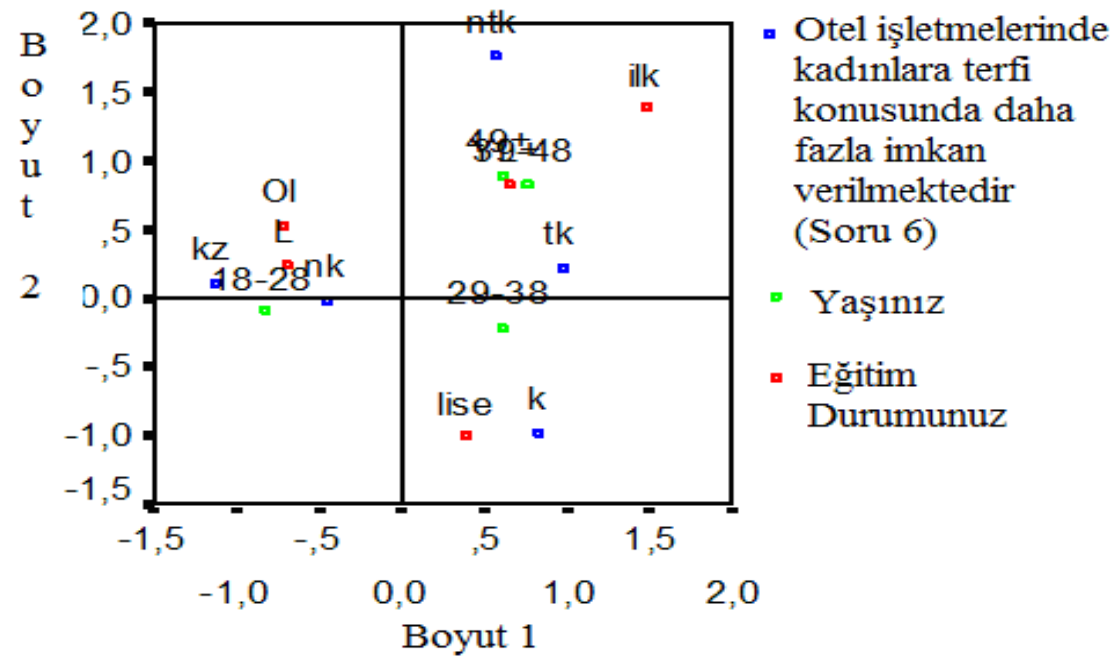


Grafik 3'e göre örnekleme katılan lisans mezunu olan kadınlar "Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır" ve " Kadınlar çok fazla ailevi sorumluluk üstlenirler" yargılarına katıldıklarını belirtmişlerdir. Kadınların soru 3 ve 4'te yer alan yargıya katılmalarını ailevi sorumlulukları ve çocuk sahibi olmanın sorumluluğunun farkında olmaları ve sorumlulukların işlerini aksattığı yönünde yorumlanabilir niteliktedir. Örnekleme katılan lise mezunu erkekler ise yargılara katılmadıklarını belirtmişlerdir.

6.1.4. ÇALIŞANLARIN YAŞ VE EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE KADINLARA VERİLEN TERFİ İMKANLARI ALGILAMALARI

Yaş ve eğitim düzeyi ile soru 6'da yer alan "Otel işletmelerinde kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir" yargısı çoklu uyum analizi ile incelenmiş ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Sonuçlar grafik 4'te verilmiştir.

Grafik. 4 Çalışanların Yaş ve Eğitim Düzeylerine Göre Kadınlara Verilen Terfi İmkanları Algılamaları

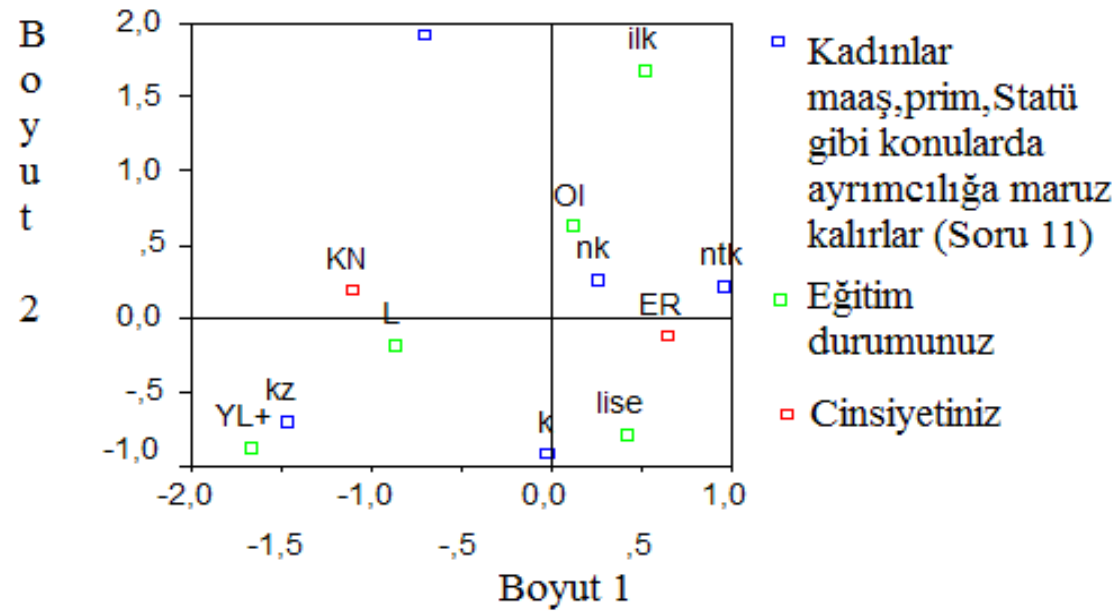


Grafik 4'te yer alan veriler incelendiğinde; örnekleme katılan 18-28 yaş aralığındaki ön lisans ve lisans mezunu olan çalışanlar soru 6'da yer alan "Otel işletmelerinde kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir" yargısına katılmıyorum ya da kararsızım şeklinde cevap vermişlerdir. Örnekleme katılan 29-38 yaş aralığındaki çalışanlar tamamen katılıyorum, lise mezunu çalışanlar ise yargıya katılmıyorum yönünde cevaplar vermişlerdir.

6.1.5. ÇALIŞANLARIN CİNSİYET VE EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE KADINLARIN AYRIMCILIĞA MARUZ KALMA ALGILAMALARI

Cinsiyet ve eğitim düzeyi ile soru 11'de yer alan "Kadınlar, maaş, prim ve statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar" yargısı çoklu uyum analizi ile incelenmiş ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Sonuçlar grafik 5'de verilmiştir.

Grafik. 5 Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Kadınların Ayrımcılığa Maruz Kalma Algılamaları

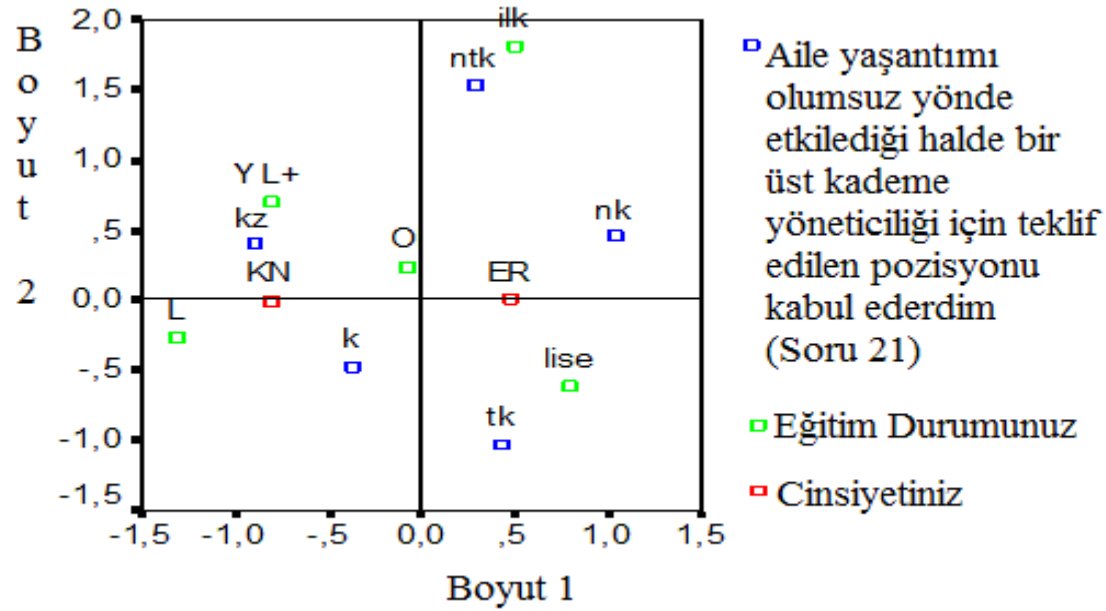


Grafik 5'te yer alan veriler incelendiğinde; örnekleme katılan ön lisans mezunu erkek çalışanlar soru 11'de yer alan "Kadınlar, maaş, prim ve statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar" yargısına kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yüksekokul mezunu erkekler otel işletmelerinde kadınların maaş, prim ve statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmadıklarını düşünmektedirler. Örnekleme katılan Yüksek lisans-Doktora mezunları ve lise mezunları soruyu kararsızım olarak cevaplamışlardır.

6.1.6. ÇALIŞANLARIN CİNSİYET VE EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE AİLE HAYATI VE İŞ HAYATI ARASINDAKİ TERCİHLERİ ALGILAMALARI

Cinsiyet ve eğitim düzeyi ile soru 21'de yer alan "Aile yaşantımı olumsuz yönde etkilediği halde bir üst kademe yöneticiliği için teklif edilen pozisyonu kabul ederdim" yargısı çoklu uyum analizi ile incelenmiş ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Sonuçlar grafik 6'da verilmiştir.

Grafik. 6 Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Aile Hayatı ve İş Hayatı Arasındaki Tercihleri Algılamaları

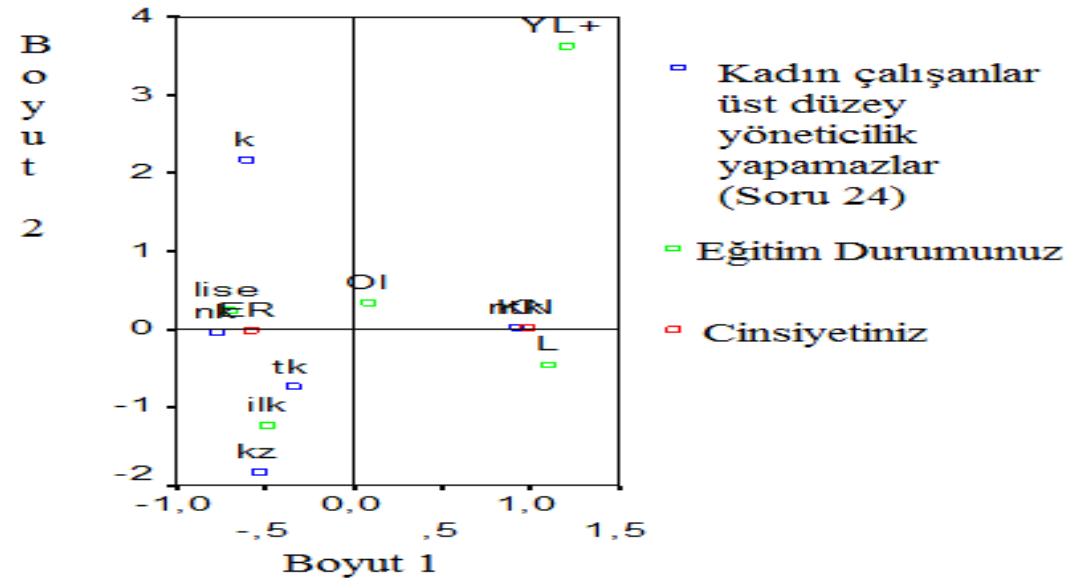


Grafik 6’da yer alan veriler incelendiğinde; örnekleme katılan yüksek lisans-doktora mezunu kadın çalışanlar soru 21’de yer alan “Aile yaşantımı olumsuz yönde etkilediği halde bir üst kademe yöneticiliği için teklif edilen pozisyonu kabul ederdim” algısına kararsızım şeklinde cevaplamışlardır. Sonuç olarak aile yaşantılarının kadın çalışanların önünde bir engel olduğu sonucuna varılabilir. Lise mezunu erkek çalışanlar soruyu tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamışlardır. İlköğretim mezunu erkek çalışanlar ise katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır.

6.1.7. ÇALIŞANLARIN CİNSİYET VE EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE KADINLARIN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLİĞİ ALGILAMALARI

Cinsiyet ve eğitim düzeyi ile soru 24’te yer alan “Kadın çalışanlar üst düzey yöneticilik yapamazlar” yargısı çoklu uyum analizi ile incelenmiş ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Sonuçlar grafik 7’de verilmiştir.

Grafik. 7 Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Kadınların Üst düzey Yöneticiliği Algılamaları

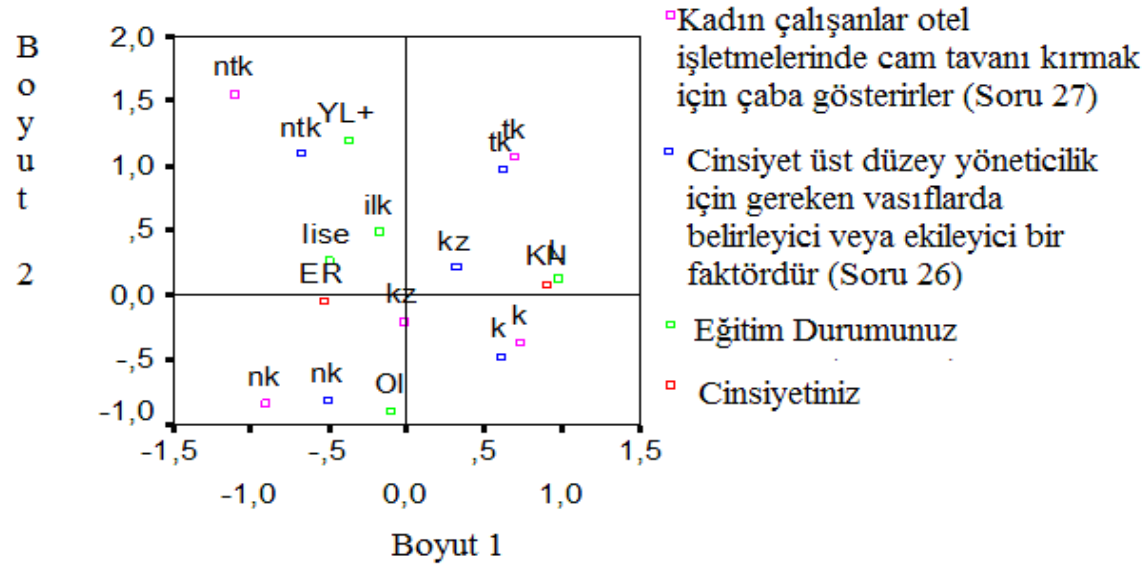


Grafik 7’de yer alan veriler incelendiğinde lise mezunu erkek çalışanlar soruyu katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Sonuç olarak lise mezunu erkek çalışanların kadınlara yönelik olumsuz önyargıları olmadığı sonucuna varılabilir. İlköğretim mezunu kadın çalışanlar tamamen katılıyorum ve kararsızım şeklinde cevaplamışlardır. İlköğretim mezunu kadın çalışanların kendi kariyerlerine engel koydukları düşünülebilir. Lisans mezunu kadınlar ise kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Sonuç olarak, eğitim düzeyi yüksek kadın çalışanlar kadınların üst düzey yöneticilik yapabileceklerini düşünmektedir denilebilir.

6.1.8. ÇALIŞANLARIN CİNSİYET VE EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE KADINLARIN CAM TAVANI KIRMA ÇABALARI İLE CİNSİYET VE YÖNETİCİLİK İLİŞKİSİ ALGILAMALARI

Cinsiyet ve eğitim düzeyi ile 26 ve 27. sorularda yer alan “Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür” ve “Kadın çalışanlar otel işletmelerinde cam tavanı kırmak için çaba gösterir” yargıları çoklu uyum analizi ile incelenmiş ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Sonuçlar grafik 8’de verilmiştir.

Grafik. 8 Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Kadınların Cam Tavanı Kırma Çabaları İle Cinsiyet ve Yöneticilik İlişkisi Algılamaları



Grafik sonuçlarına göre; örnekleme katılan çalışanlardan Yüksek lisans-Doktora düzeyinde eğitime sahip olanlar yargılara katılmadıklarını bildirmişlerdir. Benzer şekilde ilköğretim ve lise mezunu erkek çalışanlarda yargıya katılmadıklarını belirtmişlerdir.

6.2. KADINLARIN KARIYER BASAMAKLARINDA YÜKSELMELERİNDEKİ ETKİLERİN ÇOKLU UYUM ANALİZİ

Turizm işletmelerinde çalışan kadınların buldukları pozisyonlara nasıl geldiklerini belirlemeye yönelik oluşturulan ve sadece kadın çalışanlar tarafından yanıtlanan anket formunun üçüncü bölümünde yer alan soruların güvenilirliği araştırılmış ve güvenilirlik istatistiği 0.676 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla bölümde yer alan soruların güvenilirliği yeterlidir. Soruların genel ortalaması 2.15 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak ölçekte yer alan yargıya ilişkin çalışanların katılıyorum şeklinde cevapları elde edilmiştir.

Soru ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama 1.98 ile 28, 29 ve 33. sorularda elde edilmiştir. En yüksek ortalama ise 30. soruda elde edilmiştir. Betimleyici sonuçlar tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Çoklu Uyum Analizleri

Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenler	Ortalama	Standart Sapma	N
Aldığım eğitim düzeyi bu pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür	1,98	1,000	46
Üstlerimden edindiğim bilgilerin terfi etmemde önemli katkıları vardır	1,98	0,876	46
Bu pozisyona terfi etmemde iş harici sosyal ilişkilerimin önemli rolü olmuştur	2,48	1,131	46
Çalıştığım işletmenin kariyer gelişim programları terfi etmemde yardımcı olmuştur.	2,43	0,789	46
Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma göre daha çok çalışmam etkili olmuştur	2,14	0,878	46
Bu pozisyona ilerlememde diğer çalışanlara Göre daha yüksek performans göstermemin etkisi olmuştur	1,89	0,813	46

Güvenilirlik analizinde kullanılan Alpha yönteminin uygunluğu araştırılmış ve yöntem uyum bulunmuştur [F=4.407 ; P=0.001]. Ölçekte yer alan soruların benzer sonuçlar verecek şekilde algılanıp algılanmadığı bir başka deyişle soruların çalışanların farklı özelliklerini ortaya koyup koymadığı araştırılmış ve soruların benzer sonuçlar verecek şekilde hazırlandığı belirlenmiştir. [Hottelling $T^2= 38.774$; F= 7.028]. Ölçekte yer alan soruların toplanabilir olup olmadığı araştırılmış ve soruların toplanabilir olduğu bulunmuştur [F=0.382; P=0.537]. Dolayısıyla çalışanların kategorik özelliklerine göre çalışan kadınların buldukları pozisyonlara nasıl geldikleri toplam skorlar üzerinden incelenebilecektir.

Toplam skorların normal dağılıp dağılmadığı Kolmogorof-Smimov ve Shapiro-Wilk istatistiklerine göre araştırılmış ve her iki istatistiğe göre normal dağılmadığı bulunmuştur (P >0.05). Bunun üzerine karşılaştırmalar kadın çalışanların kategorik özelliklerine göre araştırılırken parametrik olmayan istatistiksel yöntemlere başvurulacaktır.

Turizm işletmelerinde çalışan kadınların buldukları pozisyonlara nasıl geldikleri algılamalarının otel işletmelerin sınıfına (yıldız sayısı) göre değişiklik gösterip göstermediği Mann Whitney U testine göre araştırılmış ve önemli bir fark bulunmamıştır (P >0.05). Dolayısıyla kadın çalışanların çalıştıkları otel işletmelerinin sınıfına (yıldız sayısı) göre buldukları pozisyonlara nasıl geldikleri algıları arasında anlamlı bir fark yoktur. Sonuç olarak İstanbul ilinde faaliyet gösteren 4 yıldızlı otel işletmeleri ile 5 yıldızlı otel işletmelerinde kadın çalışanların buldukları noktaya nasıl geldikleri algısı baz alındığında çalışan kadınların algılarında anlamlı bir farklılık yoktur.

Turizm işletmelerinde çalışan kadınların buldukları pozisyonlara nasıl geldikleri algılamalarının eğitim durumları baz alındığında değişiklik gösterip göstermediği Kruskal-Wallis Testi'ne göre araştırılmış ve anlamlı bir fark bulunmamıştır [Ki-Kare= 4.377; P= 0.357].

Turizm işletmelerinde çalışan kadınların buldukları pozisyonlara nasıl geldikleri algılamalarının otel işletmelerinde görevlerine göre farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testine göre araştırılmış ve anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($P > 0.05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerinde kadın çalışanlar açısından bir cam tavanın var olup olmadığını tespit etmeye ve otel çalışanlarının cam tavan engelleri hakkındaki düşüncelerini ortaya koymaya yönelik yapılan çalışma kapsamında; kariyer engeli kavramı ve kadınların yönetici olmalarının önündeki kariyer engelleri, cam tavan kavramı, özellikleri ve kırmaya yönelik faaliyetler, otel işletmelerinin genel özellikleri ve otel işletmelerinde yaşanan cam tavan sendromu kavramları açıklanmış ve otel işletmelerinde yaşanan cam tavan engelleri üzerine bir araştırma yer almıştır.

Çalışan kadınlar genel olarak; toplumsal önyargılar, ailevi sorumluluklar, cinsiyet ayrımcılığı, cinsel kalıp yargıları gibi kariyer engelleriyle sık sık karşı karşıya kalabilmektedir. Cam tavan sendromu en fazla kadınların kariyer engeli olarak rastlandığı unsurlardan biri olarak görülebilmektedir.

Özellikle emek yoğun olan ve “kadınımsı” işleri kapsayan hizmetler sunan konaklama sektörü göz önüne alındığında, çeşitli kariyer engellerinin oluşmasına neden olabilecek çalışma şartlarının varlığından bahsetmek mümkündür. Çünkü, turizm sektöründe hizmet, haftanın 7 gün ve 24 saati kesintisiz sürmektedir. Özellikle insanların tatil yaptığı dönemler (bayramlar, resmi tatiller, yaz sezonu vb.) insanların aileleriyle vakit geçirdikleri ve dinlendikleri dönemlerde otel işletmelerinde çalışmaların devam etmesi kadınların iş hayatında yükselmelerinde önemli sorunlar oluşturmaktadır. Otel işletmelerinin yapısından kaynaklanan sorunlara birde cinsiyet ayrımcılığı ve kadınlara yönelik olumsuz önyargılar eklenince otel işletmelerinde çalışan kadınlar açısından kariyer basamaklarında yükselmek önemli bir sorun haline gelebilmektedir.

Otel işletmelerindeki yoğun çalışma temposu içerisinde kadın çalışanlara yönelik cam tavan engelleri, otel işletmelerinde; yüksek iş devamsızlığı oranı, yüksek işgücü devri, verimlilik ve hizmet kalitesinin düşmesi ve maliyetlerin artması gibi örgütsel sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Ayrıca sırf kadın olduğu için kendisine yönelik

kariyer engellerinin olduğunu düşünen kadın çalışmada; motivasyon kaybı, performans düşüklüğü, işleme olan bağlılığın azalması, düşük iş tatmini ve işe yabancılaşma gibi olumsuz bireysel sonuçlar doğurabilir. Cam tavan sendromunun anlaşılması ve çözüm önerilerinin sunulmasının, otel işletmelerinde cam tavan engelleriyle karşılaşan kadın çalışanlar açısından ve otel işletmelerinin faaliyetlerini daha sağlıklı bir şekilde yürütmesi açısından büyük öneme sahip olduğu söylenebilir.

Çalışmada, otel işletmelerinde yaşanan cam tavan sendromunun varlığının ve boyutlarının ortaya konulması için bir araştırma yapılmıştır. Araştırma İstanbul'da yer alan 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar ve otel işletmelerinin yöneticileri üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, elde edilen bulgulara ilişkin değerlendirmeler ve yorumlar şu şekilde özetlenebilir.

Çalışma sonucunda, kadın çalışanların çok fazla ailevi sorumluluk üstlendiği belirlenmiştir. Kadın çalışanların iş hayatındaki sorumluluklarına ek olarak ailevi sorumluluklara da yoğun olarak sahip olması kariyerleri açısından doğal bir engel teşkil etmektedir. Özellikle annelik rolünün yüklediği sorumluluk kadın üzerinde kariyerini erteleme, hatta kariyerine son verme eğilimine yol açabilmektedir.

Çalışma sonucunda, otel işletmelerinde erkeklere terfi konusunda daha fazla imkan verildiği sonucuna varılmaktadır. Kadın çalışanların yanında erkek çalışanlarında daha düşük bir oranda da olsa bu yöndeki düşüncesi otel işletmelerinde cam tavan engellerinin varlığına işaret etmektedir. Kriz dönemlerinde ilk olarak kadınların işten çıkarıldığı ve kadınların maaş, prim ve statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kaldığı yönündeki tespitler kadınların cam tavan engeliyle karşılaştıklarını işaret etmektedir.

Çalışma sonucunda, Kadınların yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırıldıklarını düşündükleri tespit edilmiştir. Erkeklerin küçük bir kısmı da bu düşünceye sahiplerdir. Kadınların kendi yeteneklerinin ve çalıştıkları konumla yetenekleri arasındaki uyumun daha net farkında olabilecekleri düşünüldüğünde bir cam tavanla karşı karşıya oldukları sonucuna varılabilir.

Çalışma sonucunda edinilen bilgilere göre, çalışanların büyük kısmının kariyer gelişimleri için “aile ve sosyal hayatlarından” fedakarlık ettikleri düşüncesine sahip oldukları saptanmıştır. Aile hayatında kadının yüklendiği yüksek sorumluluk göz önüne alındığında kadının kariyerinde başarılı olabilmesi için aile hayatından fedakarlık ettiği sonucuna varılabilir. Aile hayatından fedakarlık özellikle evli ve çocuk sahibi kadın çalışanda suçluluk duygusuna neden olabilir. Çalışanın aile hayatından fedakarlık etmesinin aile üzerinde de birtakım etkileri olacaktır. Çalışanlar, tatil dönemlerinde ve uzun süre çalışmalarını ailelerinin hoş karşılamadığını düşünmektedirler.

Kadın çalışanlar kendilerine yönelik cam tavan engelleri olduğunu yüksek oranda düşünmektedirler. Bu düşünceye erkekler de hakimdir ancak kadınlara oranla bu düşünce erkeklerin küçük bir kısmında hakimdir. Bu bağlamda cam tavan engelleriyle kadınların birebir karşılaşmaları sonucu kadınların farkındalık düzeyinin erkeklerden daha yüksek olması kaçınılmazdır denilebilir.

Kadın çalışanlardan üst düzey yönetim kademelerinde daha etkin faydalanabilmek için alınabilecek önlemlere aşağıda değinilmiştir;

- Kadın çalışanlara esnek çalışma saatleri sağlanabilir. Esnek çalışma saatleri uygulaması, kadın çalışanların aile yaşantılarına zarar vermeyecek bir çalışma düzenine sahip olmasını sağlar. Aile hayatında kadın çalışanın işinden kaynaklı bir sorun olmaması kadın çalışanların, iş tatminini yüksek tutarak işe bağlılıklarını ve verimliliklerini artırıcı bir etki yaratabilir.
- Otel işletmelerinde cinsiyet farkı gözetmeksizin tüm çalışanların eşit fırsatlar altında kariyer basamaklarını planlamaları sağlanabilir. Söz konusu uygulama kadın çalışanın otel işletmesine güvenini arttırabileceği gibi daha etkin çalışmasını sağlayabilir. Uygulama sonucu işletmede işgörenlerin hak ettikleri pozisyonlarda çalışmalarının sağlanabilmesi örgüt içi çatışmaları da önleyen bir nitelik taşıyabilir.

- Otel işletmelerinde yöneticilik ve liderlik bilgi ve birikimine sahip olan kadın çalışanların kariyerlerinin başında amaca uygun olarak yetiştirilmesi sağlanabilir. Kadın çalışanın kariyeri açısından, otel işletmesinin de kadın çalışandan daha etkin bir şekilde faydalanması açısından önemlidir denilebilir.
- Otel işletmelerinde erkek ve kadın çalışanların başarılarının eşit koşullarda ödüllendirilmesi sağlanabilir. Sonuç olarak işletmede çalışanlar arasında doğabilecek çekişmelerin önlenmesi ve kadın çalışanların işe yabancılaşmasının önlenmesi dolayısıyla daha verimli çalışılması bakımından önemlidir denilebilir.
- İş hayatında kadınlara yönelik olumsuz önyargılardan arınılabılır. Kadınlara yönelik olumsuz önyargılar potansiyel yönetici adaylarının sırf kadın oldukları için bilgi birikim ve tecrübelerinden faydalanılamaması sonucunu doğurabilir

Çalışma sadece otel işletmelerinde uygulanmıştır. Bundan sonra cam tavan konusunda yapılacak çalışmaların turizm sektöründeki diğer işletmelerde ve diğer sektörlerde yapılması kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Cam tavanın uygulandığı sektörlerde karşılaştırılması engelleri kaldırmak bakımından da faydalı olabilir. Çalışma yalnızca İstanbul ili sınırları içinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde uygulanmıştır. Dolayısıyla çalışmanın sonuçları turizm sektöründeki diğer işletmeler ve İstanbul dışındaki otel işletmeleri için genellenemez.

KAYNAKÇA

- AKOĞLAN, Meryem
1997 Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler. Eskişehir: Eskişehir Meslek Yüksek Okulu Yayınları
- AKOĞLAN KOZAK, Meryem
1996 “Konaklama Endüstrisinde Kadının Konumu” Anatolia, Eylül- Aralık
1994 “Turizm Sektöründe Yönetici Kadınlar”, Anatolia, Ocak - Haziran
- ANAFARTA N., F. SARVAN ve N. YAPICI
2008 “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı:Antalya İlinde Bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (15)
- ARIKAN, Semra
2003 “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, Ankara
- ARSLAN, Şengül Altan
1998 “Ders Kitaplarında Cinsiyetçilik” Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara
- AYATA, Ayşe
2003 “Birleşmiş Milletler’den Kadın Araştırması”
<http://www.emekdunyasi.net/upload/data/File/bm.pdf> , (04.06.2008).
- AYDIN, Şule
2004 “Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri ile İş bırakma ilişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması”, (Doktora Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir
- AYDIN, Ş, E.ÖZKUL, G.TANDOĞAN ve N.ŞAHİN
2007 “Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, 15.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Sakarya
- AYTAÇ, Serpil

- 1999 “Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer Sorunu” Türk Ağır Sanayi Yayınları,Yayın No: 38 Ankara
- 2005 Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi Planlanması Gelişimi ve Sorunları, Bursa: Ezgi Kitabevi

BAŞARAN, İbrahim Ethem

- 1998 Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Gül yayınevi

BAŞKONAK, Seyit

- 2006 “Otel İşletmeleri Açısından Evrensel Liderlik Yaklaşımlarının Uygunluğu ve Kabul Edilebilirlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Hilton Otellerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi),Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bölümü, Ankara

BATMAN, Orhan

- 1999 Otel İşletmelerinin Yönetimi. Adapazarı: Değişim Yayınevi

BEDÜK, Aykut

- 2005 “Türkiye’de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Bahar 2005 C.3 S. 12 (106-117)

BERKTAY, Fatmagül

- 2004 “Kadınların İnsan Haklarının Gelişimi ve Türkiye”, İstanbul Bilgi Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları Eğitim ve Araştırma Birimi Sivil Toplum Ve Demokrasi Konferans Yazıları No:7, İstanbul

BİLİR GÜLER, Seyhan

- 2005 “Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma”, (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

BURKE, J. Ronald

- 1997 “Women in Corporate Management”, Journal of Business Ethics 16: 873–875

CAM, Erdem

- 2003 “Türk İstihdam Politikasında Çalışan Kadınlar Ve Uygulanan Politikalar 2: İstihdam Politikaları” Çelik İş Sendikası Aylık Yayın Organı ,Yıl:3 Sayı:13 Eylül- Ekim, Ankara

- CAROL J. Elsen,
1988 “The Woman's Go-for-It!” I Library Journal
- CATHY Burgess
2003 “Gender And Salaries in Hotel Financial Management”, Women in Management Review, No. 18(1/2)
- CİNER, Özgür
1988 “Halkla İlişkiler Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık” (Yüksek Lisans Tezi) Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara
- COŞKUN, Solmaz
2004 “İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu”, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları, Muğla 242
- CÜCELOGLU, Dogan
2004 “İnsan Ve Davranışı” Remzi Kitapevi, 9. Baskı, İstanbul
- ÇAĞIM ŞİYVE, Ozan
2004 “ Kadın - Erkek Liderlik Tarzları Ve Cam Tavan” Türkiye Genç İşadamları Derneği Elegans Magazin Dergisi Mart-Nisan
www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html (15.05.2008)
- DAVID A.C., M.H. JOAN, S.OVADIA ve R. VANNEMAN
1988 “The Glass Ceiling Effect”, Social Forces, December, No. 80 (2), 655-682.
- DEMİRBİLEK, Sevda
2007 “Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi” Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, İstanbul
- DENİZER, Dünder ve DİĞERLERİ
1998 Otel İşletmeciliği Kavramlar - Uygulamalar. Ankara: Turhan Kitabevi
- DESS, G.G ve J.D.SHAW
2001 “Voluntary Turnover, Social Capital and Organizational Performans” Academy of Management Review, 26, 3: 446-456
- EMMERICH, Roxanne
2001 “Turnover” The Cpa Journal, October, 71, 10: 62-63

- EREN, Erol
 2000 “Örgütsel Davran ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
 2001 Örgütsel Davran ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- EROGLU, Ergün
 2005 “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, Cilt. 34, Sayı. 1: 7-25.
- EROĞLU, Feyzullah
 2000 Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı
- EVERT, L., T. DEBBIE Ve D. CAROL
 1996 “Cognitive Moral Development and Attitudes Toward Women Executives” Journal of Business Ethics, (15)
- FİDAN, F., Ö. İŞÇİ ve T. YILMAZ
 2006 “Kadın Mesleği Kavramı: Anlamlılığı Ve İçeriği” Tabuları Aşmak : 2. Uluslar arası Kadın Araştırmaları Konferansı, Doğu Akdeniz Üniversitesi
- GARDNER, James.E
 1986 Stabilizing The Workforce. USA: Quorum Boks
- GÖNÜLLÜ, M. ve İ. GÖNÜL
 2002 “Çalışma Yaşamında Kadınlar; Aile ve İş İlişkileri”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sivas Cilt: 25 No:1
- GÜL, Hasan
 1997 “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi”, Ege Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ege Akademik Bakış, 1, İzmir
- GÜLDAL, Duygu
 2004 “Kadın Yöneticileri Motive Ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi) , Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- GÜMÜŞ, M., Ç. KELEŞ ve B. HAMARAT
 2008 “Yerel Halkın Turizm Etkilerini Algılaması: Yeşilyurt Köyü ve Küçükkuyu Beldesi Örneği”, III.Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, Balıkesir, 17-19 Nisan 2008

GÜROL, M. A. MARŞAP, A.

2006 “Geçmişte ve Günümüz Yaşamında Ücretsiz ve Ücretli İşgücü Olarak Kadın” Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi Bilig, 42

GÜRSES, İbrahim

2005 “Önyargıların Nedenleri”, Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Bursa 1

HEMMATI, Minu

2000 “Women’s Employment and Participation in Tourism”, Sustainable Travel&Tourism

IRMA S. MANN ve S. SEACORD

2008 “What Glass Ceiling ?”, Lodging Hospitality, March, No. 15

IRMAK, Emel

2007 “Cinsiyet Esaslı Ayrımcılığın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri” (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

İÇÖZ, Orhan

2001 Turizm İşletmelerinde Pazarlama; İlkeler ve Uygulamalar. Ankara: Turhan Kitabevi

İŞCAN, Ö. F. ve A. NAKTİYOK

2004 “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt 59, sayı 1

JACKSON, Janet Cooper

2001 “Women Middle Managers’ Perception of the Glass Ceiling”, Women In Management Review, 16(1)

JURADA, S. ve T. PALIGORAVA

2006 “Is There a "Glass Ceiling" In The Czech Republic ?” Transition Newsletter, April-June 2006, Vol. 17, No. 2

KAKICI, H., H. EMEÇ ve Ü. ŞENAY

2004 “Türkiye’de Çalışan Kadınların Çocuk Bakım Tercihleri” İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri Ve İstatistik Dergisi, Sayı 5,

KANTARCI, K. ve M.A.YÖRÜKOĞLU

1998 Konaklama İşletmelerinde Ön Büro ve Yönetimi. Ankara: DetayYayıncıları

- KAŞLI, Mehmet
2007 “İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8 (2), İstanbul
- KESKİN, Gülümser
1998 “Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Verimlilik Dergisi. Mpm Yayınları: S:2. s.141-164
- KNUTSON B.J. ve R.S. SCHMIDGALL
1999 “Dimensions of the Glass Ceiling in the Hospitality Industry”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, December
- KOCACIK, F. Ve B. V. GÖKKAYA,
2005 “Türkiye’de Çalışan Kadınlar Ve Sorunları” , Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 6, Sayı 1
- KOOSKORA, M. ve BEKKER, E.
2007 “Women in Global Business - Female Expatriation” Estonian Business School, Review 23 (2)
- KOZAK, N., M.A. KOZAK ve M. KOZAK
2001 Genel Turizm İlkeler ve Kavramlar. Ankara: Detay Yayıncılık
- KÖSE, S., S. TETİK ve C. ERCAN
2001 “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler” Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1
- KUTANIŞ, R.Ö., H, AYŞEGÜL
2007 “Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algılamaları”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, Eskişehir
- KUZGUN, Y. ve S, A. SEVİM
2005 “Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki.” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi Cilt:37 Sayı:1
- Lİ. L ve R. WANG LEUNG
1987 Female Managers In Asian Hotels: Profile And Career Challenges” International Journal of Contemporary Hospitality Management No. 13 (4)
- MATTIS, C. Mary
2004 “Women Entrepreneurs: Out From Under the Glass Ceiling”, Women in Management Review, No. 19 (3),

MAVİŞ, Feri

1994 Otel İşletmeciliği. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 843, Eskişehir Meslek Yüksekokulları Yayınları, 1

MORRISON, A.M., R.P. WHITE., V.V. VELSOR

1987 “Breaking The Glass Ceiling” Addison-Wesley Publishing Company, Academy of Management EXECUTIVE, November

MURAT. G Ve N. ÇELİK

2007 “Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 6, Zonguldak

OLALI, Hasan

1990 Turizm Politikası ve Planlaması. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 228, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 122

OLALI, H. ve M. KORZAY

1993 Otel İşletmeciliği. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.

OLAŞ, Öznur

2006 “Kadın Yöneticinin Çalışma Yaşamında Değişen Karakteristiği Üzerine Bir Saha Çalışması: Sakarya Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Sakarya

ORAL, Saime

2005 Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri. Ankara: Detay Yayıncılık

ÖRÜCÜ, E., R.KILIÇ VE T. KILIÇ

2008 “Cam Tavan Sendromu Ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği” Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, c(14), s(2), Manisa

ÖZDEVECİOĞLU, M., E.A., BULUT, E.A. TEKÇE, Y. ÇİRLİ, T. GEMİCİ, M. TOZAL ve Y. DOĞAN

2003 “Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres Ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yönetim Ve Ekonomi Cilt 10 Sayı 2, Manisa

- ÖZEN KUTANIŞ, R. ve S. ALPASLAN
2006 “Girişimci Ve Yönetici Kadınların Profilleri Farklı mıdır?” Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c(8), _ S(2), Afyon
- PALANKÖK, Nezihe Yaşar
2006 “Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk Ve Koçluk” (Yüksek Lisans Dönem Projesi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- PALAZ, Serap
2007 “Türkiye’de Cinsiyet Ayrımcılığı Analizinde Neo Klasik Yaklaşım Karşı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Önerileri”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Balıkesir 3
- PEHLİVAN, İnyet
1995 “Yönetimde Stres Kaynakları”, Personel Geliştirme Merkezi Yayın No: 16, Ankara
- PETER J. MC DONNELL, M.D.
2008 “Dealing with The Glass Ceiling” American Business Media, Editorial (4)
- POWELL, N. G. ve D. A. BUTTERFILED
1994 “Investigating Tte Glass Ceiling Phenomenon: An Emprical Study Of Actual Promotions To Top Managment”, Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 1
- ROSS, Glenn. F.
1997 “Career Stress Responses Among Hospitality Employees”, Annals of Tourism Research. V: 24. N: 1. p.41-51.
- SEYHAN, K. ve Y. ÖZTÜRK
2005 “Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri Ve Önemi”, Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1
- SHENNAN, Eugene P.
1995 “Affective Responses To Employee Turnover” The Journal of Social Psychology, February, 135: 63-69
- STAW, Barry M.
1991 Psychological Dimensions Of Organizational Behevriour. California: Maxwell Mcmillen Inc

ŞENER, Burhan

- 2001 Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayınevi

ŞENER. İ ve B. DOĞAN

- 2007 “Karşı Cinsin Yöneticisi Olmak Ya Da İşten Ayrılmak: Birlikte Çalışan Grubun Cinsiyet Bileşiminin İşten Ayrılmaya Davranışına Etkisi”, 15.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Sakarya

TAŞKIN, Lale

- 2008 “Uluslararası Sözleşmeler Işığında Kadının Durumu” Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, (8),(2) Sivas

TAŞKIRAN, Erkan

- 2005 “Otel İşletmelerinde Liderlik Ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Bolu

TOKER, Boran

- 2007 “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmirdeki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8 (1), İstanbul

TÜTÜNCÜ, Ö. ve M. DEMİR

- 2002 Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları

USAL, A. ve Z. KUŞLUVAN

- 2000 Davranış Bilimleri. İzmir: Anadolu Matbaası Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, Yeniden Gözden Geçirilmiş 3. Baskı

USTA, Öcal

- 2001 Genel Turizm. İzmir: Anadolu Matbaası

UZUN, Gizem

- 2004 “Kadın Yöneticileri Motive Ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi) Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

ÜNLÜÖLEN, K., M. ERTÜRK ve A.OLCAY

- 2009 “Otel İşletmelerinde Psiko-sosyal Motivasyon Araçları Ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara Ve İzmir

WERHANE, H. Patricia
2007 “Women Leaders In a Globalized World”, Journal Of Business Ethics
74: 425-431

www.adnansisman.com “Otel İşletmelerinde Verimlilik Ölçümleri” (05.06.2008).

<http://www.akademikbakis.org/sayi9.htm>., “Yöneticilerde Değer Yargıları”,
(01.05.2008)

<http://de.aneyiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809>., “Kadının Kariyer Gelişimi
Önündeki Engeller” (05.16.2008).

<http://www.bilgilik.com/psikoloji/kavramlar/stereotip.html> “Setereotip”(05.05.2008)

www.die.gov.tr/tkba/tkba_tr.htm., “Türkiye’de Kadın Bilgi Ağı” (30.11.2006).

http://www.huksam.hacettepe.edu.tr/Turkce/SayfaDosya/cinsiyet_esitligi.pdf “Cinsiyet
Eşitliği, Barış Ve Gelişme Yolunda Pekin +5 Sonuçları ve Türkiye’de Durum”
(03.05.2008)

<http://www.hotelguide.com>., (14.07.2008).

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=8687&Kwd=cam%2013.05.2008>, “Pozitif Ayrımcılık Değil Denge” (01.06.2008).

http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=203&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004,
4, “Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım:Kariyere Uyarlı Mentorluk”
(07.06.2008)

www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/kd00110.pdf “Breaking Glass Ceiling through the Women in Management”
(14.08.2004)

http://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/9c154c4658d7fc4_ek.pdf“Cinsiyet Ayrımcılığı”
TMMOB Jeoloji Mühendisleri Odası Öğrenci Kurultayı (19.05.2008)

<http://www.ksgm.gov.tr>, “Birleşmiş Milletler CEDAW Komitesine Sunulmak Üzere
Hazırlanan Dördüncü ve Beşinci Birleştirilmiş Periyodik Türkiye Raporu” (07.05.2008)

<http://www.ksgm.gov.tr/belgeler/uaiperiyodik2.html>, (12.04.2008).

<http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=105> “Tarihsel Süreç İçinde Kadın İşgücü: Bursa Örneği” (11.05.2008)

YILDIRIM, Melikşah

1989 Sanayide İşgücü Kayıpları. : Ankara: MPM Yayınları: 390

YOĞUN ERÇEN, A. Esmeray

2008 “Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme” (Doktora Tezi) Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

ZEL, Uğur

2002 “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu” Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi (TODAİE) Dergisi, Haziran Sayısı

OTEL İŞLETMELERİNDE KADIN ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIKLARI CAM TAVAN ENGELİ

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin, üst ve tepe yönetime geçişte karşılaştıkları engellerin tespit edilmesidir. Elde edilecek veriler, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. İstenildiği takdirde, çalışmanın bulguları tarafınıza bir rapor halinde iletilecektir. Anket formunu doldurmanız, en fazla 5 dakikanızı alacaktır. Gösterdiğiniz ilgiden ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Şule AYDIN

Bayram SEZEN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
suleaydin2002@hotmail.com
02862180018

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
sonerogul@hotmail.com
05395089090

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Oteldeki Göreviniz: () Genel Müdür () Departman Şefi () Departman Müdürü

Çalıştığınız Departman: () Önbüro () Kat Hizmetleri () Yiyecek içecek () Halkla İlişkiler

() İnsan kaynakları () Muhasebe-Finansman () Pazarlama-Satış () Diğer.....

Oteldeki Konumunuz: () Eleman () Kadrolu Eleman () Stajyer () Dönemsel eleman

Çalıştığınız Otel İşletmesinin Sınıfı: () 4 yıldızlı () 5 yıldızlı

Sektörde Çalıştığınız Süre: () 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-7 yıl () 8 yıl ve üzeri

İşletmede Çalıştığınız Süre: () 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-7 yıl () 8 yıl ve üzeri

Yaşınız: () 18-28 () 29-38 () 39-48 () 49 ve üstü

Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans- Doktora

Medeni Haliniz: () Evli () Bekar () Boşanmış

Çocuk Sayınız: () Çocuğum yok () 1 () 2 () 3 ve üstü

Lütfen arka sayfaya geçiniz.



- “Cam tavan”, kadın çalışanların ancak belli bir kademeye kadar gelip, tanımlanamayan sebepler ve önyargılardan ötürü, üst ve tepe yönetime terfilerinin engellenmesi anlamında kullanılan bir kavramdır.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine çıkabilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak zorundadır.					
Kadınlar, üst yönetime geçmek için karar vermekte zorlanır.					
Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır.					
Kadınlar, çok fazla ailevi sorumluluk üstlenirler.					
Otel işletmelerinde üst düzey yöneticilikler, kadınlardan çok erkeklere verilmektedir.					
Otel işletmelerinde kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.					
Otel işletmelerinde erkeklere terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.					
Otel işletmelerinde erkeklere, iş eğitimi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.					
Otel işletmelerinde kadınlara, iş eğitimi konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.					
Kriz dönemlerinde, ilk olarak kadınlar işten çıkarılmaktadır.					
Kadınlar, maaş, prim ve statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
Otel işletmelerinde, üst düzey yöneticilik için kadınlara erkeklere daha çok fırsat verilmektedir.					
Kadınlar, yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
Kariyer gelişimimi üstlerim desteklemektedir.					
İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum.					
Ailemle yeteri kadar zaman geçirmedığım için kendimi suçlu hissediyorum.					
Kariyer gelişimim için "aile hayatımdan" fedakârlıkta bulunmam gerekiyor.					
Kariyer gelişimim için "sosyal hayatımdan" fedakârlıkta bulunmam gerekiyor.					
Tatil dönemlerinde ve uzun saatler boyunca çalışmamı ailem hoş karşılamıyor.					
Ailem, kariyer gelişimi konusunda beni desteklemektedir.					
Aile yaşantımı olumsuz yönde etkilediği halde bir üst kademe yöneticiliği için teklif edilen pozisyonu kabul ederdim.					
Otel işletmelerinde kadın çalışanlar üstleri tarafından dikkate alınmaz.					
Otel işletmelerinde kadın çalışanlar üstleri tarafından dikkate alınmaz.					
Kadın çalışanlar üst düzey yöneticilik yapamazlar.					
Kadın çalışanlar otel işletmelerinde kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.					
Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür.					
Kadın çalışanlar otel işletmelerinde cam tavanı kırmak için çaba gösterir.					

	Tamamen Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
<u>Bu (Aşağıdaki) Kısım Kadın Çalışanlar Tarafından Doldurulacaktır</u>					
Aldığım eğitim düzeyi bu pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür.					
Üstlerimden edindiğim bilgilerin terfi etmemde önemli katkıları vardır.					
Bu pozisyona terfi etmemde iş harici sosyal ilişkilerimin önemli rolü olmuştur					
Çalıştığım işletmenin kariyer gelişim programları terfi etmemde yardımcı olmuştur.					
Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma göre daha çok çalışmam etkili olmuştur.					
Bu pozisyona ilerlememde diğer çalışanlara göre daha yüksek performans göstermemin etkisi olmuştur					