



T.C.  
KTO Karatay Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

# **GIDA SEKTÖRÜNDE CAM TAVAN SENDROMU: KONYA İLİ ÖRNEĞİ**

Tuğba CERAN

Yüksek Lisans Tezi

KONYA  
*Mayıs, 2018*

GIDA SEKTÖRÜNDE CAM TAVAN SENDROMU: KONYA İLİ ÖRNEĞİ

Tuğba CERAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

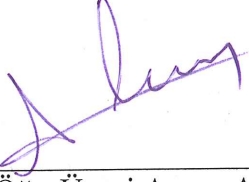
Yüksek Lisans Tezi

KONYA

*Mayıs - 2018*

## KABUL VE ONAY

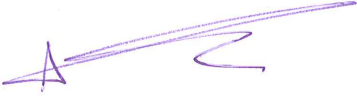
Tuğba CERAN tarafından hazırlanan “GIDA SEKTÖRÜNDE CAM TAVAN SENDROMU: KONYA İLİ ÖRNEĞİ” başlıklı bu çalışma, 08/05/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üyesi Aynur AKPINAR (Danışman)

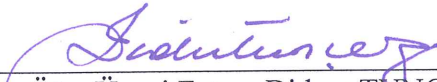


Dr. Öğr. Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN



Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül SİLİ KALEM

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Dr. Öğr. Üyesi Fatma Didem TUNÇEZ  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

---

22.02.2018

Tuğba CERAN



(imza)

## TEŐEKKÖRLER

Bu çalıőmamın bütün aşamalarında değerli bilgi ve deneyimleriyle bana yardımcı olan Sayın Dr. Öğr. Üyesi Aynur AKPINAR'a teőekkür ederim.

**Tuğba CERAN**

**Konya, 2018**



## ÖZET

GIDA SEKTÖRÜNDE CAM TAVAN SENDROMU: KONYA İLİ ÖRNEĞİ

CERAN, Tuğba

Yüksek Lisans, İşletme Bölümü

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Aynur AKPINAR

Mayıs 2018

Bu çalışmanın amacı; kadınların erkeklere oranla, üst yönetimlerde, stratejik öneme sahip pozisyonlardaki temsil güçlerinin az olmasının nedenlerini araştırmaktır. Çalışmada, literatür taramasına dayanarak “Cam Tavan” kavramı açıklanmış ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelememelerindeki engeller, Türkiye deki araştırmalar incelenerek aktarılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmında, literatür taraması sonucu elde edilen bulgular ışığında, Konya ilinde görev yapmakta olan kişilerin söz konusu engeller hakkındaki görüşlerini tespit etmek amacıyla 200 çalışan kadına anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen bulgular, kadınların liderlik ve yöneticilik özelliklerinin sınırlı olması, ailevi sorumluluklarının fazla olması, kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselememelerinin temel nedenleri olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Cam tavan, kadın yöneticiler, kariyer engelleri

## **ABSTRACT**

### **GLASS CEILING SYNDROME IN FOOD SECTOR: KONYA CITY SAMPLE**

CERAN, Tuğba

Master of Business Administration

Supervisor Dr. Öğr. Üyesi Aynur AKPINAR

May, 2018

Researching the reasons of lower representation power of women in top management, strategic important positions than men constitutes the aim of this study. “Glass Ceiling” concept has been explained by relying on literature survey, obstacles that women can’t become top management positions have been tried to transfer by investigating the researches in Turkey, other countries, in this study.

In the light of findings which were gained by literature survey, survey application was done to 200 working women in Konya in order to identify their opinions about the said obstacles, in the application part of the study. Findings which were gained have showed that restricted leadership, management specifications of women, more family responsibilities are the basic reasons why women can’t become top managers.

Key Words: Glass Ceiling, Women Managers, Career Obstacles

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa No

KABUL VE ONAY .....	i
ETİK BEYAN .....	ii
TEŞEKKÜRLER.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiv
GİRİŞ.....	1

## 1. BÖLÜM

### KARİYER KAVRAMI, KAPSAMI VE TEMEL BOYUTLARI

1.1. KARİYER KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ.....	3
1.1.1. Yönetim Sürecinde Kariyer Kavramının Gelişimi .....	4
1.2. KARİYER KAVRAMI HAKKINDA GENEL BİLGİLER .....	8
1.2.1. Kariyer Kavramının Tanımı .....	8
1.2.2. Kariyer Kavramının Özellikleri.....	9
1.3. KARİYERLE İLGİLİ KONULARIN KAVRAMSAL TEMELLERİ.....	10
1.3.1 Kariyer Boyutları .....	10
1.3.1.1. Kariyerin İçsel Boyutu .....	10
1.3.1.2. Kariyerin Dışsal Boyutu.....	11



1.3.2. Kariyer Aşamaları.....	11
1.3.3. Kariyer Kalıpları (Modelleri) .....	14
1.3.3.1. Kararlı Kariyer Kalıbı (Devamlı Kariyer Kalıbı) .....	14
1.3.3.2. Geleneksel Kariyer Kalıbı (Lineer Kariyer Kalıbı) .....	15
1.3.3.3. Spiral Kariyer Kalıbı (Sarmal Kariyer Kalıbı) .....	15
1.3.3.4. Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı.....	16
1.3.4. Kariyer Platosu .....	16
1.3.5. Kariyer Haritası.....	17
1.3.6. Kariyer Patikası.....	18
1.3.7. Kariyer Hayat Döngüsü.....	18
1.3.8. Bireysel Kariyer Geliştirme Politikaları.....	18
1.4. KARİYERDE KARŞILAŞILAN ÖZEL SORUNLAR.....	19
1.4.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar .....	19
1.4.2. Ay Işığı Sorunu.....	20
1.4.3. Çift Kariyerli Eşler.....	20
1.4.4 Çift Kariyerlik.....	21
1.4.5. Mentor Eksikliği .....	21
1.5. ÖRGÜTLERDE KARİYER YÖNETİMİ.....	22
1.5.1. Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Teorik Çerçevesi .....	22
1.5.2. Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Gelişimi .....	23
1.5.3. Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Yararları.....	24
1.5.4. Örgütlerde Kariyer Yönetimi Politikaları.....	25
1.5.5. Örgütlerde Kariyer Yönetimi Uygulamaları.....	25
1.5.5.1. Terfi.....	26
1.5.5.2. Yer Değiştirme.....	26

1.5.5.3. İşten Çıkarılma.....	26
1.5.5.4. Emeklilik .....	27
1.5.5.5. Örgütsel Yedekleme.....	27
1.5.5.6. Oryantasyon Programı .....	28
1.5.6. Kariyer Yönetimi Amaçları.....	28
1.5.7. Kariyer Yönetiminin Konuları.....	29
1.5.8. Kariyer Yönetiminin Önemi .....	30
1.5.8.1. Kariyer Yönetiminin Örgüt Açısından Önemi .....	30
1.6. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİ MODELLERİ.....	30
1.6.1. Akademik Model .....	32
1.6.2. Kulüp Model.....	32
1.6.3. Futbol Takımı Modeli .....	33
1.6.4. Kale Modeli .....	33
1.7. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	34
1.7.1. Örgütsel Özellikler .....	34
1.7.2. Çevre .....	34
1.7.3. İş ve Çalışma Koşulları .....	35
1.7.4. İşgücü Özellikleri.....	35
1.8. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	35

## 2. BÖLÜM

### KARIYER YÖNETİMİNDE GÜNCEL BİR KAVRAM OLARAK CAM TAVAN SENDROMU VE KADIN YÖNETİCİLER BOYUTU

2.1. CAM TAVAN SENDROMU TANIMI VE KAPSAMI.....	38
2.1.1. Cam Tavan (Cam Tavan Sendromu) Kavramı.....	38
2.2. CAM TAVAN VE KİŞİLİK FAKTÖRÜ İLİŞKİSİ.....	44
2.2.1. Kişilik Kavramı.....	44
2.2.2. Kişiliğin Temel Özellikleri.....	44
2.2.3. Kişiliği Oluşturan Faktörler.....	44
2.2.4. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri.....	44
2.2.4.1. Sosyal Faktörler.....	45
2.2.4.2. Aile Faktörü.....	45
2.2.4.3. Coğrafi ve Fiziki Faktörler.....	46
2.2.5. Cam Tavan Konusunda Kişilik Faktörünün Önemi.....	46
2.3. POZİTİF AYRIMCILIK VE CAM TAVAN.....	46
2.4. CAM TAVAN SENDROMU'NUN NEDENLERİ.....	49
2.4.1. Kurum Tarafından Konulan Engeller.....	49
2.4.2. Yöneticiler (Erkek) Tarafından Konulan Engeller.....	51
2.4.3. Aile Tarafından Konulan Engeller.....	54
2.5. CAM TAVAN SENDROMUNUN ÇÖZÜM YOLLARI.....	55
2.5.1. Kurum ve Kuruluşların Yapabilecekleri Uygulamalar.....	56
2.5.2. Kadınların Yapabilecekleri Uygulamalar.....	56
2.6. KAVRAMSAL ÇERÇEVEDE LİTARATÜR TARAMASI.....	57

### **3. BÖLÜM**

#### **YÖNTEM ve BULGULAR**

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	63
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	65
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	66
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	67
3.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI.....	67
3.6. VERİ ANALİZ ADIMLARI.....	68
3.7. ARAŞTIRMAYA KATILIMLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE FREKANS TABLOLARI.....	69

### **4. BÖLÜM**

#### **SONUÇLAR VE ÖNERİLER**

KAYNAKÇA .....	116
EKLER.....	122
EK 1. Anket Formu.....	122
ÖZGEÇMİŞ.....	126

## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>BAĞ-KUR</b>	: Bağımsız Çalışanlar Kurumu
<b>KİT</b>	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
<b>TİSK</b>	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>vb.</b>	: ve benzeri
<b>yy.</b>	: Yüzyıl
<b>KSGM</b>	: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü
<b>TÜBİTAK</b>	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
<b>CEO</b>	: Örgütlerin En Üst Düzey Profesyonel Yöneticisi
<b>YÖK</b>	: Yükseköğretim Kurulu

## TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1: Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller .....	43
Tablo 2: Yaşa Göre Demografik Özellik .....	69
Tablo 3: Medeni Duruma Göre Demografik Özellik.....	70
Tablo 4: Eğitim Durumuna Göre Demografik Özellik.....	71
Tablo 5: Meslek Unvanına Göre Demografik Özellik.....	73
Tablo 6: Mesleki Deneyim Yılına Göre Demografik Özellik.....	74
Tablo 7: Kadınların Ailelerine Karşı Sorumlulukları Alt Boyutunun Güvenilirlik Testi .....	76
Tablo 8: Kadınların Ailelerine Karşı Sorumlulukları Alt Boyutunun Faktör Analizi....	77
Tablo 9: Kadınların Yönetici Konumuna Yükselmelerindeki İmkânsızlıklar Alt Boyutunun Güvenilirlik Testi .....	78
Tablo 10: Kadınların Yönetici Konumuna Yükselmelerindeki İmkânsızlıklar Alt Boyutunun Faktör Analizi .....	79
Tablo 11: Kadınların Yönetici Konumuna Yükselmelerindeki Erkek Engeli Alt Boyutunun Güvenilirlik Testi .....	80
Tablo 12: Kadınların Yönetici Konumuna Yükselmelerindeki Erkek Engeli Alt Boyutunun Faktör Analizi .....	82
Tablo 13: Varyansların Homojenliği Testi.....	86
Tablo 14: Yaş Durumuna Göre Anova Testi.....	87
Tablo 15: Yaş İle Ailelerine Karşı Sorumluluklar Games-Howell Testi.....	89
Tablo 16: Medeni Duruma Göre T Testi.....	90
Tablo 17: Varyansların Homojenliği Testi.....	92
Tablo 18: Eğitim Durumuna Göre Anova Testi.....	93
Tablo 19: Ailelerine Karşı Sorumluluklar ve Verilmeyen İmkanlar Tukey Testi.....	96

Tablo 20: Erkek Engeli Games-Howell .....	97
Tablo 21: Deneyim Sürelerine Göre Anova Testi .....	99
Tablo 22: Verilmeyen İmkanlar Games-Howell testi.....	102
Tablo 23: Korelasyon Analizi .....	104
Tablo 24: Kadınların Ailelerine Karşı Sorumlulukları ile Kadınlara Verilmeyen İmkanlar Model Özeti.....	106
Tablo 25: Kadınların Ailelerine Karşı Sorumlulukları ile Kadınlara Verilmeyen İmkanlar Arasındaki Anova Tablosu.....	106
Tablo 26: Kadınların Ailelerine Karşı Sorumlulukları ile Kadınlara Verilmeyen İmkanlar Arasındaki Katsayılar .....	107
Tablo 27: Kadınlara Verilmeyen İmkanlar ile Kadınlara Erkek Engeli Model Özeti..	108
Tablo 28: Kadınlara Verilmeyen İmkanlar ile Kadınlara Erkek Engeli Arasındaki Anova Tablosu .....	108
Tablo 29: Kadınlara Verilmeyen İmkanlar ile Kadınlara Erkek Engeli Arasındaki Katsayılar .....	108
Tablo 30: Kadınların Ailelerine Karşı Sorumlulukları ile Kadınlara Erkek Engeli Model Özeti.....	109
Tablo 31: Kadınların Ailelerine Karşı Sorumlulukları ile Kadınlara Erkek Engeli Arasındaki Anova Tablosu .....	110
Tablo 32: Kadınların Ailelerine Karşı Sorumlulukları ile Kadınlara Erkek Engeli Arasındaki Katsayılar .....	110

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa No</u></b>
Şekil 1: Kariyer Yönetim Modeli (Şimşek vd., 2007).....	31
Şekil 2: Yaş Aralıkları Grafiği .....	70
Şekil 3: Medeni Durumları Grafiği.....	71
Şekil 4: Eğitim Durum Aralıklarına Göre Grafiği.....	72
Şekil 5: Meslek Unvan Durumları Aralıkları Grafiği.....	74
Şekil 6: Mesleki Deneyim Yılına Göre Durum Aralıkları Grafiği.....	76



## GİRİŞ

1970 yıllardan itibaren kariyer kavramı, işletmecilik alanında ele alınmaya başlanmıştır. Kariyer konusu ise akademik olarak bu zamana gelinceye kadar detaylı bir şekilde incelenmeye başlanmıştır. İlk olarak mesleki rehberlik bağlamında değerlendirilirken, daha sonra bu kavram mesleki rehberlik olmadığı anlaşılmış, “etkili bir şekilde istihdam edilmesini düşünmek” fikri ortaya çıkıncaya kadar kariyer kavramı alanda varlığını göstermiştir.

Sanayi devriminden sonra kadınlar modern çalışma hayatına girmeye başlamışlardır. Yaşanılan İkinci Dünya Savaşı ve balkan savaşlarından dolayı erkek kaybı artmıştır. Bu nedenle birçok kadın; çalışma alanlarında, kentlerde, kırsallarda kadın işgücünü oluşturmaya başlamıştır. Endüstrileşme ve sanayinin gelişmesi sebebiyle, birçok sektörde işgücü oranı artmış ve dokumacılık, gıda, tekstil gibi alanlarda çalışma fırsatları doğmuştur. Gelişen bilim ve teknoloji ve çalışma ilişkilerinin farklılaşması ile iş yükümlü çalışanlarda iş potansiyeli, aranan nitelikler ve değerler artmıştır. Bu sebeple çalışanlar kendilerini geliştirmek ve kapasitelerini daha verimli ve aktif kullanmak için değişimler göstermişlerdir. Kadınlar, eğitim alanlarına daha aktif bir şekilde var olmaları, iş yaşamına yoğun bir şekilde girme istekleri ve birçok sektörde kendilerini gösterme çabaları, çalışma imkanlarını oluşturmuştur.

1970’li yıllarda Amerika’da tespit edilen ve işletmelerde çalışan kadınların belirli bir düzeyde yükselmelerini engelleyen bir değer olarak tanımlanan cam tavan sendromu olgusuna Konya ilinde gıda sektöründe çalışan kadınların maruz kalıp kalmadığının araştırılması çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kariyer kavramı, kapsamı ve temel boyutlarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde cam tavan sendromu ve cam tavan sendromunun kadın yöneticiler üzerindeki etkilerinin boyutu ele alınmıştır. Üçüncü bölümde Gıda sektöründe idari binalarda çalışan kadınlara yapılan anketin analizi bulunmaktadır. Son bölüm olarak Dördüncü bölümde ise sonuçlar ve öneriler yer almıştır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı; kadınların erkeklere oranla, üst yönetimlerde, stratejik öneme sahip pozisyonlardaki temsil güçlerinin az olmasının nedenlerini araştırmaktır. Çalışmada, literatür taramasına dayanarak “Cam Tavan” kavramı açıklanmış ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelememelerindeki engeller, Türkiye deki araştırmalar incelenerek aktarılmaya çalışılmıştır

### **Araştırmanın Önemi**

Kadın çalışanlarda cam tavan sendromu ile ilgili literatürde farklı çalışmalar bulunmuş olmasına karşın; Konya ilinde bulunan gıda sektörü kadın çalışanların cam tavan sendromu gösterdiklerine ilişkin çalışma bulunmamaktadır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmanın uygulama kısmında, literatür taraması sonucu elde edilen bulgular ışığında, Konya ilinde görev yapmakta olan kişilerin söz konusu engeller hakkındaki görüşlerini tespit etmek amacıyla 200 çalışan kadına anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen bulgular, kadınların liderlik ve yöneticilik özelliklerinin sınırlı olması, ailevi sorumluluklarının fazla olması, kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselememelerinin temel nedenleri olduğunu ortaya koymuştur.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KARİYER KAVRAMI, KAPSAMI VE TEMEL BOYUTLARI**

#### **1.1. KARİYER KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ**

Günümüzde örgütlerin sahip olduğu insan kaynakları olgusunu yönetmek için, çalışma hayatlarında yaşanan değişimlerin hızlarına ayak uydurmak, iş tatmini, mutluluğu ve yeterli bir iş gücünü gerektirir. Kariyer kavramı; işletme ve kişiler arasında güçlü bir bağın kurulması, işletmelerin çalışanların gereksinimlerini karşılaması sonucunu doğurmuştur (Çelik 2007: 5).

Kariyer kavramı, gerçek manasıyla 1970’li yıllarda incelemeye alınıp, iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. Ancak yönetim tarihine baktığımız zaman ise kariyer kavramının, modern kamu hizmeti anlayışının gelişmeye başladığı on altıncı yüzyıldan başlayarak, özellikle kamu görevlisi kavramı ile beraber ortaya çıkıp, geliştiği görülmektedir. Kariyer kavramının on altıncı yüzyıldan bu yana keşfedilmiş olmasına rağmen, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlaması ilk olarak Anne Roe’nin 1956 yılında yazmış olduğu “meslekler psikolojisi” kitabında yer almıştır.

Kariyer kavramı, değişen dünyada çalışma kaynaklarının çeşitlenmesine ve birçok alanda farklılaşmaların meydana gelmesini sağlamıştır. Eğitim sisteminin değişmesi ve insan kaynaklarının gelişimi ile kariyer kavramı sürekli kullanılır hale gelmiş olup, her zaman gündemde kalmıştır. Kariyer kavramı, kişilerin kendilerini ‘hayat boyu geliştirme’ değerini ortaya çıkarınca, bireyler kendilerini geliştirme imkanlarını sürekli olarak devam ettirmiş olup, üst düzey konumlara gelebilme düşüncesi bu kavramın yaygın ve geniş bir şekilde kullanılmasına olanak sağlamıştır.

Çalışma hayatında değişmelerin olması ve rekabetin artması sonucunda kişiler değer kazanmıştır. Kariyer kavramı; bilgi birikimi, hayat boyu öğrenme, iletişim fırsatları, üst düzeye çıkma hayali ile önem kazanmış ve bu kavram hayatımızın önemli bir parçası olarak yaşamımıza girmiştir (Çelik 2007: 6).

Kariyer fikrinin ilerlemesini olanaklı kılan yönelimler kamusal, sosyal, bireysel ve örgütsel olmak üzere 4 kategoride incelenir (Jans 1989: 250). Kamusal faktörler; girişimcilerin devlet tarafından desteklenmesi, personellerin arttırılması, çalışan kadınların artması, iş yasaları kapsamında yapılacak düzenlemelerin desteklenmesidir. Bireysel faktörler; artan benlik araştırması, gelecek için iş planlanması, çift kariyer fikri, çok taraflı kariyer düşüncesinin artması, iş planlamasının zorlaşmasıdır. Örgütsel faktörler; bireysel memnuniyet gelişiminin sağlanması, gönüllülük esasına dayalı ilerlemeler, gelişmiş ar-ge faaliyetleri, iş gücü planlanmasına duyulan gereksinimdir. Sosyal faktörler; yaşam süresinin uzaması, eğitim başarısının artması, iş etiğinin karakteristik düzeyleri, iş uzmanlıkları ve alternatifleridir (Şimşek vd., 2007: 4).

### **1.1.1. Yönetim Sürecinde Kariyer Kavramının Gelişimi**

Kariyer sözcüğü Fransızca ‘araba yolu’ anlamına gelen “Carriere” kelimesinden Türkçemize gelmiştir. Ayrıca bu kelime yön, meslek, kariyer, meslekte aşılması gereken aşama olarak da kullanılmaktadır (Balta Aydın 2007: 5).

Kariyer kavramı günlük konuşmalarda ve birçok alanda kullanılmaktadır. Kariyer yapmak, kariyer geliştirmek, kariyer planlama, kariyer sahibi gibi kullanımları olan kariyer kavramının, iş dünyasında ilerleme ve daha ileri bir seviyede bulunma anlamında da kullanılmaktadır. Kariyerin sözlük anlamı “bireyin başlangıç yaptığı, hayatının en üretken olduğu yıllarını kullanarak ve iş yaşamının sonuna kadar sürdürdüğü pozisyon” olarak da tanımlanmaktadır. Kariyer kavramı kullanıldığı zaman kişiler ve örgütlerde farklı anlamlar ifade etmektedir. Kimisi için ‘yaşamını sürdürmek için içinde bulunduğu iş ortamını’, kimisi için ise kendini bir ‘uzmanlık alanı adamı’ olarak adlandırılmasıdır (Ünver 2005: 4).

Kariyer kavramı, iş yaşamına ilişkin olmakla birlikte kişinin özel yaşamını ve yaşamdaki rollerini de kapsar (Can 1999: 321). Kariyer kavramı bireyin çalışma yaşamı süresince sürdürdüğü işlerin tamamı olarak değil, bireyin örgüt içerisinde kendisine verilen işler ile alakalı amaç, duygular, beklentilerin aktif hale getirilebilmesi için, edindiği bilgi, beceri ve değerler ile eğitim verebilmesi ve bu değerlerle örgüt içerisinde kendisi gösterip, ilerleyebilmesi anlamlarını da taşımaktadır (Yalçın 1999:105, Çalık, Ereş 2006:32).

Kariyer; bireyin özel ya da kamu çalışma hayatında başarı elde etmek ve ilerleme sağlamak amacıyla izlediği yol, süreç ve politikalarıdır. Kariyer insan yaşamı için odak noktasıdır. Kariyer kavramı kişinin kimliğini, toplumsal durumunu ve iş hayatındaki statüsünü yapılandırmasını sağlar. Psikolojik olarak iş tatmininin ve kişiliğin oluşmasında etkili bir unsurdur (Yılmaz 2006: 13-16). Yapılan tanımlardan anlaşılacağı üzere kariyer kavramı farklı şekillerde yorumlanmıştır. İlerleme olarak kariyer, meslek olarak kariyer, yaşam boyu yapılan işler olarak da kariyer kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Kariyer yönetimi; çalışanın mevcut konumunun farkında olması, daha ileriki kademedede nerede olacağını bilmesi, her zaman gelecek için hazırlıklar yapabilmesi kısaca kendini geleceğe hazırlamasıdır (Tahiroğlu 2002: 140). Kariyer yönetimi, çalışanların yeteneklerini daima geliştirmelerinde, iş ve aile hayatı arasında denge yaratmada ve işgücü potansiyelini arttırmada örgütler için yeni bir yol olarak gözükmektedir. Kariyer yönetimi günümüzde örgütler açısından bir rekabet unsuru olarak görülmeye başlanmıştır (Noe 1996: 119).

Kariyer kavramında birçok incelemeler ve araştırmalar yapılmış ve farklı yönleri ile ele alınmıştır. Yapılan çalışmalarda ise kariyer durağanlığı, kariyer dengeleri, sosyalleşme, kariyer hareketliliği, kariyer platosu gibi kavramlara ve bu kavramlara bağlı alt kavramlar ortaya çıkmıştır (Berberoğlu 1991: 137, Balta Aydın 2007: 8).

Kariyer Hareketliliği: Kişinin kariyer ile alakalı olarak farklı pozisyonlarda çalışması veya farklı işlerde kendini göstererek çalışması olarak adlandırılır. Her iki değerde de hedefler, yükselmek ve ilerlemektir.

Kariyer Durağanlığı: Bireyin kariyer aşamasında oluşan durma noktası olarak adlandırılır.

Bu sürenin fazla uzaması örgütü ve bireyi çok zarara uğratacaktır.

Kariyer Platosu: Kariyer durağanlığında ortaya çıkan bir kavramdır. Bu dönemde pozisyonlar arasında yükselme ve geçişler çok tehlikeli görülmektedir. Kısaca kişi kariyerinde geçiş yapmayı ya da yükselmiyorsa ve kendini bekletiyorsa bu değer kariyer platosu olarak adlandırılır

Kariyer Dengeleri: Kişinin kendine özgü özellikleri, tecrübeleri, davranış ve tutumları, algıları, değerlerinin tümü olarak ifade edilir. Kişinin sahip olmadığı veya olduğu bu özellikler kariyer yaşamlarını dengede tutan etmenlerin başlıcaları olarak nitelendirilir.

Kariyerde Sosyalleşme: Kişinin çevreye ve işe olan uyumlarını belirtmiştir. Kişinin işe başlamadan önce yapılan performans değerlendirme ve var olan özellikleri ile gruba alışma, ortak çözümlerin yapılması kişinin iş hayatına uyumunu anlatmaktadır. Kişinin işe alınırken var olan özellikleri ve daha sonra yapılan performans değerlendirmeyle göreve uyumu, gruba alışma, ortak çözümlerin yapılması, aslında kişinin organizasyon uyumunun göstergesidir.

Kariyer yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Aktan 1999: 52):

- Çalışanların memnuniyetini ve tatminini sağlamak
- Çalışanları motive etmek
- İnsan kaynaklarından en etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak
- İlerlemek konusunda gerekli düzenlemeler yapmak.

Kariyer değerleri, Schein'in orijinal çalışmasında beş iken, sekize ulaşmıştır (Nayir 2007: 5-8 ). Özerklik-onotomi, kariyer değerlerinden ilkinin oluşturur. İşletmelerde bu değer baskın ise bireyler çalışmak istememektedir. Çünkü bireyler tek

başlarına çalışmayı tercih ederler. Güvenlik-istikrar ise diğer değerdir. İstikrar ve örgütte kalma bu değere sahip bireylerin değer verdikleri etmenlerdir. Kariyer seçiminde bireyler için işin güvenliği çok önemlidir. Fonksiyonel-teknik yetkinliklerde ise baskın kariyer değeri olan kişinin göreve ve işe yönelik olma tutumudur. Bireyler için uzmanlaşmak, örgüt içerisinde yükselmekten daha önemlidir.

Yaratıcı-girişimci değer ise beceri, bilgi ve değer üretmek için yepyeni hizmet ve ürün üretilmesi için kullanılmaktadır. Organizasyon ve diğer kişiler hakkında olumlu davranış ve tutuma sahip olan değer ise genel yönetsel tekniklerdir. Kişilerin başarıya adanmışlığı ise; iş bağlamında kendini işe adamayı yansıtan değerlerdir. Saf meydan okuma ise; rekabet ve zorluklar ile mücadeleden hoşlanma olarak bilinir. Yaşam tarzı değerinde ise; aile ve iş arasında denge kurmak, kariyeri bir yaşam parçası olarak görmek olarak adlandırılır.

Örgüt ve bireyin amaçları ortak bir noktada birleşmesi hem bireyin hem örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacaktır. Yönetimin bu süre içerisinde yapması gereken, bireye uygun fırsatlar sunmak, kariyerini geliştirmesine yönelik çaba harcamak, danışmanlık görevi yapmak, bilgi, beceri ve değerleri kazandırmaktadır.

Kariyer yönetimi insan kaynağını verimli bir şekilde kullanmasının yanında ekonomik ve örgütsel yararları da sağlamaktadır. Kariyer yönetiminin yararları (Balay 2000: 45-46):

**İş Yaşamında Kalite:** İş yükümlüleri, işteki memnuniyetlerini sağlamak ve daha çok kariyer fırsatlarına sahip olmak için beklemektedir.

**Yetenekli Personel Rekabeti Sağlama:** İyi eğitim görmüş kişiler, kariyer geliştirme programı ve yükselme olanağı sunan örgütleri tercih etmektedirler

**Personel Kaybetmeme:** Örgütler sağladıkları kariyer gelişimi programlarıyla çalışanların, işten ayrılmalarını azaltmaktadırlar.

**Personelden Yararlanmayı Geliştirme:** Bireyler sevdiği işlerde aktif olduğu sürece performansları artmaktadır.

**Eskimeden Sakınma:** Teknolojideki gelişmeler ve ekonomideki iniş çıkışlar iş yükümlü insanların beceri, bilgi ve değerlerinin eski olmasına sebep olur. Kariyer yönetimi yeni deneyimler ve farklılaşmayı ayırt etmede imkân sağlamaktadır.

Kariyer kavramının bir sonraki aşaması kariyer sahibi olabilmek, yalnızca bir işe sahip olmanın ötesinde anlam kazanmasıdır (Demirbilek, 1994: 72). Bu görüşü ön plana çıkartan ve aynı zamanda kariyer başarısını sadece yüksek başarı ve mesleki statü ile tek başına ölçülemeyeceği fikrini ileri süren bir anlayış geliştirilmiştir. Bu kapsamda çoğu birey ,başarılı bir meslek sahibi olarak, sosyalleşebilecekleri ve sosyal aktiviteleri için zaman ayırabilecekleri bir konuma gelebilmek için çalışmaktadır.. Bu anlayış çok yönlü kariyer kavramı ile açıklanmaktadır.

Bu da gösteriyor ki gelecekte kariyer görüşleri, öğrenme ve öğrenmeme, değişme ve gelişme, istek, yeteneklerine gittikçe daha artan bir şekilde bağlı olacaklardır. Gün geçtikçe, insanların ve örgütlerin kariyer konusundaki düşünce ve algılamaları değişen ve gelişen koşullar kapsamında önemli değişikliklere uğramakta olduğundan, gelecekte olası değişimlerin devam edeceği ileri sürülebilir (Şimşek vd., 2007: 6).

## **1.2. KARIYER KAVRAMI HAKKINDA GENEL BİLGİLER**

Küreselleşen dünyamızda insan kaynaklarına verilen önem gittikçe artmaktadır. Firmaların insan kaynakları yönetiminin alt sisteminden biri olan kariyer alanına daha fazla değer vermeleri bu olguyu ortaya çıkarmıştır (Şimşek, vd.,2007: 10).

### **1.2.1. Kariyer Kavramının Tanımı**

İş yaşamı süresince kariyer kavramı örgütsel hiyerarşide yukarıya doğru yükselme, ilerleme ve artma anlamlarına gelmektedir. Kariyer kavramı aşağıdaki gibi değişik yaklaşımlarda tanımlamak da mümkündür (Şimşek vd., 2007: 10).



- Kariyer bir bireyin tüm yaşamı boyunca edindiği işle alakalı algılanan davranış, tutum ve işe ilişkin tecrübeler dizisi olarak adlandırılır (Hall, 1994:264).

- Bir bireyin iş yaşantısındaki sorumluluk, aktivite, davranış ve tutumlarının gelişimi ya da bireylerin yaşamları süresinde örgütsel kişisel gayelerini yönlendirmede işin faaliyetleri ve tecrübeleri ile alakalı bir süreçtir (Orpen, 1994:27).

- Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği ve işle ilgili tecrübeleridir (Decenzo ve Robbins, 1994:266)

- Kişinin hayatı boyunca sahip olduğu çeşitli işler ve bu işlere katılımı konusundaki tavırlardır (Sabuncuoğlu, 2000:148).

-Bir kişinin tüm yaşamı boyunca tutunduğu işlerin tümüdür (Werther ve Davis, 1996:311).

### **1.2.2. Kariyer Kavramının Özellikleri**

Kariyer kavramı iki boyutlu kavram olarak adlandırılır. İlki kariyerin kişisel olarak değerlendirilmesi, diğeri ise bireyin çalışma yaşamındaki başarı oranını arttırılmasıdır (Çalık, Ereş 2006: 32).

Kariyer kavramı günlük yaşantımızda sadece bir iş olarak algılanmakta ve kişiler kariyeri sadece 'bir iş' olarak hayatlarında tutmaktadırlar. Ama kariyer kavramı sadece başarı, olanaklar, ilerleme ve arzu edilen terfi olarak algılanmamalıdır. Kariyer kavramı kişilerin istenilen yaşamı sağlamak için elde etmesi gereken deneyimler, bilgiler, yetenekler, donanımlar olarak adlandırılmalıdır. Kariyer, iş yükümlü kişilerin sorumluluk ve güvencelerini, çalışma koşullarını bilmeleri, görevlerini yerine getirmeleri ve örgüt içerisindeki haklarını bilerek, yaşamda başarılı olma çabalarıdır (Çalık, Ereş 2006: 32).

Söz konusu tanımdan yola çıkarak kariyer kavramının özellikleri şunlardır (Özden 2008: 21):

- Birey çerçevesinden bir ilerleme ve gelişme yaratmaktır.

- Bu olgu tek taraflı olmamaktadır. Örgütler bireylerin kariyerini etkilediği gibi kişilerde kendi kariyerlerini etkileyebilmektedir. Yani mesuliyeti örgüt ve birey almıştır.
- Bireyin yaşamının her yönünü kapsayan dinamik bir süreçtir.
- Bireyin sosyal statüsünün belirlenmesinde bir etkidir.
- Kişiliğin, oluşup gelişmesinde yardımcıdır.
- İş doyumunun sağlanmasında önemli bir etkidir.

### **1.3. KARIYERLE İLGİLİ KONULARIN KAVRAMSAL TEMELLERİ**

#### **1.3.1 Kariyer Boyutları**

Bireyin kariyeri; dışsal ve içsel olmak üzere iki boyuttan oluşur. Dışsal boyut; gerçekçi ve objektif algıları, içsel boyut ise sübjektif algıları içerir (Şimşek, vd, 2007:15).

##### **1.3.1.1. Kariyerin İçsel Boyutu**

Bireyin kendisine has olan davranışı ve bireyin sübjektif olarak algılaması olarak tanımlanan bu davranış kalıplarına kariyerin içsel boyutu denir. Kariyer beklentilerinde, bireyi etkileyen en önemli neden ise isteklerdir. Kariyerin içsel boyutu olarak; kişinin işini sevmemesi ya da sevmesi, işle alakalı istek ve şikâyetleri, isteklendirme beklentileri bu değer içinde sayılabilir (Aytaç 2010: 27).

Kariyer belirleme, bir kişinin, geleceğine yönelik net kariyer planı kurma, kendini tanıma ve kişiliğe yönelik net hedefleri belirlemek için yeni ufuklara açılmalarını olanaklı kılar. Kariyer planlaması ise kişiye sadece bir iş için ‘çalışıyor olmak’ dışında daha iyi bir yaşam alanı kurma, para kazanma ve statü elde etme gibi değerler kazandırmayı hedeflemektedir.

### **1.3.1.2. Kariyerin Dışsal Boyutu**

Kariyerin dışsal boyutu; belirli bir işe yönelmiş kişinin tarafsız ilerlemesini oluşturur. Kariyerin dışsal boyutu; kademe atlayışı, kıdem ve ücret artışı gibi değerleri kapsamaktadır. Kişinin örgüt içerisindeki durumunu ifade eden dışsal boyut, çalışanların ve örgütün hedeflerinin bütünleştirilmesini kapsar (Şimşek, vd, 2007: 16).

### **1.3.2. Kariyer Aşamaları**

Kariyer aşamaları bireyin yaşam süreçlerinde belirlenir. Kariyerin geliştirilmesinde ve belirlenmesinde bireyin cinsiyet ve eğitim gibi birçok özellikler etkili olmaktadır. Kişi kendisinde olan bu değerler sayesinde kendisine bir hedef belirleyip, bu hedefe ulaşmak için çalışırsa kariyer aşamalarını en iyi biçimde gerçekleştirmiş olur (Çalık, Ereş 2006: 52-53).

Erikson, kişinin yaşamının toplamda sekiz evre olduğunu, bunun ilk dördünün çocukluk döneminde olduğunu ve diğer dördünün ise iş yaşamını kapsadığını ifade etmiştir (Arslan ve Arı 2008:53-55). Bunları ise olgunluk, yetişkinlik, genç yetişkinlik ve ergenlik olarak belirtmiştir. Hayat aşamalarının gelişimleri, kariyer aşamalarının gelişimlerine eş değer olarak gelişmektedir. Çocukluk evresinde, rol oyunları ve hayallerle çocuklar farklı kariyerler elde etmek istemektedirler. Ergenlik evresinde ise bireyin bu tutum ve davranışları yani hayalleri ve rolleri oluşmaya başlamıştır. Yetişkin evresinde ise; öğretim ve eğitim ile oluşan kariyer düşüncesi, işe girişi ile sürekli devam etmektedir. Emeklilik evresinde ise işler ya bitme ya da devam etme aşamasında son bulmaktadır (Sevinç 2010: 58).

### **Keşif Aşaması**

Bu dönem ilk kariyer dönemi olarak adlandırılır. Bu dönemde karar ve tercihler yapılır. Karar verme ve tercih yapmada kişinin kendisini tanıması çok önemli bir değerdir. Doğru seçim kararı bir birey için vizyon önemli bir nitelik taşır.

Genç birey, keşif aşamasında farklı işler dener, araştırır, sorgular, geliştirme ve eğitim için yeni beceriler kazanır ve aileden uzaklaşmaya başlar. Bu aşamada birey kendini test etme, alternatifleri değerlendirme, kendini ispatlama dönemi olarak algılanır. İlkokuldan başlayıp, 20’li yaşlarda biten bu süreye keşif dönemi denilmektedir (Gürüz ve Yaylacı 2007: 194).

İlk kariyer denemeleri, ailede olan meslekler ve alınan eğitim türleri keşif dönemi çerçevesinde oluşan kararlardır. Bu dönemde birey doğru karar verebilmek için rehberlik uzmanlarından yardım alabilir, yetenek-kişilik testlerinden yaralanabilir, danışmanlıklara başvurabilir. Bu dönem genellikle kurulma dönemi diye nitelendirilen ‘kalıcı iş imkânı’ ile son bulmaktadır (Gürüz ve Yaylacı 2007:195).

### **Kurulma (Oluşum) Aşaması**

Birey iş görüşmesine gider, çalışmaya onay verir ve firma içerisinde bulunduğu için arkadaşlarına ve çevresine uyum sağlamaya çalışır. Örgüt içerisinde ‘en iyi ve en başarılı kişi olma’ doğrultusunda bir eğilim gösterdiği aşamadır (Sevinç 2010: 59). Bu dönemde kişi yapmak istediğini çok hızlı bir şekilde yapar ve arzuladığı değerlerinin birçoğunu bu dönemde yapmaktadır.

Bireyler, kurulma aşamasında işletme içerisinde yer edinmeye başlayıp, mesuliyet almayı hedeflerler. İşletme içerisinde birey, işletmeye katkı sunmak ister. İşletme ise, personellerin, insan ilişkileri ile performanslarını test edip, değerlendirir. İşletmelere çalışanların katılımı için geri bildirim uygulamaları (Gürüz ve Yaylacı 2007: 196).

### **Kariyer Ortası Aşaması**

Kişinin, çıraklıktan kalfalığa kadar olan dönemi ‘kariyer ortası dönem’ olarak nitelendirilmiştir. Kişi, öğrenci olmaktan çok yapıcı olmaya bu dönemde başlamaktadır. Kişiler için güven duygusu yerini saygınlık, başarı, sorumluluk sahibi olma duygularına bırakmıştır. Kişinin bu dönemde mesuliyet isteyen büyük işlere geçme talebi artmıştır (Aytaç 2010: 37-38).

Kariyer ortası dönemde bireyin sorumlulukları artmış olup, bu dönemde bireyin ailesi ve ailesi dışındaki arkadaşlarına zaman ayırmak istediği görülmüştür. Bireyin liderlik etme duygusu giderek artmıştır (Sevinç 2010: 60). Bireylerin 35-50 yaşlar arasında oldukları bu dönem, kişinin yaşamının sınırlı olduğunu anlayıp, orta yaş krizinin geldiğine farkına varıldığı dönemdir. Birey o güne kadar elde edemediği hedefleri ve başarılar tekrardan gözden geçirmeye başlar (Bayraktar oğlu 2013: 132).

### **Kariyer Sonu Aşaması**

Birey için en uzun aşama ve bireyin yaşamının en sonuna geldiği bir dönemdir. Bireyler genellikle 51-65 yaşlar aralığındadır. Birey ya da bireylerin iş yaşamındaki en üst düzeyi olarak bilinir. Bireyler bu dönemde iş yaşamlarında kendi öz saygılarını korumaya başlar ve bu dönemde kendini gerçekleştirme ve saygınlık kazanma eğilime girerler.

Bu dönemde bilgi, birikim artmış olup, öğrenme eğilimi ise yavaşlamıştır. Birey bu dönemde bilgiyi öğretme aşamasına geçmiş ve bilgi edinmeyi, öğretici kimliğine bürünmüştür. Birey artık bu dönemde kariyer yaşamı boyunca hedeflediği yerdedir (Budak 2008: 286).

### **Emeklilik (Çekilme) Aşaması**

Bu dönem genellikle 65-75 arası bir dönemdir. Emeklilik döneminde bireylerin kariyerleri ve sorumlulukları azalır. Artık kişi çalışma yaşantısına zaman ayırmaz ama sosyal faaliyetlerine vakit ayırmaya başlamaktadır.

Yeni rollerin oluştuğu, yeni kariyer yollarının olduğu ve yeni hedeflerin başladığı dönem, emeklilik dönemidir. Bu dönemde bireyler iş yaptığı kurum ya da kurumlarda çalışmaya devam ederek, gelecek nesiller için danışmanlık görevi yaparlar. Tabi bu durumun tam tersi de mevcut olabilir. Sorumluluklarındaki ve kariyerindeki çökmeler sonucunda yeni başlayan çalışanlar tarafından istenmemesine ve işe yaramayan biri olarak nitelendirilmesine sebep olabilir (Çalık ve Ereş 2006: 50).

### **1.3.3. Kariyer Kalıpları (Modelleri)**

Kişilerin iş yaşamları süresinde ilgi, beklenti, istek ve beceri sonucunda yapmış oldukları işlerle alakalı birtakım değişimler yaşanabilir. Bu alternatifler emeklilik dönemine kadar aynı meslek ve işte çalışmayı seçmek biçiminde olabileceği gibi kariyerinin farklı dönemleri içerisinde meslek ve iş değiştirmek ya da kısa süreli işlerde çalışması şeklinde de olabilir. Kariyer kalıpları bu dönemlerde kariyer ile alakalı almış olduğu kararlar ve davranış kararları olarak adlandırılmaktadır (Ak gemci vd., 2004:46). Bireyler bu bağlamda kariyer aşamalarında en kısa zamanda adlandırılacak ve hangi noktada kariyer planlamalarını yeniden biçimlendireceklerine kararlar verirken, çoğu kez bu kariyer kalıplarından birini seçmek ve uygunu bulmak için hareket eder. Dört farklı kariyer kalıbı literatürde bulunmaktadır (Akgün vd., 1995:52).

#### **1.3.3.1. Kararlı Kariyer Kalıbı (Devamlı Kariyer Kalıbı)**

Doğrusal kariyer olarak da isimlendirilen bu model de kişi, okuldan sonra bir işe girmektedir. İşe giren birey, tüm çalışma hayatı süresince çalıştığı örgüt yada örgütler değişse bile aynı işi yapmaya devam etmektedir (Ak gemci vd., 2004:48). Bu kalıpta; birey işinden memnun olduğundan dolayı kariyer kalıbına göre hareket eder. Bireyler işten 'tam doyum' aldıkları için ise iş değiştirme gereksinimi duymazlar. Bu sebeple bu tarzda çalışanlar, uzun süre çalıştıkları için alanlarında yetkin ve uzman olmaktadır (Baron and Greenerg, 2003:101).

Bu kalıba sahip olan bireyler okullarını bitirip kısa sürede ya da uzun süre sonra iş yaşamına girerler ve kariyerleri süresince aynı işi yaparlar. Bu kariyer kalıplarına röntgen teknisyenleri, inşaat mühendisleri gibi iş görenler örnek verilebilir. Farklı örgütlerde çalışsalar bile işleri sürekli hep aynı kalmaktadır (Baron and Greenerg, 2003:103).

### **1.3.3.2. Geleneksel Kariyer Kalıbı (Lineer Kariyer Kalıbı)**

Bu kalıpta ise kişi bilinen bir uzmanlık içinde kalarak, edinmiş olduğu kıdem ve tecrübe ile birlikte seneler geçtikçe kariyer adımlarında yukarıya doğru bir eğilim hareketine geçmekte olup, bu hareketlilik kariyer emeklilik dönemine kadar devam etmektedir (Baron and Greenerg, 2003). Bu kariyer modelini benimseyen bireyler meslekte kalarak ve meslekte kalmayı planladıkları hedeflere yönelik planlar yapmaktadır. Mesleklerinde ilerleme sağlayarak kariyer yollarını ilk hedef olarak belirlerler (Neo,1996). Mesela bir yemek şirketinde çalışan garson, kariyer hayatı boyunca farklı şirketlerde bile olsa sırası ile şef garson, müdür, genel müdür pozisyonlarına kadar gelmesi ile kariyer modeline uygun bir kariyer yolu seçmiş olarak gösterilir (Baron and Greenerg, 2003).

Bu işler, öğrencilik zamanlarında belirlenen ve genellikle yaz tatilini değerlendirmek için okul açılıncaya kadar çalışmak veya part time olarak yapılmış işler olarak bilinir. 20-30 yaşlar arasında deneme işler olarak nitelendirilmiş ya da üstlenilmiş işler olarak adlandırılabilir. Daha sonra birey kariyerini yükseltmek için sınırlı olan istihdamdan geçmektedir. Bu dönem emeklilik dönemine kadar süren bir aşamadır (Baron and Greenerg,2003:103).

### **1.3.3.3. Spiral Kariyer Kalıbı (Sarmal Kariyer Kalıbı)**

Kişinin iş hayatı süresince farklı meslekler edindiği, var olan yetkinliklerine ve bilgiye yeni beceriler ekleyip, birbiriyle alakalı mesleklerde çalışması ‘Spiral Kariyer Kalıbı’ olarak ifade edilir.. Bireyler yedi ya da on yıl süreleri zarfında çalışarak ve daha önceden edindikleri bilgi, beceri ve değerleri birbiri ile etkileşim halinde tutup, farkı bir meslek dalına geçmek istemektedir (Baron and Greenerg, 2003:103-107). Bu bireyler, tüm yaşamlarında sürekli olarak yeni tecrübeler edinmek istemişlerdir. Farklı meslekler, farklı dönemlerde yapsalar bile, kısa sürede yaptıkları işten sıkılan ve sürekli iş değiştiren farklı bir güdüleme ile bu değişimleri gerçekleştirerek hareket ederler. Mesela bir örgüt içerisinde geliştirme-araştırma departmanında kimya mühendisi olarak çalışan bir mühendis, mesleği ve kariyerinde yükselmesi için ilerleyen dönemlerde akademi hayatını seçmesi ve sonuncudan bir doçent olması ve daha sonra ise bu bağlamda bir

kitap çıkarması, konu ile alakalı olan bu kitapta geliştirme-araştırma alanında uzmanlaşması, danışmanlık hizmeti vermesi ve sonunda büyük bir işletme kurması bu kalıba örnek olarak verebilir (Baron and Greenerg, 2003:103-107).

#### **1.3.3.4. Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı**

Bu kariyer kalıbını benimseyen kişiler ilgisiz ve alakasız işyerlerinde çalışmakta ve mevcut bulunduğu işte 4 yıl gibi kısa bir zaman kalmaktadırlar (Baron and Greenerg, 2003). Farklı bir deyim ile kişiler bir deneme işinden hemen değiştirip farklı birine geçmekte ve bu işte kalacak şekilde kararını vermeyip, belli bir süre sonra ayrılmaktadır. Çoğunlukla belirli bir kariyer hedefi olmayan ve eğitim düzeni çok düşük olanlar bu kariyer kalıbına örnek verilebilir (Akgemci vd., 2004). Bu kariyer kalıbında ilerlemek isteyenler için mesleklerinde ilerlemek ve başarılı bir kariyer sahibi olmak ilgi alanları arasında yer almayıp, bunlara rağmen çevresi ile ilgilenmek, arkadaşları ile vakit geçirmek, hobilerini devam ettirmek daha önemli bir olmaktadır (Akgün vd., 1995:54).

Bireyler hangi kariyer planını ya da kariyer kalıbını seçerlerse seçsinler neticesinde hayatlarını belirli bir kariyer kalıbının içine koyup, belirli bir davranış şekline girmektedirler. Bu değerler kişilerin içinde bulunduğu dışsal ve içsel çevre etmenlerini etkileyen faktörlerdir (Nayir, 2007:40).

#### **1.3.4. Kariyer Platosu**

Kişinin kariyer hayatını dengeleyen bazı öğeler bulunmaktadır. Bu öğeler başlıca, kişinin algıladığı özellik ve nitelikleri, ihtiyaçları, değerleri, tutum ve davranışları aynı zamanda etrafıyla olan ilişkilerini kapsamaktadır. Kişi kariyerinin bir aşamasında yukarıda belirtilen öğeler içinde var olması gereken dengeyi kaybetmekte ya da kaybolduğu düşüncesinde olmaktadır. Bu faktörlerden dolayı kişi kariyerinin bir aşamasında durağanlık dönemi geçirmektedir. Bu durağanlık devresi, kariyer platosu olarak adlandırılmaktadır. Kariyer platosu, bireylerin terfi etme olanaklarının düşük olduğu dönemler ve genellikle iş ortamında herhangi bir değişim veya yükselme



yaşanmadan geçirilinen birkaç yılın ardından gelinen bir aşama olarak tanımlanmaktadır (Keçecioğlu, 2012).

İş hayatında yükselme olanaklarının azalması veya kariyerindeki plato verimliliğinin düşmesi ve örgütten ayrılma gibi problemler yeni mezun ve yeni işe başlayanlara özgü olmayan sorunlardır. Bu problemlerin temelinde çalışanın iş ve sosyal hayatındaki değişimler yatmaktadır.

Bunlar (Odabaşı, 2013: 128):

a) İlerleme olanaklarının azalması: İş görenlerin transfer ve yükselme hızı, ilk birkaç iş değişikliğinden sonra azalmaya başlar. Dikey yapılı örgütlerde yönetsel düzeyler öyle fazladır ki, orta yaşa gelmiş bir iş görenin tepeye ulaşması çok zaman gerektirebilir. Bu durumdaki iş görenlere ilerleme olanağı sınırlanmış iş gören ya da kariyerde plato denir. Bu kişiler hiyerarşik yükselme olasılığının çok az olduğu bir kariyer dönemine girmiştir.

b) Transfer yükseltme ölçütlerinin değişmesi: İş görenlerin işe alınırken kullanılan ölçütlerle, örgütte transfer ve yükseltme için kullanılan ölçütler birbirinden farklıdır. İşe alınma kararları iş görenin kişisel yeterliliklerine dayalı olduğu halde, transfer ve yükseltme kararları siyasal uygunluk, iş verenle geçinme gibi etmenlere dayandırılmaktadır.

c) Orta ve ileri kariyer aşamasındaki bireyler için iş ortamı giderek tehdit edici bir nitelik kazanmaktadır. Bir yönden ilerleme olanaklarının azalması, diğer yönden yeni ve çağdaş bilgilerle donatılmış genç personelin kendilerini gösterme arzusuyla yaptıkları davranışlar, orta yaşta ve kariyerinin orta dönemde bulunan personeli gerek eşitleriyle, gerekse astları durumundaki genç personelle mücadele etmeye zorlamaktadır.

### **1.3.5. Kariyer Haritası**

Kariyer haritası, bir organizasyon içinde, bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Başka bir anlamda tüm pozisyonları

içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir organizasyon şemasıdır (Odabaşı, 2013: 130).

### **1.3.6. Kariyer Patikası**

Günümüzde birçok örgüt, organizasyon fırsatlarının amacını ve ulaşılma biçimini içeren bütünleşmiş değerlere sahip 'bireysel kariyer programları' geliştirmektedir. Kariyer patikası, arzulanan kariyer amacına ulaşılmada izlenen iş pozisyonlarını belirlemektedir. Örgütün üst kademe yöneticisi olmak isteyen bir yöneticinin ya uluslararası bir deneyime sahip olması ya da yönetsel aşama çizgisinden geçmesi gerekmektedir (Keçecioğlu, 2012).

### **1.3.7. Kariyer Hayat Döngüsü**

Kariyer hayat döngüsü, çocukluk döneminden yaşlılığa kadar geçen zamanı kapsar. Bu döngünün ortasında, insanların doğal yetenekleri ve çevre ile karşılıklı etkileşim içinde gerçekleşen olgunlaşma dönemlerinin özel bir yeri vardır (Şimşek, vd, 2007: 25).

### **1.3.8. Bireysel Kariyer Geliştirme Politikaları**

Bireysel kariyer geliştirme/planlama, bireylerin kariyerlerindeki hedeflerinde varmak istedikleri son noktayı belirleyerek, bireylerin iş hayatındaki kariyerini, sosyal hayatını ve yaşam tarzını kapsamaktadır. Günümüzde örgütsel ve bireysel kariyer gelişimi uyum içinde olduğu zaman iş memnuniyeti artacak, çalışan-örgüt ilişkisi pozitif yönde etkilenecek ve iş yerinde oluşan huzur ortamı beraberinde verimliliği getirecektir. Artık iş yerlerinde güvenlik ve ücretten daha çok aranmakta olan şey, kariyer geliştirme ve manevi doyumdur (Odabaşı, 2013: 183).

## 1.4. KARIYERDE KARŞILAŞILAN ÖZEL SORUNLAR

Kariyer yaşamında kişilerin yaşadıkları bazı problemler vardır. Bu problemler kendi şahsiyetleri ile ilgilidir. Bunlar ekonomik durum, medeni durum, birden çok ilgili uzmanlıklarının olması, bireyin cinsiyeti gibi faktörler bireylerin yaşamlarını olumsuz bağlamda etkileyebilmektedir. Özel yaşamdan kaynaklanan problemler alttaki gibidir.

### 1.4.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Kadınların iş yaşamına girmesini hem toplum hem de devlet istemektedir. Çünkü iş dünyasında erkek hegemonyasının fazla olmasından böyle bir eğilim göstermişlerdir. Kadınların eğitim seviyelerini artması ile birlikte iş yaşamında yeni sorumluluklar yüklenmesi artmıştır.

Kadın iş gücünün giderek artmakta olması kadın yöneticilerin sayısını artmıştır. Ama kadın yöneticiler yönetimde üst mevkilere gelmesinde birkaç problem yaşamaktadırlar. Bu nedenle üst düzey yönetici bağlamında erkelere oranla daha az bir yeri temsil edebilmektedirler (Çalık ve Ereş, 2006:67).

İlk olarak kadınların, erkek meslektaşları ile aralarında uyum ve kabul edilmeme sorunu bulunmaktadır. Kadınların toplumsal beklentileri, çocukların sorunları, bir anne olması ve ailevi sorunları kadınların enerjilerinin büyük bir kısmını bu alanlara kullanması gerekir. Kadınlar bu mesuliyetleri yerine getirerek kariyer imkânlarından yararlanması yine işletme kültürü ile olumlu yansımalarıyla mümkün olur (Özden, 2008:309).

Kadınların aile içindeki sorumluluğu ve rolleri, iş hayatında yükselme olanağını kısıtlamıştır. Birçok işletmede bu durum kadınlar için ayrımcılık temeli olan 'cam tavan' olarak karşımıza çıkmıştır. İşletmelerde bulunan yöneticilerin keyfi bir sebepten dolayı kadınların terfilerine izin vermeyen bir engel olarak adlandırılır. Bu değer, kadınların iş yaşamında çok çalıştıkları ve terfi etmek istedikleri için tepe noktalarında bir engel olan 'tavan' ile anlatılmaya çalışılmıştır. Çoğunlukla kadınlar bu durumdan

şikâyetçi olmaktadır. Bunun yanında birçok kadın ise tepe yönetiminde söz sahibi olunmuştur (Aytaç, 2005:263-264).

#### **1.4.2. Ay Işığı Sorunu**

Bireyin bir meslek icra ederken, bu meslek dışında kalan saatlerinde farklı bir işte çalışması durumudur. Bir sorun olarak ortaya çıkan 'ay ışığı' kavramı birçok kişi sahip olduğu bir işini kaybetme ihtimalini de göz önüne alarak güvence adına farklı bir işte çalışmaktadır. (Okakın, 2009:145).

Türkiye'de birçok kişi, maddi kazançlarını yeterli görmeyip, farklı bir işte ek gelir elde etmek çalışmaktadır. Kamu çalışanlarının ikinci bir işte çalışması verimi ve sadakati azaltacağı düşüncesi ile yasaklanmıştır.

Bireylerin asıl iş olarak mevcut durumundaki işte çalışması ve bu işte verimli olması, beklenen performansı sergilemesi beklenirken, diğer işlerde harcaması işte devamsızlığa, iş sadakatinde tavize, düşük performansa ve kariyerlerindeki ilerlemeyi durdurma gibi başarısızlıklara yol açmaktadır (Şimşek vd, 2007:196).

#### **1.4.3. Çift Kariyerli Eşler**

Kariyer ile alakalı olarak ailede her iki eşinde çalışması durumunda ve bu çalışmaların birtakım hedeflerin olmasının yarattığı problemlere de çift kariyerli eşler denmektedir. Her iki eşinde birtakım hedeflere ya da kariyerlere ulaşması biçiminde de tanımlanabilmektedir (Okakın, 2009:145).

Çift kariyerli eşlerin sayısı, kadınların iş hayatına girmeleri ile artmaktadır. Her iki ailenin çalıştığı modele çift kariyerli aile modeli denir. Genellikle erkekler kariyer elde etmek için çalışırken, buna karşın kadınların çalışması ise 'eve para getiren bir uğraş' olarak görülür. Ailenin özel bir şekli çift kariyerli ailedir. Her iki eş kariyerlerine bağlı, güçlü ve kariyer sahibidir. Bu aileler genellikle diğer ailelere nazaran daha fazla gelire sahip ve daha nitelikli olarak görülür. Kariyer yaşamındaki mesuliyetlerine ilave

olarak aile yaşamlarını birlikte sürdürmektedirler (Aytaç, 2005:271). Çift kariyerli eşler kendi içinde farklı gruplara ayrılabilirler (Çalık ve Ereş,2006:68).

Bunlar su şekildedir.

- Aynı işletmede aynı kariyerleri izleyen eşler
- Aynı işletmede farklı kariyerleri izleyen eşler
- Farklı işletmede farklı kariyeri izleyen eşler
- Farklı işletmelerde aynı kariyeri izleyen eşler

Çift kariyerli işlerde genellikle erkekler kariyer bağlamında hep öncelikli olmaktadır. Bu gelişme ise kadınlar için hep bir eksiklik olarak bilinmektedir. (Özden, 2008:309-310).

#### **1.4.4 Çift Kariyerlik**

Bireylerin kariyer planlarındaki bir diğer problem ise bireyin çift karakterli bir kariyer planlamasının olmasıdır. Bireyler çift kariyerli bir değere sahip ve bu alanlarda uzmanlık yapmışsa tecrübe sahibidir. Her iki meslek de kişiye statü, kariyer, unvan imkanları sağlıyor ise bu bireyin çift kariyerli bir birey olduğunu söylemek mümkündür(Aytaç, 2005:276).

#### **1.4.5. Mentor Eksikliği**

Mentorluk, koçluk, destekleyicilik ve rehberlik arayıcılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir. Mentorluk ilişkisi; erkek çalışanlar için çok önemli olmakla birlikte, kadın çalışanlar için daha gereklidir. Böylelikle, kariyer gelişiminde karşılaştıkları engelleri aşmaları daha kolay olacaktır. Mentörlük ilişkisine giren kadın yöneticiler, özgüven kazanmakta, farkındalıklarını ve becerilerini kullanma düzeyleri artmaktadır. Fakat kadınların yönetim kademelerinde az sayıda bulunmaları mentorluk ilişkisinin kurulmasını azaltmakta, bu ilişkinin azlığı ise kadınların yönetim

kariyerlerini olumsuz olarak etkilemektedir (Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:28, Sayı:4, 2014).

## **1.5. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİ**

### **1.5.1. Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Teorik Çerçevesi**

Örgütsel perspektiften kariyer yönetimini birçok araştırmacı, dikey bir hareket ve bu hareketi destekleyen psikolojik anlaşma olarak ve bir anlamda geleneksel yaklaşım çerçevesinde ele almışlardır (Şimşek, vd, 2007: 31).

Her birey, belirli ilgi alanları ve yetenekleri oluşmuş, belirli bir eğitim almış ise kendine özgü bir bilgi, becerisi vardır ve bu değerleri meslekteki başarıları ile ilerlemek istemektedir. Algı ve kavrayışlar, kişisel eğitim düzeyleri, kişilik özellikleri, zihinsel yetenekler gibi özellikler meslekte ilerlemesinde katkı sağlayan değerlerdir. Kariyer yönetiminin inceleme alanı meslek ve iş ilerlemesinin etkinliğinden meydana geldiği ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2012:343).

İş görenlerin kariyer amaçlarına ulaşmaları için gerekli planlamaları yapan, stratejilerini belirlemek, gereksinimlerini öngörmek ve uygulamak sürecine kariyer yönetimi denir (Aldemir vd.,2001:216). Bireyin burada önemli olan örgüt içi politikalarda kariyer planlamasını yönetecek faaliyetleri ve bilgi bilişimin erişebilme olanağını bulmak amacıdır. Aynı ölçüde kariyer yönetimi, örgütsel ihtiyaçları ile bireylerin taleplerini dengeler. İşlevsel bağlamda bir nevi ‘trafik’ yönetimi olur. Gelişme faaliyetlerin adlandırılan ve değerlendirilebilir fırsatları belirleyen bir yöntem şeklindedir (Riley, 1996'dan aktaran Tunç ve Uygur,2001). Kariyer yönetimi bireysel kariyer planlarının örgüt tarafından onaylandığı teşvik edildiği bir uyumlaştırma sürecidir (Bayram,2008:217). Kariyer yönetimi ayrıca orta ve üst kademedeki boş mevkileri doldurmak ve şimdiden o mevkiler için uygun nitelikte personel yetiştirmek, ayrıca personelin yetişmesini ve kendini geliştirmesini sağlamak için uygun eğitim programları sağlamak gibi konularda da eğitim ve geliştirme işlevi görmektedir.

Örgüt içerisinde iş yükümlü her kişinin kariyer yönetimi, terfi almaları, niteliklerine uygun bir iş alanında ilerlemeleri, uygun olan işi planlamaları kariyer yollarını belirlemeleri gibi birçok faaliyette örgüt ve kişinin menfaatlerini gözeterek onlara, uygun olan geliştirilme, kontrol edilmesi ve planlanma faaliyetlerinin bütünü kapsar. Diğer bir ifadeye göre; kariyer yönetimi, personelin ilgi alanlarının, becerilerinin, analiz edilmesi kariyerlerinin geliştirmesinde alanında gerekli durumlarda planlanma, planların eyleme geçmesinin gerçekleştirilmesi ve geliştirme konusunda destek olunmasıdır. Yönetimsel gelişme ve örgütsel yedekleme planlanması, kariyer yönteminin en önemli konusudur. Bu süreçte insan kaynakları merkez konumunda olmaktadır. Hızlı, finansal güç ve yönetim konumunda test edilmiş, tecrübelerini paylaşmış ve uygun yöneticiler bulmak, yeni yönetimsel kapasite gereksinimini araştırmak, teknolojik ve örgütsel değişim, yöneticileri nicelik ve nitelik arttırmayı sağlamak kariyer yönetimin amaçlarındandır (Aytaç,2005:116).

Kariyer yönetiminin görevlerinin arasında önemli etken, personellerin örgüt çalışmasında en iyi şekilde algılanmasını sağlamak için teşvik etmektedir. Çünkü yapılan çalışma ve çalışmalar personelin çoğunlukla kariyerlerine oldukça alakasız olduklarını göstermekte, ihtiyaçlarında, kendi ilgi ve alakalarına ve hedeflerine dayanmak yerine başka kişilerin kararları ile hareket ettiklerini ortaya koymuştur (Mesconve Diğerleri, 1998' den Akt:Tunç ve Uygur,2001:38). Kişiler hedeflerine ulaşmak için örgütte kalarak kariyer hedeflerini gerçekleştireceğine ve örgütün yararlı olacağına inanıyor ise örgütle birlikte hareket etmesi gerekir. Bu nedenle kariyer yönetimi, uğraş gerektiren ve devamlılık isteyen bir olaydır. Örgütsel iletişimin başarısı, kariyer yönetiminin başarısı ile paralel yapıdadır. İş yükümlü insanlar beklenti ve gereksinimlerini sadece iletişim etkinliği ile yönetime aktarabilmektedir. (Ölçer, 1997: 90).

### **1.5.2. Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Gelişimi**

1980'lerin sonunda ve 1990'ların başlarında örgütlerde yeniden yapılanma ve değişim hızlı bir şekilde yaygınlaşmaya ve bu değişiklikler şirketlerin politika ve uygulamalarının doğası üzerinde de önemli bir etkiye sahip olmaya başlamıştır (Şimşek, vd., 2007: 32).

Örgütlerde kariyer yönetimi hızlı bir şekilde işletmelerin yapı ve süreçlerinde yerini almaktadır. Bu anlamda değişen ve gelişen örgütsel ve çevresel şartların kariyer yönetiminin işletmelerdeki uygulanış biçimi ve yönünü önemli şekilde etkilediği de bir gerçektir. Bu çerçevede aşağıda işletmelerde kariyer yönetiminin gelişiminde önemli rol oynayan etmenler ele alınmıştır (Şimşek, vd., 2007: 33).

### **1.5.3. Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Yararları**

Kariyer yönetimi örgütlerde kişilerin iş gereksinimlerinin ve pozisyonlarının farkında olduğu, kişilerin gelecek için etkin ve dinamik bir şekilde hazırlandığı, verimliliği arttıran, çok yararlı bir platformdur (Fındıkçı, 2012: 343).

Kariyer yönetimi hedefler haline getirdiği değerlerden biri ise dikey ve yatay kariyer olanaklarını sunup, örgüt içi performansı arttırmaktadır. Kariyer yönetiminin olumlu etkileri ise, bireyin yeteneklerini, tecrübelerini, gücünü geliştirmeyi, yaratıcılığını, temel ihtiyaçlarını karşılanmasını, etkin bir yönetsel anlayışı ile bireylerin üzerinde psikolojik bir gelişme sağlaması kariyer yönetiminin olumlu etkileri olarak nitelendirilir. Örgütsel ve bireysel olarak kariyer yönetiminin faydalarını inceleyebiliriz (Aytaç, 2005:120). Kariyer yönetiminin örgütsel yararları aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır.

- Gelecekteki insan kaynakları gereksinimlerini tespit etmek ve işgücü çeşitliliğine yardımcı olmak,
- Açılan kadrolar ile tecrübeli insanları yerleştirmek ve bu bağlamda ilerleyişlerini hızlandırmak,
- Personellerin saklı taleplerini açığa çıkarma ve belirsizlikten kurtarıp, gerçekçi olan değerleri yansıtmak,
- Şirket içinde ilerleyen zamanlarda kullanmak için iş yükümlülerin hali hazırdaki amaçlarını, becerilerini ve tecrübelerini stoklamak,
- Örgüt içinde zaman kazanıp, bilgi akışlarını arttırmak,.



- Hedefleri kolay hale getirip, meslekler ve uzmanlık için daha güzel, yararlı ve gelişim safhalarının ilk önceden hissetmek

Örgütsel işleyiş açısından kariyer yönetiminin bireysel amaçları da çok önemlidir. Kariyer yönetiminin bireyler için sağladıkları yararlar (Bayram,2008):

- Kariyer terçilerini önceden bilgilendirmek,
- Birbiri ile çakışan ve bastırılan kariyer hedeflerini geliştirip, uyumlaştırmak,
- Kişilerin örgütsel faaliyetlerde yaşayacağı hayal kırıklığını ortadan kaldırmak

#### **1.5.4. Örgütlerde Kariyer Yönetimi Politikaları**

Kariyer yönetimi her örgütte farklılık göstermektedir. Bazen “dışarıdan al’ ya da “kendin yetiştir” kararları ile alakalıdır. Bu tür politikaları örgüt tepe noktasındaki yöneticilerin kendi kurumları içinden eleman yetiştirdikleri gibi bazen de örgütler dışarıdan alıp, kendi yetiştirdiği personeli değil de, örgüte taze kan, canlılık getirebileceğini düşündükleri bireyleri yönetici olarak almaktadır (Canman, 2000).

Ayrıca örgüt politikalarında plato kavramı ile baş etmek için idarecileri ve yöneticileri uzaklaştırmak istemektedir. Diğer örgütlerde iş yükümlü kişilerin verimsiz bir faaliyette başarıları azalırken, kariyer yönetimi uygulamaları bulunan örgütteki herhangi bir şekilde yüksek seviyede çalışmalarını sağlanabilmektedir (Armstrong, 2009:595).

#### **1.5.5. Örgütlerde Kariyer Yönetimi Uygulamaları**

İnsan kaynaklarının gelişen ve değişen politikalarıyla birlikte kariyer yönetimine verilen değer de her geçen gün artmıştır. Bireylerin kariyer geliştirme çalışmalarını ve kariyer planlarını, örgütsel kariyer yönetiminin uygulamalarını önemli ölçüde etkilemiştir. Bu uygulamalar uyum, terfi, emeklilik, örgütsel yedekleme, yer değiştirme ve işten çıkartılma programı olarak sayılabilmektedir.

### **1.5.5.1. Terfi**

Örgütlerde, uygun görülme durumlarında yeni açılan veya boşalan açık yerler için dışarıdan personel almak yerine, içerden verimli çalışmasıyla bilinen, emniyet vermiş ve verimi artırma adına iş yükümlü birisine verilen değere ‘terfi’ adı verilmektedir (Uğur, 2003:257). Kişilere sağlanan bu imkanlar sayesinde kişilerin mesuliyetleri artarak, gelir artışı ve otoriter olmaları sağlanır. Yükselmenin yeterlilik kriterine göre bazen eş değer nitelikleri olan kişilerin olması halinde fazla; çalışma süresine sahip ya da tecrübeli kişinin öncelikli olarak terfi alması örgüt için kriterler olarak uygulanır. Başlıca ölçüler olarak çalışanın kurum içerisinde çalıştığı zamandaki performansı ile yetkinliği kullanılabilir. Adil bir uygulama ve etkili bir terfi politikasına bağlı olarak kariyer yönetiminin bazı kriterleridir. Kişinin terfi durumunu belirlerken, örgütlerin üç nokta üzerine durması gerekir. Bu üç aşama (Atay,2006: 16).

- Terfi kararı yeterliliğe ya da kıdeme göre mi verilecek?
- Terfi yeterliliğe dayalıysa yeterlilik nasıl ölçülecek?
- Nasıl terfi kararı verilecek ve terfi için açık pozisyonlar nelerdir?

### **1.5.5.2. Yer Değiştirme**

Örgüt içi Transfer (yer değiştirme) durumlarında ücret düzeyi, yetki ve mesuliyet az ölçüde aynı kalmakta veya değişmekte, organizasyonda görevin değişikliği ile isimlendirilecek yatay farklılık olabilmektedir (Taşçı,2008:133). Transfer değişikliği günümüzde örgüt yapısında da sadeleşmeye gidilmiştir. Örgüt içerisinde genel olarak seçilen kişinin başka göreve terfi edilmesi ile aynı iş pozisyonu için dış atamanın yapılmasından daha çok zamandan tasarruf edilir.

### **1.5.5.3. İşten Çıkartılma**

Bireysel amaçlar ve örgütün amaçları uyuşmadığında ve çalışmanın mümkün olmadığı anlarda işten çıkartılma olabilmektedir. Firmanın küçülmesi, personelin düşük performans göstermesi, firmanın faaliyetten düşmesi, ekonomik durgunluk, çalışma

disiplinine ve etiğine aykırı davranması işten çıkarılma nedenleri olarak sayılabilir (Taşçı, 2008:134).

Bireyler işten çıkarıldıklarında bazı psikolojik ve maddi sorunlar ile karşılaşabilir. Uzun süre zarfında iş bulamamaları, iş alışkanlıklarının bozulması gibi sorunlar da yaşayabilirler(Aytaç ve Keser,2002:3). Bireyde, bireysel sorunlara sebep olabileceği gibi toplumsal olarak da bazı sorunlara yol açabilmektedir. İşe yerleştirme, işten çıkarılma vb. bireylerin üzerindeki endişeleri azalmasına ve insan kaynakları faaliyetlerinin kanunlar ile güvence altına alınmasıyla personelin endişeleri azaltılmış olacaktır.

#### **1.5.5.4. Emeklilik**

Emeklilik aşaması bireyin kariyer evreninin son zamanıdır. Bu aşamada birey kariyerini tamamlamıştır. Karar verme sürecini emeklilik aşaması ile sonlandıracaktır. Farklı bir kurumda, farklı bir pozisyonlarda kariyerine devam edebileceği gibi emekli olmada bu evrede söz konusudur (Atay,2006: 11). Bireylerin bazıları emekli olmayı tercih ederken bazıları ise danışmanlık hizmeti vererek çalışma yaşamında kazandığı bilgi, beceri ve değerleri örgüt içinde ve dışında paylaşmaktadır. Bu durumda örgüt çalışanlarına tecrübelerini aktarmakta ve örgüt işleyişine katkıda bulunduğu görülmektedir (Özen, 2011: 89).

#### **1.5.5.5. Örgütsel Yedekleme**

Yönetim için değerli görülen iş pozisyonlarında çalışan kişilerin işten çıkarılması, işten ayrılması vb. gibi durumlarda örgütlerde bir boşluk oluşmaktadır. Bu boşlukları doldurmak için uygun görülmüş adayları önceden değerlendirme sürecine örgütsel yedekleme denir (Taşçı,2008:135). Rolün ya da işin gerektirdiği beceri, karakteristik netleştirme, bilgi, aday belirlemeyi örgütsel yedekleme gerçekleştirir. Aynı zamanda örgüt içinde yüksek potansiyele sahip kişileri belirleme ve geliştirme uygulamaları ve eğitim geliştirmesinde katkı sağlar (Tozluyurt,2003).

### **1.5.5.6.Oryantasyon Programı**

Türkçede yönlendirme anlamına gelen ve TDK tarafından belirtilen ‘oryantasyon’ kelimesi (TDK, 16 Şubat 2015) işletmeye en hızlı şekilde işe başlatmak, iş görenleri sağlıklı biçimde uyum sağlamasını olanaklı hale getirmek, üzerine planlanmış sosyalleştirme ve eğitim çabalarını en üst düzeye çıkarma bütünüdür. Özellikle işe yeni alınan kişilerde yapılan ve işten çıkma niyetini azaltan bu değer insan kaynaklarının etkin yönetimi açısından ise bir bütünlük sağlamaktadır Buna ilave olarak rol belirsizliğine yol açan sebepleri önlemede katkı sağlar (Seymen Aytemiz, 2002: 25).

### **1.5.6. Kariyer Yönetimi Amaçları**

Bireysel kariyer planlama, bireylerin etkinliğinin artırılması faaliyetlerinin becerileri ve ilgi alanlarının belirlenmesiyle alakalıyken, örgütsel kariyer planlamada, kariyer basamaklarını planlama, terfi mekanizmasının etkinliğini artırma, örgütün personel ihtiyaçlarını belirleme ve bu uygulamaları bireysel arzuları ve yetenekleri ile karşılaştırma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Ayrıca örgütsel kariyer planlamada, kariyer sisteminin denetimi ve düzenleme işlemleri, bireylerin geliştirme ve eğitim uygulamaları da gerçekleştirilir (Öztürk ve Teber, 2006: 71). Kariyer yönetimi amaçları (Armstrong, 2009: 591) :

- Etkin yetenek yönetimi politikaları ile bireylerin yeteneklerinin gelişimini sağlamak,
- Bireyleri yetenekleri ve amaçları doğrultusunda cesaretlendirmek, desteklemek ve yönlendirmek,
- Bireylere sorumluluk alabilecekleri seviyeye göre bir dizi deneyim ve faaliyetlerin öğretilmesi ve bu konuda ilerlemelerine destek olunması,
- Örgütsel politikalar ile bireysel istekleri bütünleştirmek,
- Personele kariyerlerini ve kendilerini geliştirecek fırsatı sağlamak ve yaratıcılığı arttırmak,
- Organizasyonda kariyer yönetimi politikalarının anlaşılmasını sağlamaktır.

### 1.5.7. Kariyer Yönetiminin Konuları

Örgütler için kariyer yönetimi uygulamaları, diğer yönetim fonksiyonları gibi ekonomik ve yasal sosyal durumlarda oluşturacakları değişimlere cevap verebilmesi gerekmekte ve dinamik olan bir gücü temsil etmektedir (Beer ve Spector.1985:236).Bu sebeple örgütlerin verimliliğini arttırmada ve bireylerin gelişimlerini sağlamada kariyer yönetimi, çok önemli bir etkidir. Bu faaliyetler: geliştirme ve eğitim, işten uzaklaştırma, değerlendirme ve seçme, işe alma olarak bilinir.

**Seçme ve Değerlendirme:** Belirlenmiş adayların arasından, belirlenmiş pozisyonlar da çalışmak üzere, örgüt içinde en uygun adayın belirlenmesi ve hangi adayların öncülük edeceğinin tespit edilmesi sürecidir. Bu aşamada adaylar bilgi ölçüm testleri, mülakatlar, görüşmeler ve psikoloji bağlamında seçim kriterlerinde belirlenir. Değerlendirmede ise seçme süreci bittikten sonra en yetenekli ve kriterleri en uygun olanı belirlenir. Seçim faaliyetinde işin gerektirdiği ve örgüt politikalarına hakim özellikleri belirlenen uygun kişi işe alınmaktadır (Çavdar,2010:26).

**Eğitim ve Geliştirme:** Kişilerin becerileri ve yeteneklerini geliştirmek için en değerli insan kaynakları yönetiminin uygulama aşamasıdır. Örgütler değerlendirme ve seçme aşamasından sonra çalışan kişilerin beceri ve yeteneklerini geliştirmek amacı ile geliştirme ve eğitim çalışmaları yaparlar. Geliştirme ve eğitim, iş yükümlü bireylerin yeni teknolojik gelişmelere ayak uydurarak yenilikleri izleme amacını ve örgüte bağlılığını arttırmayı uygulamıştır. Bu biçimde örgütsel etkililiğin artırılması ile personel niteliklerinin artması planlanmaktadır.

**İşten Uzaklaştırma ve Alternatifler:** Örgütsel faaliyetler de iş için yetersiz görülen, pozisyona uygun olduğu düşünülmeyen, iş gerekenlerini yerine getirmekte zorlanan ya da dış etkenlerden dolayı başarısız olan yönetim değerlendirmesi neticesinde, yeteneğine uygun işe yerleştirme ya da işten uzaklaştırma gibi seçenekler kullanılabilir. Kişinin yetersizliğinden dolayı ya da yetersizliklerinin giderilmesi çok zor olması ile işten uzaklaştırma yapılmaktadır (Akın,2002: 104). Kariyer yönetimi, işten çıkarılacak personelden işe alınacak personelin belirlenmesine kadar çok önemli işler yapmaktadır (Türk,2006'dan aktaran Taşçı,2008:134).

### **1.5.8. Kariyer Yönetiminin Önemi**

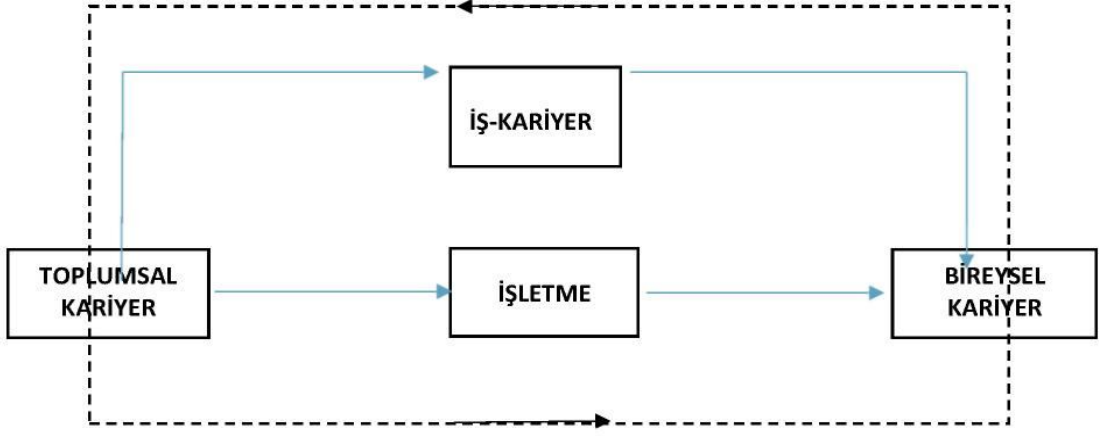
Kariyer yönetimi, örgüt ve birey çerçevesinden önemi anlaşıldığı takdirde her iki taraf için önem arz edebilir ve etkili bir sonuç verebilmektedir. Bu nedenle örgüt ve birey çerçevesinden etkin bir kariyer yönetimi önemi yeterince anlaşılır bir şekilde belirtilmelidir.

#### **1.5.8.1. Kariyer Yönetiminin Örgüt Açısından Önemi**

Kariyer yönetiminin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Örgütsel bağlamda bireylerin belirli pozisyonlarda çalışması örgüt açısından desteklediğinden kariyer yönetimi çok önemlidir. Transfer ve terfi yapılırken bilgi, beceri ve değer ve bunlarla bağlantılı olarak kişisel amaç ile bireysel tecrübeler kariyer yönetimine olan ilgi ve alaka her geçen gün artmıştır. Örgüt tarafından çalışanların örgüt içerisinde kariyer amaçları ve yolları ile alakalı talepleri kariyer yönetimi için de çok önemli bir yere sahiptir (Aytaç,2005:119). Kariyer yönetimi alternatiflerinde kişilerin verimliliği, tecrübeleri, değerleri ve bunların gerçekleşmesinin hedeflenmesi bütün ortamlarda hızla yayılmaktadır (Berberoğlu, 1991:141).

## **1.6. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİ MODELLERİ**

Örgüt ve çalışanın ortak hareket ettiği bir sürece kariyer yönetimi süreci denir. Bu süreçte iş yükümlü birey kendi başına bir mesuliyet alarak başarısız veya başarılı olduğunu gösterebilir. Bu süreçte örgüt tek başına hareket etmeyecektir. Kısaca örgüt ve iş yükümlü bireylerin üzerine düşen mesuliyetleri, görevleri, birlikte koordinasyon kurma amaçlarını gerçekleştiren kariyer yönetimi süreci olmaktadır. Şekil 1 üzerinde kariyer yönetimi süreci açıklanmıştır:



**Şekil 1:** Kariyer Yönetim Modeli (Şimşek vd., 2007)

Şekil 1’ de görüldüğü gibi kariyer yönetim süreci birbiri ile etkileşim şeklinde olan örgütsel, bireysel ve toplumsal faktörlerdir. Model de örgüt ve kişinin, çevresel etmenlerden etkilendiği görülür. Olumsuz etkileşim ya da olumlu etkileşim de olabilir. Örgüt ve kişiyi dolaylı yünden toplumsal kariyer etkiler. Ayrıca bireyi direkt olarak etkileyen model ise toplumsal kariyerdir. Netice olarak hem dolaylı hem de doğrudan her fonksiyon birbiri ile etkileşim ve iletişim biçiminde olduğu görülür.

Kariyer yönetim modeli dört başlık altında açıklanmıştır (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988).

### **1.6.1. Akademik Model**

İç kaynaklardan faydalanılıp, kişisel ölçüde atamaların gerçekleşmesi bu modelde esas olmaktadır. Örgüt içinde personel almada erken işe alınıp, uzun dönem meslek elemanı ve bilgi, beceri değerleri olan bir nevi profesyonelleştirme yapılmaktadır. Çift kariyer veya yanal yolları izlemek, personel izlemesi, kontrol etmek, tecrübe, yetenek vb. etmenlerde grupların en tipik özelliği olmaktadır (Baruch ve Peiperl, 2003:101).

İşletme içerisinde personel alımına ayıracağı alanlar da iş gücü devrini azaltıp, piyasa içinde rekabet gücünü arttırmak bu modeldeki en önemli unsurdur. Ama temel amacı; örgütün iklimini iyi bilen, tanyan ve aidiyet duygusu yüksek, çekirdekten personel yetiştirmek ve gelecekteki en üst düzey yönetici yetiştirmektir. (Soysal, 2006:43).

### **1.6.2. Kulüp Model**

İşletme içerisinde iş yükümlü bireylerin kariyer adımıdaki ilk basamaklarını oluşturan işletmeler bu modele uygun şekilde başlamaktadır. İç tedarik yöntemi kulüp modelinde uygulanır. Grup temelli atamalar yapılmaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde derece-kademe, çalışmaya yer verilip, bireyin gösterdiği gelişmeye ağırlık verilmemiştir. Örgüte bağlılığın temelini üyelik ve güvenlik oluşturur. Kalite ve hizmet hiyerarşideki sabit statü uygulanmasının önüne bazen geçebilir (Dicle, 1999:21).

Bu süreç devam ederken örgütte çalışan, işletmede yetenekleri kısıtlı olup, işletmeye bağlı hale gelecektir. Bu model, bilgi birikimine değer veren ve iş ortamında rekabetin çok fazla olmadığı durumlarda yararlı olabilmektedir (Dicle, 1999:21).



### 1.6.3. Futbol Takımı Modeli

Kişiler bu dışa açık modelinde tedarik ile örgüte kazandırılmaktadır. Örgütler bu modeli uyguluyorlar ise istihdam alanının hiçbir zaman güvenliğini sağlamazlar, genellikle gelecekte parlak olan ve yeniliklere açık bireyleri istihdam etmeyi tercih ederler. Aidiyet duygusu ve örgütsel bağlılık bu modelde çok düşük olmaktadır. Ayrıca bireylerin 'star' yani geleceği parlak olmasını istediklerinden çalışanların içinde hırs, enerji ve yetkinlik çok yüksek olmaktadır. Ama örgütün uygulamaları kendileri için bir problem olarak algılanırsa ve bazı talepleri kesilirse çalışanlar kendilerine yeni bir örgüt aramaya başlarlar (Sonnenfeld ve Peiperl, 2003:140).

### 1.6.4. Kale Modeli

Atamalarını grup temelli yapan, kaynaklarını dış tedarik yolu ile gerçekleştiren modele kale modeli denir. Dış ve iç rekabete açık bir sistem şeklindedir. Bütün çalışanlar rekabete açık olduğu için kendilerini devamlı olarak geliştirme ve kendilerini yeniliklere açık tutmak mesuliyetindedir. Ekonomik kriz ya da sektörün bazı belirli sorunları bulunmasa bile hayatta kalmalarını sağlamak için genellikle bu modeli uygulamaktadırlar. Örgütler küçülmeyi hedeflediğinde ise bu modeli uygulamaya başlar. Bir nevi geçiş aracı olarak kullanılabilir (Baruch ve Peiperl, 2003:103).

Örgütler çalışanları bu modele göre tedarik etmek için çalışmazlar. Örgüte alanında uzmanlaşmış kişiler, kendini yetiştirmiş ve kaliteli kişiler davet edilmektedir. Basın yayın, turizm ve bankacılık gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmeler bu modele örnek verilebilir (Dicle, 1999:22).

Netice olarak; Sonnenfeld (1988)'in gruplandırmasını yaptığı bu modellerin (futbol takımı, akademik, kale, kulüp ) bazı zorluk ve sıkıntıları vardır. İlki, örgütlerin her bir boyuta göre nasıl değerlendirilecek olması sorusu olmuştur. Sonnenfeld ve arkadaşları bu boyutların örgütlerdeki etkisini saptamak için bir ölçek yapamamış, geliştirememiştir. Bu yüzden, deneysel çalışmalar ile modeller test edilememiştir (Baruch ve Peiperl, 2003:103).

## 1.7. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel kariyerin özellikleri, başlıca 3 faktöre göre açıklanmıştır: Çevre, örgüt ve işgücü özellikleridir. Bu değişkenlerin her birinin örgütsel kariyeri tanımlayan mobilite oranlarını ve pozisyonların dizisini etkilediği kabul edilmektedir. Üstelik bazı derecelerde, bu boyutların etkisi politikalar, prosedürler ve mobilitayı yönetmek üzere kurulmuş mobilite kriterleri tarafından düzenlenmiştir. Kariyer yönetimi; çevre, örgüt yapısı ve işin özelliklerinden oluşan üç ana değişkenin yanı sıra; örgüt desteğinin yoğunluğu, bireysel kariyer planlama; organizasyonun içindeki ve dışındaki iş fırsatları, uygun kariyer yollarının çeşitliliği, iş ve aile zorunluluklarının karşılıklı etkileşimi gibi diğer değişkenlere de bağlıdır. Örgütlerde kariyer yönetimini etkileyen değişkenler aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Şimşek vd., 2007: 78).

### 1.7.1. Örgütsel Özellikler

Farklı örgütlerin işçilerine farklı kariyer yolları sunmaları örgütsel özelliklerin önemli olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Bazı araştırmacılar kariyerler ile örgütün büyüklük, biçim ve teknolojileri arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Wilnsky (1960) uzun hiyerarşi, daha fazla departman ve coğrafik lokasyonların örgütlerde, öncelikli olarak yatay hareketlerin derecesini arttırdığını ve böylece kariyer hareketleri için büyük fırsatlar sağladığını iddia etmiştir. Örgütsel kariyerlerle ilgili diğer bir unsur ise örgütün büyüklüğüdür (Şimşek vd., 2007: 79).

### 1.7.2. Çevre

Ekonomik, sosyo-kültürel, fiziki ve hukuki yapı örgütün, çevresini oluşturan önemli faktörlerdir. Bu anlamda örgüt, çevresi ile sürekli ilişki ve etkileşim içerisindedir. Örgütün varlığını sürdürebilmesi ve geliştirebilmesi, örgütün çevresindeki ve bağlı olduğu üst sistemlerdeki değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmesine bağlıdır (Şimşek vd., 2007: 80).

### **1.7.3. İş ve Çalışma Koşulları**

İş ve çalışma kavramları, genelde aynı terimle ifade edilmektedir. Bu anlamda çalışma ve iş kavramı, insanın bedensel veya zihinsel güçlerini belli bir amaca yönelik olarak ve planlı bir şekilde kullanabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2007: 81).

### **1.7.4. İşgücü Özellikleri**

Örgüt içinde işgücünün özellikleri örgütsel kariyerleri etkileyen değişkenler diğer bir faktördür (Şimşek vd., 2007: 82).

## **1.8. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Kariyer yönetim programları bir çok firmada insan kaynakları stratejilerinin bir parçası olarak gittikçe artan oranda uygulanan bir sistemdir (Şimşek vd., 2007: 84).

Kariyer yönetim programlarının başarısı için yazarlar ve araştırmacılar şu önerilerde bulunmaktadır (Şimşek vd., 2007: 84).

- Kariyer yönetimde; hat müfettişleri aktif olarak çalıştıkları zaman başarısı daha fazla olabilecektir.
- Kariyer yönetimi; yararları şirketler tarafından gerçekten kabul edildiğini ve üst yönetim tarafından desteklendiği zaman başarısı daha fazla olacaktır.
- Kariyer yönetimi iyi planlanmış olmalıdır. Rasgele veya kötü planlanmış girişimler, kariyerleri yönetmede başarısız olabilecektir.
- Yöneticiler, kariyer yönetimi programları ve metotlarının hiçbirini ihmal etmemelidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARIYER YÖNETİMİNDE GÜNCEL BİR KAVRAM OLARAK CAM TAVAN SENDROMU VE KADIN YÖNETİCİLER BOYUTU

Küreselleşme olgusu içerisinde iş dünyasında değişim ve değişimi şekillendiren öncü stratejiler, ölümcül hal alan ‘rekabette’ üstünlük sağlamanın ön koşulu haline gelmiştir. Kariyer yönetimi deyince akla ilk gelen şey bireysel ve örgütsel kariyer yönetimidir. Her ne olursa olsun, kariyer yönetimi konusu, insanla ilgilidir ve eğitim, kültür, kişilik vb. unsurlardan etkilenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde yönetici konumundaki kişiler, kariyer yönetimi uygulamaları çerçevesinde söz konusu bu faktörleri dikkatle ele almak zorundadır. Bu bölümde ele alınacak konu söz konusu özelliklerin yanında cinsiyet ayrımına dayanan ve özellikle kadın çalışanlarda ortaya çıkan ve son zamanlarda ayrı bir konsept olarak birçok araştırmaya konu olmuş olan “Cam Tavan Sendromu” konusudur (Şimşek vd., 2007: 239)

Cam tavan kavramı; çalışan kadınlar ile üst yönetim düzeyleri arasında yer alan ve onların liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, görülmeyen ve geçilmeyen engeller olarak tanımlanmaktadır. Bu kuramda kadınların ilerlemelerinin daha üst düzeyde bir işi başaramayacakları endişesi ile değil, sadece ‘kadın oldukları için engellendikleri’ öne sürülmektedir. Araştırmalarında ortaya koyduğu gibi, cam tavan sendromu ile en çok azınlık dediğimiz gruplar, yaşlılar ve kadınlar karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle bu bölümde özellikle kadın çalışanların karşı karşıya kaldıkları cam tavan sendromu konusu irdelenmiştir. Çünkü dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınlar özellikle 1970 ‘li yıllardan sonra çalışma hayatında daha aktif rol almaya başlamışlar ve son 30 yıldır yönetim pozisyonları için hazırlanma sürecine girmişlerdir. Fakat bunun yanında birçok engelle mücadele etmek zorunda kalmışlardır. Bu engeller çeşitli olmakla birlikte örgütün gücünü elinde tutanlarca uygulanan ve grup temeline dayalı cam tavan engeli en önemlisidir (Şimşek vd., 2007: 240).

Çalışma hayatında sınırlı sayıda kalan kadınlar kendilerini kabul ettirmek ve yıllardır uygulanan geleneksel uygulamalar karşısında başarı ile durabilmek için erkek çalışanlardan daha fazla gayret göstermek zorunda kalabilmektedirler. Böyle bir çalışma ortamında kadınların iş hayatında başarılı olması ve belirledikleri kariyer hedeflerine ulaşmaları da muhakkak ki daha fazla gayret gerektirmektedir. Kadın çalışanlar iş yaşamının getirdiği sorumluluklar yanında, aile içerisinde yüklendikleri sorumluluklar nedeniyle kariyer aşamalarını daha geç ve zorluklarla adımlamak zorunda kalabilmektedirler (Şimşek vd., 2007: 241).

Cinsiyete dayalı işbölümü önemli ölçüde varlığını koruduğundan, özellikle niteliksiz işgücü olarak çalışan kadın için çalışmanın önemli bir değişiklik getirdiğini söylemek zordur. Örneğin, çalışan kadının aile içindeki sorumlulukları değişmediğinden yükü daha da artmakta, her iki alandaki sorumlulukları değişmediğinden dolayı ve her iki alandaki sorumlulukları nedeniyle hiçbir tarafta tam yeterli ve başarılı olamamakta ve bunun getirdiği gerilimi yaşamaktadır. Kadınlar, çoğu kez ne erkeğin ne de toplumun bir katkısı olmamasından dolayı, iş ve aile arasında yaşadığı gerginlikleri ve çelişkileri kendisinin çözmesi gerekmektedir. Bu durumda da çalışma çoğu kadın için başlı başına bir anlam taşımamakta ve ilk fırsatta terk edilmesi gereken bir zorunluluk olarak algılanmaktadır (T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü,1999:6).

Snavey, (1993)'e göre iş yerinde “erkek egemen” olması konusu ortaya çıkan başlıca problem kaynağı olarak görülmektedir. Söz konusu egemenliğin beş sebebi bulunmaktadır (Snavey, 1993:17);

1. Kadının tarih içindeki kalıplaşmış konumu,
2. Kadınların erkek iş arkadaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorluk çekmeleri,
3. Ulaştıkları yöneticilik makamlarının, organizasyonların tümünü yönetme imkanı tanımaması,
4. Kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine ve erkek ihtiyaçlarına uygun bir şekilde tanımlanmış olması,
5. Erkeklerin kadınlarla birlikte çalışmaktan memnun olmamaları

Cam tavan sendromu konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların çoğunluğunda özellikle kadın çalışanların durumları analiz edilmiş ve kadın çalışanlara karşılaştıkları sorunlara karşı bazı öneriler sıralanmıştır. Ayrıca üst düzeylere yükselme olanakları olan kadın yöneticilerin belli bir dönemde cam tavana çarptıkları saptanmıştır. Yapılan bir araştırmada yönetici konumunda olan erkeklerin kadınların yöneticiliğine sıcak bakmadıkları ve mümkün olduğunca kadınları engelledikleri görüşü savunulmakta; bunun yanında erkeklerin yaşamlarında dayanışma içinde olduklarını, bir grup ruhuyla hareket ettikleri, birbirlerini ağabey-kardeş ilişkisi içinde destekleyip yükselttikleri ve aralarına bir kadının girmesinden rahatsız oldukları belirtilmektedir (Şimşek vd., 2007: 242).

## **2.1. CAM TAVAN SENDROMU TANIMI VE KAPSAMI**

### **2.1.1. Cam Tavan (Cam Tavan Sendromu) Kavramı**

Cam tavan kavramı kadınların ve diğer azınlık gruplarının kariyer geliştirmeleri önündeki bir takım engeller olarak görülmektedir. Cam tavan tanımlaması, iş yerinde erkek ve kadın arasındaki eşitsizliği analiz etmek için kullanılan en etkili metaforlardan biridir (Uyargil, 2008:71). Cam tavan metaforu, üst pozisyonlara ulaşmasında kadını engelleyen gizli bariyerler olarak kullanılmaktadır. Cam tavan yazınında, cam tavanını açıklayan ve belirleyen faktörler araştırılmıştır. Bunlar içinde, kurumsal engeller, erkek yöneticilerin beklenti ve tavırları, kadınların özgüven eksikliği ve aile sorumlulukları sayılabilir. Bahsi geçen faktörler üzerine çalışmalar bulunsa da, bugüne kadar cam tavanı üzerine yapılan araştırmaların çoğu kadınların kariyer başarılarını engelleyen örgüt kültürünün dinamikleri olan dışlanma ve seçme mekanizmalarını ele almaktadır (Annelies vd., 2002:315-316).

Cam tavan; Devlette, şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda, yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir (Örücü vd., 2007:118 Department of Labor'a göre ise 'cam tavan' örgütsel önyargı yada tutumlardan kaynaklı suni engellerdir. Nitekim kadınların direkt olarak amir, yönetici gibi konumlara gelmelerini engelleyecek (tavan)

yönetmelikler ya da yasalar bulunmamakla birlikte kadınların yükselmesini önleyen görünmeyen, gayri resmi (cam) uygulamalar bulunmakta ve kadın ne kadar çabalasa da bir türlü bu cam tavanı aşmamaktadır (Yaşın Dökmen, 2004:128) Bu bağlamda, kadınların giderek daha iyi eğitim almalarına rağmen hala mesleki ve örgütsel ayrımla karşı karşıya oldukları ve çok azının kendilerini üst düzey yönetim görevlerinden ayıran cam tavanı delerek yönetimin üst düzeylerine tırmanabildikleri bir gerçektir (Tütek, 1998:241).

Cam tavanın diğer cinsiyete ya da ırka dayalı eşitsizliklerden ne gibi farkları olduğu alan yazınında ilgi çeken bir konudur. Cotter vd., cam tavan etkisini irdeledikleri çalışmalarında, cam tavanın diğer eşitsizliklerden ayırt edilebilecek belli türde bir cinsiyete ya da ırka dayalı eşitsizlik olduğunu ifade etmekte ve bu ayrımı yansıtan dört kriter tanımlamaktadırlar. Bu kriterler; (Anafarta vd., 2008:114).

- ABD'nin Federal Cam Tavan Komisyonu'nun tanımından hareketle, cam tavan kavramı “kadınların ve azınlıkların yükseltmelerinin önündeki yapay engelleri” yansıtmalıdır;
- Örgütün üst basamaklarındaki eşitsizliği yansıtmalıdır;
- Sadece yüksek düzeylerdeki cinsiyet ya da ırk oranlarını değil, daha yüksek düzeylere ilerleme şansında cinsiyete ya da ırka dayalı eşitsizliği temsil etmelidir;
- Kariyer ilerledikçe dezavantajlar artmalıdır; olarak sıralanabilir.

Cam tavan kavramı ile ilgili ilk yazılı referans 1984 yılında Advveek dergisinde Nora Frenkiel tarafından derginin editörü Gay Brant hakkında kaleme alınmış olan “The Up-and-Comers; Bryant Takes Aim At the Settlers-In.” adlı makalede ortaya atılmıştır <http://www.phrases.org.uk/meanings/glass-ceiling.html> (e.t: 30.12.2017);

Söz konusu makalede Gay Bryant “Kadınlar belirli bir noktaya ulaşmışlardır, ben buna cam tavan diyorum, onlar orta yönetimin tepesindedir, duruyorlar ve sıkışmış haldedirler” şeklinde ifadeler kullanılmış ve cam tavanı basitçe açıklamaya çalışmıştır (Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007:243).Ancak, cam tavan terimi 1986 yılında Wall Street Journal gazetesinde yayımlanan bir makale ile popüler hale gelmiştir. Bu makale

kadınların kurum hiyerarşisinde üst pozisyonlara yaklaştıkça, görünmeyen engellerin bu kadınların yükselmesini sınırlandırdığından bahsetmektedir.

Bu makalenin popüler hale gelmesinden sonra, cam tavan sendromu 1990'lı yıllarda kamuoyu ve akademik alanda yoğun bir biçimde kullanılmaya ve tartışılmaya başlanmıştır. 90'lı yılların başından beri yapılan bu araştırmalar sonucunda, başarıyı sağlamanın ve üst düzeylere gelmenin zorluğunun kadınlar için temel sorun olduğu saptanmıştır (Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007:243). Sonuç olarak, cam tavan kadınların üst düzey yöneticilik konumuna ulaşmalarının firma geleneği ve basmakalıp yargılar tarafından engellendiğini belirten bir terim olarak kullanılmıştır. Ayrıca cam tavan, önemli bir terfi beklendiği halde adı tam olarak konamayan nedenlerden dolayı istenen terfinin alınamaması durumu şeklinde de açıklanmaktadır (Aktaş vd., 2009:271). Örneğin, Fortune 500 anketi sonuçlarına göre 1992 yılında Amerikan şirketlerinin üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın oranı yüzde 5'ten daha düşük seviyededir (Shuck ve Liddle, 2004:75).

Genel itibariyle bakıldığında, cam tavan konusunda yapılan çalışmalarda, yönetici konumundaki kadınların özellikle de terfi bekledikleri sırada, umduklarının aksine kendileri yerine erkeklerin terfi alması ve uğradıkları hayal kırıklığı konuları vurgulanmaktadır. Bu durum karşısında ise görünmez engellerle karşılaşan kadınlar ya işten ayrılmakta ya da kariyer ilerlemelerine yönelik çabalardan vazgeçmektedirler (Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007:245).

Bir başka ifadeyle ise cam tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlarına bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen (invisible), aynı zamanda aşılamayan engeller olarak nitelendirmektedir. Bu engeller, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için gerekli olan farklı ve çeşitli yeteneklere sahip kadın çalışanın üst düzey yönetim kademelerinde görev alamamalarına ve özelliklerine bakılmaksızın işletmenin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına neden olmaktadır (İraz, 2009:278). Cam tavanın varlığının iş tatminini azaltmak ve işgücü devrini arttırmak gibi olumsuz sonuçları da dikkate alındığında, birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de kadınların işgücüne katılımlarının giderek artması nedeniyle onların ilerlemelerini engelleyen



faktörlere karşı duyarlı olunması işveren açısından da gerekli hale gelmiştir (Anafarta vd., 2008:131). Bu yüzden ki günümüzde şirketlerin karşılaştığı en önemli eğitim ve geliştirme sorunlarından biri, kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına nasıl getirilecekleri-cam tavanı nasıl aşacakları konusudur (Noe, 1999:312).

Bu durum özellikle bugüne kadar atıl bırakılan ve fırsat verilirse bilgi ve yeteneğini etkin bir biçimde kullanabilecek nitelikli kadın işgücü için önemli bir gelişmeyi işaret etmektedir (Bayrak ve Mohan, 2001:91).Ancak cam tavanın kırılması, kadınların ihtiyacını daha iyi anlayan kadın yöneticilerin sayısının artmasıyla mümkündür Yine de cam tavanın tam anlamıyla ortadan kaldırılmadığı öne sürülmüştür. Cam tavanın kırılmamasına aşağıdaki gerekçelerde belirtilmektedir: (Aytaç, 2005:264).

- Kadınların çocuk büyütme için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları veya durdurmaları, tepe yönetim noktalarına ulaşmaları için önemli bir engeldir.
- Kadınlar genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışları içindedir. Böylece tepe yönetim için gerekli olan zaman ayıramamaktadır.
- Kadınlar geleneksel olarak işletme ve mühendislik becerisinden yoksunlar, henüz tepe yönetimine hazır değiller.
- Kadınların tepe yöneticilik için gerekli olan iş tecrübesi azdır.

Cam tavan literatüründe, kadınların kariyer engellerini ortaya koymaya yönelik çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Glass Ceiling Commission tarafından ortaya konan cam tavana etki eden engeller bunlardan ilkidir. Glass Ceiling Commission yaptığı araştırmalar cam tavan araştırmaları kadınların yükselmesini engelleyen suni engellerin üç seviyesini ortaya çıkarmıştır. Glass Ceiling Commission, CEO çalışmaları ve odak grup araştırmalarının tanımladığı engel şu şekildedir: (Glass Ceiling Commission, 1995:7-8).

- Eğitim olanakları ve eğitime ulaşmayla ilgili arz engeli
- Bilinçli ve bilinçsiz yapılan cinsiyet, ırk ve etnik farklılığa dair basmakalıp yargılar ve önyargılar şeklinde ortaya koyulan farklılık engeli

- İç Yapısal Bariyerler
- Kadınlara ulaşmaya çalışmayan ya da ulaşamayan sosyal yardım ve işe alım uygulamaları
- Kadınları dışlayan ya da izole eden kurum iklimleri
- Yükselme olanaklarını doğrudan etkileyen pipeline (iletişim) engelleri Resmi (governmental) Bariyerler
- Güçlü ve istikrarlı yasal uygulama ve takiplerin var olmaması
- İş gücü verilerinin formüle edilmesi ve toplanmasındaki zayıflıklar
- Cam tavanla alakalı bilgini rapor edilmesi ve dağıtılmasındaki yetersizlikler

Zeynep Ayçan ise konuya farklı bir noktadan bakarak cam tavan sendromuna etki eden kariyer engelleri arasına kadının kendi kendine koyduğu engelleri de almıştır. Bu açıdan Ayçan'a göre kadınlar için çalışma hayatının en büyük engeli olan cam tavanın üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutların ortaya çıkmasındaki belirgin faktörler çoğunlukla sosyo-kültürel nitelikte olup, sosyalleşme süreci; normlar, kanunlar ve kurumsal düzenlemeler; eğitim düzeyi ve endüstriyel gelişim seviyesi ile birebir ilişkilidir. Cam tavanın üç boyutunu oluşturan üç ana engel vardır ki kadınlar bu bariyerler doğrultusunda kariyer gelişimlerini belirlemektedir. Bu engeller aşağıda belirtilmiştir: (Ayçan, 2011:26)

- Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller
- Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller
- Kişinin kendi kendine koyduğu engeller

Çizelge incelendiğinde görülmektedir ki kadın ve erkek yöneticiler kadın çalışana yönelik kariyer engellemelerinde aynı noktadan hareket etmektedirler. Ancak erkek yöneticilerin özellikle gücü elde tutma isteği ve kadın yöneticilerin kraliçe arı sendromu ya da kendini referans alma noktaları, davranışsal farklılığı ortaya koymaktadır. Kadının koyduğu engellerde ise en çok kişisel ve ailevi nedenlerin etken olduğu görülmektedir.

**Tablo 1:** Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller

<b>Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller</b>	<b>Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller</b>	<b>Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller</b>	
Tarafsızlık ilkesi	Tarafsızlık ilkesi	Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar	
Cinsiyet körlüğü	Cinsiyet körlüğü	Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek	
Koruma, kollama içgüdü (pozitif ayrımcılık)	Koruma, kollama içgüdü (pozitif ayrımcılık)	İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak	
Kadınlarla kurulan iletişim zorluğu	Kraliçe arı sendromu	Kendini geliştirme, koşulları değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmama	
Gücü elde tutma isteği	Çok boyutlu kıyaslama, çok boyutlu kıskançlık	Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç	
	Kadınlara yönelik önyargılar	Sistemi destekleme zorunluluğu hissetme	
	Erkekler gibi düşünerek onlardan biri olduğunu gösterme çabası		Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek, kariyer yönelimli olmamak
			Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamamak

Kaynak: (Öğüt, 2006:68).

Yukarıda anlatılan engellerin yanı sıra literatür de pek çok kez kurum kültüründen kaynaklı engellerden bahsedilmiş, erkek egemen kurum kültürlerinin kadının kariyeri önünde ne denli önemli bir engel olduğu vurgulanmıştır. Bu çalışma kapsamında da cam tavan sendromuna etki eden faktörler incelenirken üç boyut üzerinde durulacaktır. Bunlar;

- Kurum Tarafından Konulan Engeller,
- Yöneticiler (Erkek) Tarafından Konulan Engeller,
- Aile Tarafından Konulan Engeller'dir.

## **2.2. CAM TAVAN VE KİŞİLİK FAKTÖRÜ İLİŞKİSİ**

### **2.2.1. Kişilik Kavramı**

Ruhbilimcilere göre kişilik, bireyin kendine özgü ve ayrımcı davranışlarının bütünü olarak tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2007: 246).

### **2.2.2. Kişiliğin Temel Özellikleri**

Kişiliğin temel özellikleri dört grupta sıralanabilir (Şimşek vd., 2007: 247).

- Kişilik bazı davranışların toplamıdır.
- Kişilik aynı zamanda özel çevrenin ortaya çıkardığı bir olgudur.
- Kişilik bireysel dengenin ürünüdür. Kişilik davranışlara yön verir ve idare eder.
- Kişilik belirli zaman dilimleri içindeki davranışların bütünleşmesinden oluşur.

### **2.2.3. Kişiliği Oluşturan Faktörler**

Karmaşık bir yapıya sahip olan kişilik kavramını oluşturan bir çok faktör vardır. Bu unsurları 5 temel faktörde toplamak mümkündür (Şimşek vd., 2007: 247).

### **2.2.4. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri**

Bedensel yapıya göre üç tip kişilik türü söz konusudur. Bunlar; ağır bedensel faaliyetlere ilgi duyan mezomorf kişilik türü, utangaç ve çekingen bir yapıya sahip ektomorf kişilik türü ve arkadaş canlısı, neşeli bir yapıya sahip endomorf kişilik türleridir (Şimşek vd., 2007: 247).

#### **2.2.4.1. Sosyal Faktörler**

Her bireyin belirli bir kültürel yapı içerisinde yaşadığı gerçeği göz önüne alınırsa, çevre şartları içerisinde bireyi en fazla etkileyen faktörlerden birinin, bireyin içinde bulunduğu toplumun sosyal özellikleri olduğu söylenebilir. Bireysel farklılıklarda, kişilik özellikleri her ne kadar farklı olursa olsun, bireyin gerek çevresel, gerekse ailesel etkenlerle olayları algılaması ve buna göre hareket etmesi önemli bir unsurdur. Zaten bu farklılıkları kişileri diğer kişiler içerisinde daha ön plana veya geriye itecektir (Şimşek vd., 2007: 248).

Kırsal kesimde horlanan ve hatta doğumuna dudak bükülen kadın , çocukluk ve gençlik yıllarını dini faktörlerden ve geleneklerden gelen baskılar altında sürdürmekte , daha düşük bir eğitim düzeyine razı olmakta ve “ücretsiz aile işçisi “ olarak aileye önemli bir katkı sağlarken , bu katkısının değeri hem ekonomi hem de aile tarafından çoğu zaman görmezlikten gelinmektedir ( T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü,1999:14)

#### **2.2.4.2. Aile Faktörü**

Bireylerin sosyal değerleri ilk öğrenmeye başladıkları yer olarak aile kişiliğinin oluşumunda en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Aile içerisinde kişi kendisine bir model seçer ve onun hareket ve kişilik özelliklerine yakın davranmayı amaç edinir. Bu nedenle aile içerisinde bulunan kişi, bireyin kişiliğinin oluşumunda çok önemli bir faktör olacaktır. Anne-babanın olaylara karşı tutum ve düşünceleri, bireyin hayatı boyunca sergileyeceği tutum ve davranışlara da önderlik edecektir. Yönetici pozisyonundaki kişiler üzerinde yapılan araştırmalar da göstermektedir ki, belirli eğitim almış ailenin çocukları kariyer basamaklarını daha kolay aşabilmekte ve aile içinde en çok anneden etkilenmektedir (Şimşek vd., 2007: 248). Seçmek; değiştirilmesi mümkün olan ve olmayan şeylerin ayırımına vardıktan sonra değiştirilemez şeyleri değiştirmeye, kontrol etmeye, kendimizi ve çevremizi geliştirmeye yönelmektir. Kısacası, kabullenme sonrasında seçimler yaparak varoluşumuza katkıda bulunabiliriz (Dökmen,2009;172)

### **2.2.4.3. Coğrafi ve Fiziki Faktörler**

Toplumun içerisinde yaşayan bireyin yaşamını sürdürdüğü coğrafyanın antropolojik yapısı ve kültürü kişilik üzerine etkili olmaktadır. Yani kişinin içinde yaşadığı toplumun yaşam görüşü, ahlak yapısı, örgütlenmesi, endüstrileşme oranları gibi unsurlar kişilik üzerine etkilidir. Yaşanılan yerin iklim, tabiat ve fiziksel şartları gibi unsurları da bireyin kişilik yapısına etki edecektir. Fakat bu etkiler doğrudan etkiler olmaktan çok dolaylı etkiler olarak karşımıza çıkmaktadır (Şimşek vd., 2007: 248).

### **2.2.5. Cam Tavan Konusunda Kişilik Faktörünün Önemi**

Kişilikle ilgili davranış biçimleri çalışanların kariyerinde önemli birer rol oynamaktadır. Önceki bölümlerde söz edildiği gibi, çalışan insanlar kariyerlerinin belirli aşamasında cam tavan sendromu dediğimiz görünmez engelle karşılaşabilmektedirler. Bu engellere karşı nasıl bir hareket tarzı belirleyecekleri onların kişilik özellikleri ile yakından ilişkili olmaktadır.

Yöneticilerin başarılı olmasında yetenek, zeka, eğitim, duygu, öfke, inanç, konuşma şekli, kültür, ahlak, sorumluluk, içtenlik, kıskançlık gibi bilinen ve bilinmeyen, kimi birinci derecede, kimi ikinci derecede olmak üzere çok sayıda özellik söz konusudur. Azimli, gerektiği ölçüde hırslı, kararlı vb. bir kişilik yapısına sahip olan yöneticiler engeli aşarak cam tavanı kırabileceklerdir (Şimşek vd., 2007: 249).

## **2.3. POZİTİF AYRIMCILIK VE CAM TAVAN**

Toplumların içerisinde farklı kültürel özelliklere sahip grupların olabileceği gibi işletmelerde de farklı kültürlere, inanışlara, tutumlara vb. unsurlara sahip çalışanlar da olabilir. Bu farklılık daha çok çokuluslu işletmelerde ortaya çıkmaktadır. Ayrımcılık kavramı Latince ayırma anlamına gelen discrimination sözcüğünden gelmektedir. Terim, felsefesi (doğruyu yanlıştan ayırma), ekonomik (fiyatların ayırımı) kullanımları dışında toplum alanına aktarıldığında, avantajsız bazı sosyal kesimlerin deri rengi, isim farkı, cinsiyet, din gibi nedenlerle ayırımını ifade etmekte ve ideolojik bir yapı

kazanmaktadır. Yani ayrımcılık sosyal psikoloji kapsamında, bir bireyin sadece belirli bir gruba aidiyeti dolayısıyla olumsuz muamele ve davranışlara maruz kalması olgusunu ifade etmektedir (<http://www.psi-kolojisyfam.com/kavramlar/ayrimcilik.html>.t.23.11.2017).

Farklılıkların yönetimi; farklılıkları görmek, kabul etmek, bireysel farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onları takdir etmektir. Daha açık bir ifadeyle; etnik köken, cinsiyet, yaş, din ve cinsel tercihlerden kaynaklanan farklılıkların, insanların farklı fiziksel özelliklerinin, deneyimlerinin, iletişim tarzlarının, anlama ve öğrenme hızlarının kabul edilmesi, anlayış ve saygıyla karşılanmasıdır (Şimşek vd., 2007: 250).

Çalışma hayatında kadın sayısının artmasını pek çok faktör etkilemektedir.. Bu faktörlerin başlıcaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek vd., 2007: 250).

- Dünya genelinde çalışan kadınları koruyucu ve destekleyici yasaların ve uygulamaların artması,
- Demografik gelişmeler
- Eğitim olanaklarının artması
- Standart dışı (atipik) çalışma şekillerinin ortaya çıkması ve giderek yaygınlaşması,
- Toplumların, kadınların çalışmasına yönelik tutumlarında meydana gelen olumlu gelişmeler,
- Çocuk bakımı ve diğer hizmetlerdeki iyileşmeler.

Fakat bu gelişmeler karşısında bile kadın çalışanlar ileride anlatılacak olan cam tavan engelleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu ayrımcılığın en göze çarpan örneği cinsel ayrımcılıktır.

Radikal gazetesinde 27.01.2007 tarihinde yayınlanan bir habere göre Merkez Bankası'nın "erkek evrak memuru aranıyor" ilanı ülkemizde ayrımcılık yapıldığına ilişkin bir tartışma yaratmıştır. Banka yetkilileri ise, "bu masa başı iş değil, bir tür hamaliye" diye ilanı savunmuştur. Devletin resmi bir kuruluşu tarafından verilen bu

ilanda bile işlerin kadın-erkek ayrımcılığı şeklinde gruplandırıldığı görülebilmektedir. Sadece Türkiye’de değil dünyanın her tarafında belirli iş alanlarının, kadınlar için daha uygun olduğu görüşü yaygındır. Kadınlar daha çok hemşirelik, öğretmenlik gibi kadınlaşmış mesleklere yoğunlaşmaktadırlar. Aynı zamanda kadınlar erkeklerden daha düşük meslek kategorilerinde kalırlar. Ancak kadınlar, hukuk, eğitim, iletişim teknolojisi, bilgisayar, mühendislik gibi geleneksel olmayan alanlarda küçük baskınlar yapmaya devam etmektedirler. Ancak geleneksel olmayan işleri seçen kadınlar bir takım sınırlamalarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu bölümün konusu teşkil eden sınırlamalar cinsel taciz, sınırlı yetkiler, izolasyon gibi cam tavan sendromunu teşkil eden sınırlamalardır. Bu nedenle de kadınların idari pozisyonlardaki payları çok yavaş ve eşitsiz artmaktadır (Şimşek vd., 2007: 251).

Pozitif ayrımcılık, işletmelerin çalışanlarının kültürel farklılıklarına, inanışlarına, düşünce yapılarına ve bedensel yapıları gibi unsurlara göre hiç kimseyi ayırt etmeden hareket edebilmesi çabalarının bütünüdür. Her çalışan işletmenin amaçlarına belirli oranda katkı sağlamaktadır. Bu nedenle de ayırım yapmak onların amaçlarından uzaklaşmasına ve verimsizleşmesine neden olabilecektir. Örgütsel adalet ve bağlılığın önem kazandığı şu günlerde, pozitif ayrımcılık kavramı da insan kaynakları yönetiminde önemlidir. Bu uygulamalar cam tavan engellerini de ortadan kaldıracaktır (Şimşek vd., 2007: 252).

Pozitif ayrımcılığın tarihsel gelişimi 1970-1980’li yıllara dayanmaktadır ve pozitif ayrımcılık kavramı 1970’lerde şekillenmeye başladığında, ilk akla gelen kuşkusuz dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınlardı. Kadınların istihdama katılmaması, hem üretkenlik hem de alım gücü bakımından önemli bir kayıptı. Fakat bakış açıları ile kadınlar işlere zenginlik katabileceklerdir, bu nedenle kadınların da istihdam edilmesi işletme verimliliğine yaratıcılık konusunda katkı sağlayabilecektir (Şimşek vd., 2007: 252).

Günümüzde pozitif ayrımcılık kavramı, yasalarla şekillenmekle beraber sosyal bilinçle daha çok benimsenmiştir. Eğitim ve refah düzeyindeki artış sosyal sorumluluk düzeylerinin de artışına neden olmuştur. Pozitif ayrımcılık konusunda toplumun çeşitli kesimleri ve özellikle de sendikalar büyük çaba sarf etmektedirler. Bu bağlamda Avrupa



entegrasyonu çerçevesinde çeşitli hukuksal düzenlemelere ağırlık verilmektedir. Pozitif ayrımcılık uygulamasında belirlenen hedef ve değerlendirme kriterleri açık bir şekilde çalışanlara bildirilmelidir. Bu sayede çalışanların işletmeye karşı güven ve bağlılık düzeyleri olumlu bir şekilde gelişecektir. Uygulamalar kısa vadeli değil uzun vadeli olarak düşünülmelidir. Ayrıca pozitif ayrımcılık konusunda yapılan uygulamalar sadece işletme içerisindeki çalışanları değil işletme de çalışacak potansiyel kişileri de olumlu etkileyecektir. Ama aşırı derecede pozitif ayrımcılığa gitmek veya bu konuda hassas davranmamak yetenekli olmayan çalışanların da hak etmedikleri pozisyonlara gelmesine veya buna benzer sonuçlara da neden olabilecektir. Bu nedenle yönetici uygulama konusunda tam bir hassasiyet göstermelidir (Şimşek vd., 2007: 253). Pozitif ayrımcılık yoluyla bu tür olumsuzlukların önüne geçmek hedeflenmişse de tam olarak başarı sağlanamamıştır. Bu yüzden farklı bir arayış içerisinde pozitif aksiyon kavramı ortaya atılmıştır (Şimşek vd., 2007: 253).

## **2.4. CAM TAVAN SENDROMU'NUN NEDENLERİ**

Cam Tavan Sendromu'na ilişkin engeller; Kurum Tarafından Konulan Engeller, Yöneticiler (Erkek) Tarafından Konulan Engeller ve Aile Tarafından Konulan Engeller olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır.

### **2.4.1. Kurum Tarafından Konulan Engeller**

Kadınların örgüt içerisinde ilerlemesi, cinsel kimliklerinden ve çalışan kadına olan tutumlardan dolayı engellenmektedir (Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007:255) Son 20 yıllık sürece kadar, örgütsel araştırmalar toplumsal cinsiyet sorusuna çok fazla önem vermemiştir. Daha sonraki yıllarda, Max Weber'in bürokrasi teorisi ve Weber'e cevaben gelen etkili çalışmalar erkekler tarafından yazılmış ve bu çalışmalar örgütsel modellerin merkezinde doğrudan erkeklerin yer aldığını farz etmiştir (Giddens, 2001:359).

Son yapılan çalışmalar ve ortaya konan teoriler erkeksi örgüt kültürünün cam tavan fenomeninin devamına inandırıcı bir açıklama olduğuna dikkat çekmektedir. Bu çalışmalarda varılan ortak sonuç, örgütlerin erkekler tarafından benimsenen kurallar ve

inançlar üzerine kurulduğudur. Yani, erkeksi kültürler ve alt yapılar, gizli önyargılar, örtük kurallar ve örgüt pratiklerini içerir. Bahsi geçen kural ve pratikler, stereotipik olarak erkeksi olan iletişim şekilleri, kişinin kendisine bakışı, uyuşmazlıklara yönelik tutumlar, yönetici imajları, örgütsel değerler, başarı ve iyi yönetim tanımlarını teşvik eder (Van Vianen vd., 2002:316).

Feminist yazarlar, modern örgütlenme ve bürokratik kariyerin belirli bir toplumsal cinsiyet kurgusuna bağlı olduğunu iddia etmiştir. Bu yazarlar toplumsal cinsiyetin yapılandığı 2 ana yola dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi, bürokrasinin meslekleri toplumsal cinsiyet farklılığına göre tanımlamasıdır. Kadınların iş gücüne katılımı yüksek rakamlara ulaştıkça, kadın çalışanlar düşük ücretli ve rutin çalışmayı içeren mesleklere yönlendirilerek ayrımcılığa uğramaktadır. Bu iş pozisyonları kadınları erkek yöneticilere bağımlı kılmakta ve yükselme olanakları sağlamamaktadır. İkinci olarak, bürokratik kariyer fikri aslında kadınların önemli destekleyici rolleriyle tanımlanan erkek kariyeridir. İş yerinde, kadınlar rutin işleri - asistanlık, sekreterlik ve ofis yöneticiliği vb. yerine getirmesi erkeklerin kariyer gelişmesini sağlamıştır (Giddens, 2001:359).

Erken dönem femimzminin tartıştığı bu iki eğilim modern örgütlenmenin erkek egemen şekilde gelişerek kadınları güç mekanizmalarından dışlamakta ve kariyer gelişim olanaklarını reddetmektedir (Giddens, 2001:359).

Judy Wajcman konuya yine örgüt üzerinden açıklık getirmeye çalışmış ve temel olarak şirket kariyerinin şeklinin cinsiyetli olduğunu tartışmıştır. İlk olarak klasik kariyeri, erkek yaşam döngüsünü destekleyen cinsel sözleşme üzerinde belirtilmiştir. Aile erkeği üst yönetim kademeleri için ideal görülmesine rağmen anneler üst yönetim kademeleri için uygun görülmemiştir. Sonuç olarak, bu tip politikalar kadını problemmiş gibi ele alarak cinsel sözleşmeyi güçlendirmektedir. İkinci olarak, cinsiyetli örgütsel yöntemlerin etkisini kadını bir kenara itmek ve neticede onu çoğu üst yönetim kademelerinden dışlamak şeklinde göstermektedir. Yöneticinin işini hala erkeğin belirlemesinden dolayı, çocuk sahibi olmaktan vazgeçseler bile tüm kadınlar iş yerlerinde aktif biçimde farklı ele alınmaktadırlar (Mavin, 2001:186). Gelişmiş ülkelerde yapılmış araştırmalarda göstermektedir ki, yöneticilerde bulunması gerektiği

düşünülen önemli özelliklerin çoğu erkekler ile özdeşleştirilen özelliklerdir (Tütek, 1998:248). Bu yüzden ki, kadın yöneticiler, erkek meslektaşları tarafından şirket içinde kabul edilmeme zorluğuyla karşı karşıyadırlar (Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007:255).

Bürokrasiyi eleştiren feminist duruşta, Kathy Ferguson'un öne sürdüğü daha radikal bir feminist görüş, literatüre katkı sağlayan diğer araştırmacı ve yazarlardan büyük farklılık göstermektedir. Ferguson'a göre, modern örgütler temel olarak erkek değerleri ve baskı altına alma yöntemleri ile kurgulanmıştır. Ferguson'un iddia ettiğine göre, bu kurgunun içinde kadınlar erkeklere bağımlı rolleri yüklenmek durumunda bırakılır (Giddens, 2001:360).

Kadın çalışanlar geleneksel olarak düşük ücretli ve rutin mesleklerde çalışmaktadır. Bu mesleklerin çoğu kadın işi olarak görülerek toplumsal cinsiyet farklılığı ile tanımlanmıştır. Asistanlık ve bakım işleri çoğunlukla kadınlar tarafından yapılmış ve kadınsı meslekler olarak görülmüştür.

Kadınlara yönelik mesleki ayrımcılık hem yatay hem de dikey boyutlara sahiptir. Dikey ayrımcılık kadınların daha az otorite ve gelişime açık işlerde yoğunlaşmasına yol açarken, erkeklerin daha güçlü ve etkili pozisyonları ellerinde tutmasını sağlar. Yatay ayrımcılık ise erkek ve kadınların farklı iş kategorilerinde çalışmalarını işaret eder.

Ackah ve Heaton tarafından 2004 yılında gerçekleştirilen araştırmaya katılan bazı kadınlar karşılaştıkları en büyük engelin ayrımcılık ve kurum içi siyaset olduğunu belirtirken, hiçbir erkek bu noktalara değinmemektedir. Erkekler ise genellikle deneyim eksikliği ve yeterlilik eksikliğinden bahsetmektedir (Ackah, ve Norma, 2004:151-152).

#### **2.4.2. Yöneticiler (Erkek) Tarafından Konulan Engeller**

Yukarıda bahsedilen literatürün öne sürdüğü noktalar haricinde, cam tavan literatüründe en çok erkek yöneticiler tarafından konulan engellerden bahsedilmektedir (Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007:255). Bu durumun en büyük nedeni ise işletmelerde var olan erkek egemen kültürün baskınlığıdır.

Nitekim, üst düzey yöneticilerin büyük bir kısmı erkek olduğundan ve erkeklerin de kadınsı değerlerden çok, erkeksi değerlere bağlı oldukları varsayıldığından, yönetim kültürlerine erkeksi normların ve değerlerin hakim olduğu düşünülmektedir (Aktaş vd., 2009:271). Üstelik çoğu kuruluş erkekler tarafından, erkekler için kurulmuş ve erkeklerin deneyimine dayalıdır (Debra vd., 2006:80). Bu bakış açısı, bugün, işgücü içindeki kadınların sayısının artmaya devam etmesine rağmen yönetim kademelerinde yer alan kadınların göreceli oranının erkeklerinkinden çok daha az olması durumunu ortaya çıkarmaktadır (French, 1990:317).

Rosabeth Moss Kanter'in Şirketin Erkek ve Kadınları (Men and Women of Corporation) adlı çalışması bürokratik ortamlardaki kadınlar hakkında yapılan en erken çalışmalardan biridir. Bu çalışmada Kanter kadının şirketlerdeki konumunu inceleyip güç kazanma mekanizmalarından hangi şekillerde dışlandıklarını analiz etmiştir. Yazar özellikle erkeklerin güç ilişkilerini kendi aralarında tutup, güce yalnızca grup içindeki erkeklerin ulaşımını tanımlayan erkeklerarası sosyallik (male homosociability) üzerine odaklanmıştır. Kadınlar özellikle yükselme olanaklarından mahrum bırakılırken, terfi için çok önemli olan sosyal ağlar ve kişisel ilişkilerin dışına itilmiştir (Giddens, 2001:359-360).

Üstelik bu durum mentorluk ilişkilerinde de göz önüne serilmektedir. Erkek rehberler yıpratıcı ofis dedikodularından ve rahatsız edici imalardan sakınmak için kadın yetişenlerden çok erkekleri tercih edebilmekte, rehberlik ilişkilerinde girişken davranış sergileyen kadınlara karşı olumsuz tavırlar gösterebilmektedirler (Anafarta vd., 2002:118). Üstelik erkek yöneticiler, hat çalışanlarından çok, kendileriyle eşdeğer statüdeki çalışanlarla iletişim kurmayı tercih etmeleri ve kadınların yetenek, motivasyon ve iş tercihleri hakkında sahip oldukları olumsuz önyargılar nedeniyle onları kasti olarak erkekler arası ağdan dolayısıyla mentorluk ilişkilerinden dışlamaktadırlar (Noe, 1999:312). Bu durum kadının gerekli ve yeterli mentor desteği olmadan erkek egemen bir topluluk içerisinde var olmaya çalışmasına neden olmaktadır.

Stereotipler (kalıpyargı) yine işletmelerdeki kadın varlığının azlığına, var olanda da alt kademelerde kümelenmelerine neden olan bir faktördür. Örneğin, kadın ve erkeklerin değişik yönetim tarzları olduğu ve ekonomik mükemmelliğe erişmede erkek

yönetim tarzının daha uygun olduğuna ilişkin kalıpyargı, kadınların yönetimde ilerlemesine büyük bir engel oluşturmaktadır (Tütek, 1998:248).

“Amerikan Yönetim Topluluğu (AMS)” üyelerine uygulanan bir araştırmada, kadınların yüzde 69'u işletme içinde kadınların yükselmesinin erkeklere oranla daha zor olduğunu düşünmekte ve aynı grubun yüzde 90'ı ise, erkek yöneticilerin sahip oldukları kalıplaşmış düşünceleri suçlamaktadır (Zel, 2002:41). Çoğu olumsuz olan bu kalıp yargılar kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir (Örücü vd., 2007:119) Çeşitli araştırmalarda ortaya konulan “kadınlara yönelik kalıp yargılar” aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007:259).

- Çalışmak istemezler
- Kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmazlar
- Yeteri kadar sert ve dayanıklı değildirler
- Mesai saatleri dışında çalışmazlar
- Karar verme kapasiteleri yoktur
- Çok duygusaldırlar
- Yöneticilik yaşamının ağır çalışma koşullarına ayak uyduramazlar
- İş yaşamı ile birlikte aile, ev işleri ve çocuk büyütme gibi sorumlulukları bütünleştiremezler

Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin gücü elde tutma” isteğidir.” (Örücü vd., 2007:119). “Nitekim erkekler diğer erkek çalışanlarla daha rahat iletişim kurabilmektedirler (Burke, 2005:15).

Bugün sayıları az da olsa örgütlerde kendilerine yer bulmuş kadın yöneticiler de yer almaktadır ve bu yöneticiler erkek yöneticiler kadar olmasa da kadın çalışanların cam tavan engeline takılmalarına neden olabilmektedirler.

Kadın yöneticiler tarafından çalışan hemcinslerine konulan engellerin başında “kendini referans alma yanılması” ve “kraliçe arı sendromu” gelmektedir. Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığı” kendini referans alma yanılığının yol açtığı engelin nedenini oluşturmaktadır (Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007:260).

Kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükseldiklerinde erkek gibi yönetim eğilimi göstermeleri olarak ifadelendirilen “Kraliçe Arı Sendromu' ise; kısaca kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi olarak açıklanabilir (Zel, 2002:41-42).

Kraliçe arı sendromu olarak tanımlanan niteliklere uyan kadınlara göre, “oyunun bazı kuralları” değişmeli ve kadınların bugün geldikleri pozisyondan geri adım atılmamalıdır. Onlara göre, başarısız kadınlar, suçu kendilerinde aramalı, ayrıcalıklı muameleye karşı çıkmalı, ayrımı ortadan kaldırmak için bireysel olarak gayret göstermelidir (Zel, 2002:41-42). Örneğin, Nilgün Anafarta ve diğer. tarafından konaklama işletmelerinde yapılan çalışmada kadın yöneticilerin erkek yöneticilerle çalışmayı tercih ettikleri saptanmıştır (Anafarta vd., 2002: 119) Kraliçe arı sendromu yaşayan kadın yöneticiler, hemcinslerinin kariyer gelişimini rekabeti azaltmak gibi nedenlerle olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Öğüt, 2006:66).

### **2.4.3. Aile Tarafından Konulan Engeller**

Çoğu kadının kariyer basamaklarında tökezlemesinin nedeninin her ne kadar olumsuz çalışma koşulları gibi görünse de kadının kendisi olduğu ileri sürülmesine rağmen bu durumun aileden ya da sosyal çevreden kaynaklanıyor olması, engelin kadından değil de aileden kaynaklandığıının göstergesidir(Aytaç, 2010:268).

Özellikle yapılan araştırmalarda da görüldüğu üzere pek çok kadın, ailevi sorumluluklarını ilerlemeleri önündeki bir engel olarak görmektedir. Örneğin Kanada'da gerçekleştirilen bir araştırmada erkek üst düzey yöneticilerden daha fazla üst düzey yönetici konumundaki kadının ailevi sorumluluklara olan bağlılığın ve çocuk sahibi olmanın kadınların gelişimi önündeki engeller olduğuna inandıkları sonucuna

ulaşmıştır (Burke, 2005:16). Bu kadınlar, aktif kariyerleri olsa bile, ev işlerinin yüzde 50'sinden fazlasını yapmaya devam etmektedirler (Baron ve Byrne, 1997:306).

Nihayetinde annelik ve iyi eş olma rollerinin yıllar boyu empoze edildiği kadınlar okuyup kendini geliştirecek zaman bulamamakta, mesleğin sıradan etkileri dışına taşılabilecek hizmet içi eğitim programlarına, konferanslara, araştırma geliştirme projelerine ya da sendikal örgütlenme etkinliklerine mesafeli durmaktadırlar (İnanlı, 2009:80).

Örneğin Avrupa Birliği ülkelerinde çocuk sayısı arttıkça kadınların çalışma oranları da çarpıcı bir şekilde düşmektedir. En büyük fark tek çocuklu kadınlarla üç ve daha fazla olanlar arasında ortaya çıkmaktadır ki Macaristan'da tek çocuğa sahip kadınların yüzde 59'u çalışma yaşamına katılırken üç ve daha fazla olanlarda bu oranın çarpıcı bir şekilde yüzde 13'e düştüğü görülmektedir.” (Adak, 2007:146).

Araştırmalar anne babanın da çalıştığı, anne veya babadan birinin olmadığı veya 5 yaşından küçük çocukların bulunduğu ailelerin çatışmaya daha açık olduğunu, iş-aile çelişkisinin bu ailelerde daha fazla olduğunu göstermektedir (Noe, 1999:367).

Rana gerçekleştirdiği çalışmada pek çok kadın katılımcı tarafından verilen cevaplar doğrultusunda kadınların profesyonel geri kalmışlıklarının en büyük nedeni olarak kadına karşı olan muhafazakar aile davranışları olduğu kanısına ulaşılmıştır (Rana, 2007:84). Ayrıca 2500 kişiyi kapsayan ABD, Kanada, İspanya, Hindistan, Tayvan, Türkiye, Ukrayna, Endonezya, Avustralya ve İsrail'de gerçekleştirilen “Kültürlerarası İş-Aile Dengesi” başlıklı çalışmada tepe yönetici konumundaki kadınların “eğer ortada bir yol ayrımı varsa, ailesindeki denge-düzen bozulmasın diye kadının ailesini seçtiği” sonucuna ulaşılmıştır.” (Aytaç, 2001:268-269).

## **2.5. CAM TAVAN SENDROMUNUN ÇÖZÜM YOLLARI**

Literatürde cam tavan sendromunun çözümüne ilişkin bazı temel öneriler getirilmektedir. Bu öneriler ise iki başlık altında toplanmakta ve “Kurum ve Kuruluşların Yapabilecekleri Uygulamalar” ve “Kadınların Yapabilecekleri Uygulamalar” ayrı ayrı belirtilmeye çalışılmaktadır.

### 2.5.1. Kurum ve Kuruluşların Yapabilecekleri Uygulamalar

Cam tavan sendromunun literatürdeki çözümü ile alakalı kuruluş ve kurumların gerçekleştirebileceği uygulamalar altta yer almaktadır (Fettahlıoğlu ve elik, 262-263).

- STK'lar, sivil toplum örgütleri, kamu kurumları, üniversiteler, kuruluşlar, işveren birlikleri ve diğer ilgili kuruluşlar adı geçen konuya duyarlı olmalıdır. Kadınların aile içindeki konumlarını zayıflatan, eğitimlerini engelleyen sosyo-kültürel değışmelerini savuran değerlere karşı farklı etkinlikler düzenlenmelidir.
- Devlet kurumları kadınlara, eğitimleri için neler yapıldığını, kadınların hangi pozisyonlar da olduklarını ve gerçekten ne kadar önem verildiklerini ve bu tür etmenlere karşı ne yapılması gerektiğini anlatmak için ilk olarak kendi içinde yeni uygulamalar yaparak diğer kurumlara ve kuruluşlara örnek olmalıdır.
- Kadınlar için oluşmuş ön yargılar ile alakalı bir bilimsel çalışma yapılmalıdır.
- Kadınlar için mesleklerinde eşit şekilde ilerlemek, kurumun olanağından yararlanmakla birlikte işin niteliğine göre değerlendirme kapsamında adil görme hakkı verilmelidir..

### 2.5.2. Kadınların Yapabilecekleri Uygulamalar

Literatürde cam tavan sendromunun çözümüne ilişkin kadınların yapabilecekleri uygulamalar aşağıdaki gibidir (Fettahlıoğlu ve elik, 262-263).

- Etkili ve etkin bir birey olmak,
- İlişkileri yukarıya doğru oluşturmak
- İş arkadaşları ile güvenilir bir iletişim ağı oluşturmak
- İlk olarak kendini tanıtmak ve neler yapabileceğine ilişkin değerlerinin farkına varabilmek,
- Özgüveni değerini kaybetmemek ve her zaman bu duyguyla çalışabilmek,



- Vizyonu harekete geçirmek, vizyonunu gelecekteki eylemlerindeki hedeflerinde ilerletmek,
- Statükoyu fazla dikkate almayıp, mağduriyet duygusunu arka plana atmak,
- Firma kültürünü en iyi şekilde tanımlayıp, analizler ile harekete geçmek,
- İşletme içinde mentorluk ve koçluk olguları ile hareket edip, bu olgulardan yararlanmak,
- Hem kişisel çalışma hem de ekip çalışmalarına eşit bir şekilde ağırlık vermek
- İş dışındaki şahsi hayatında zenginleştirici eylemlerde bulunmak ve eş ve aileye karşı suçluluk duygularından kurtulmak
- Değişimleri ve yenilikleri izleyerek uyum sağlamak
- Erkeklerin hareketlerini izlemek ve benimseyip onlara nazaran bir eylemde bulunmamak,

## 2.6. KAVRAMSAL ÇERÇEVEDE LİTARATÜR TARAMASI

Target (1995); yaptığı araştırmada, İngiltere’de yönetimdeki kadın oranı % 26, tepe yönetiminde ise % 2’dir. Fransa’da tepe yönetimindeki kadın oranı % 10 olmakla beraber çalıştıkları sektör ağırlıkla toplum hizmetlerine dayalıdır. Almanya’da tepe yönetimi oranı kamuda % 11 civarında iken, özel sektörde % 5, direktör pozisyonlarında ise % 0.7’dir. Diğer Avrupa ülkelerinde de benzerlik görülmekte ise de kuzeye baktığımızda rakamlar daha çok kadınların lehine artmaktadır. Örneğin Finlandiya’da tepe yönetimde bulunan kadın oranı % 21; bunların büyük kısmını bankacılık ve kamu sektörü oluşturmaktadır. Japonya’da ise çalışan kadın oranı % 42 olmasına rağmen, tepe yöneticilerinin oranı % 1’dir.

Tai and Sims (2005); Yaptıkları çalışmada, yeni sektörlerde kadınların cam tavan sendromunu aşma şansları araştırılmıştır. Bu araştırma sonucunda geleneksel işletmelere göre yüksek teknoloji işletmelerde kadın çalışanların erkek çalışanlar gibi terfi alabildikleri fakat üst yönetimden çok alt yönetimde terfi ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerde hiyerarşik düzenin erkek lehine olduğu ulaşılan diğer bir sonuçtur.

Türkiye’de kadın girişimciliğin ve yöneticilerin önündeki güçlükler açısından cam tavan sendromu araştırması yapan Öğüt (2006) araştırma sonucunda kadınların erkeklere göre daha az iş kollarında çalıştığı ayrıca kadınların yoğunlukta olduğu alanlarda bile üst yönetim takımlarına yükselmede erkeklerin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun sebebi örgüt kültürü ve kadınlar tarafından artık bu geri plana itilişin normal olarak görülmesidir.

Stillman (2007); yaptığı Kadın Ekonomi ve Toplum Formu adında Fransa’da yapılan çalışmada Çin, Hindistan ve çeşitli Avrupa ülkelerinde gelişmekte olan ülkelerde kadın çalışanların gelişmiş ülkelere göre cam tavan sendromunu kırması daha yüksek olasılıktır. Araştırmadaki bulgular da batı ülkelerinde kültürel yangılar daha ağır basmaktadır. Almanya’da küçük çocuklu çalışan kadın oranı %16’dır. İspanya’da öğle arası çok uzun olmasının sonucunda mesai geç bitmekte bu da çocuklu kadınların iş hayatına uyum sağlamasını zorlaştırmıştır. Çin’de tek çocuk politikası kadınları çalışma hayatına yönlendirmiştir.

Örücü, Kılıç, Kılıç(2007); yaptığı cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerinde ki engelleri başlıklı çalışmasında Balıkesir ili örneğinde yapılan çalışmada kadın çalışanların toplumun ve kültürün getirmiş olduğu rollerin üst kademe yöneticilik pozisyonunda ki yoğunluğunu kaldıramayacak sonucu çıkmıştır. Kadın yöneticilerin karşılaştığı sorunlar ise saatleri uzun toplantılar, iş yemekleri, iş için gidilen eğitimler ve aile içinde kadının görevi olarak tanımlanan yükümlülüklerin eşler tarafından paylaşılmamasıdır.

Acker (2009); yaptığı çalışmada, 2005 yılı verilerine göre ABD’deki Fortune 500 şirketlerinin sadece 8’nin (% 1,6) başında kadın CEO bulunmaktadır. Benzer şekilde dünyanın en büyük 500 küresel işletmesinde de kadın CEO’ların oranı % 1 olarak görülmektedir.

Korkmaz (2010) ;yaptığı çalışmada kadın ve cam tavan sendromu ile ilgili araştırmasında cam tavanın çalışma hayatında en çok kadın çalışanların karşılaştığını belirlemiştir. Kadın çalışanların önsözili olması, empati kurabilmesi, güçlü hislerinin

olması nedeniyle erkeklerden daha farklı konumdayken bu avantajın iş hayatında pek de kullanılmadığı tespit edilmiştir.

Cam tavan sendromu ve kadınların hiyerarşik yükselmelerindeki engelleri Bingöl, Aydoğan, Şenerel., Erden (2011); TC Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara merkez Teşkilatı örneği 147 kadın-erkek çalışanlarla anket yapılmıştır yapılan araştırma sonucunda kullanılan cam tavan sendromunun kadın çalışanlar da üst yönetim takımlarına yükselmelerinde bir engel oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Hipotezlerde eğitim durumu değişkeni, yaş değişkeni ve medeni durum değişken arasında önemli bir farklılığın olmadığı sonucuna varılmıştır sadece cinsiyet değişkeni açısından diğer değişkenlerle anlamlı bir farkın olduğu sonucu çıkmıştır. Kadınların üst yönetim takımlarına yükselmesinde rol çokluğu bakımından kendi tercihleri doğrultusunda kendilerini çekmekte kendileriyle alakalı öğrenilmiş çaresizlik yaşamaktadır. Erkeklerin ise kadın çalışanların yükselmelerini kadınlardan daha fazla olabirlik bakış açısına sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Özer, Azizoğlu (2014); yaptığı iş hayatında kadınların önündeki cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki adlı çalışmada cam tavan ile örgütsel adalet arasında bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir sonuç ise eğitim durumunun cam tavan sendromu açısından herhangi bir farklılık oluşturmadığıdır. Bu durumda eğitim sistemindeki aksaklıkların olabileceği sonucuna da varılmaktadır.

Yıldız (2014); yaptığı Türkiye’de cam tavan sendromunun varlığı adlı çalışmada, başkonsolos, banka genel müdürleri, büyükelçilik, banka üst yönetimi üyeleri gibi görevlerde kadın oranı %10 ‘un biraz üstü iken cumhurbaşkanı, başbakan, vali ,meclis başkanı düzeyinde görevlerde kadınlar çok alt seviyelerde olduğu sonucuna varılmıştır. Türkiye’de profesörlerin %28,5’i doçentlerin %32, 7’si ve yardımcı doçentlerin %36’sı kadın olmasına ve halen okuyan fakülte / yüksek okul kız öğrencilerin %45’i, yüksek lisans ve doktora öğrencilerininin %43’ü kadın olmasına rağmen kurumlarda üst yönetim takımlarında kadın çalışanların oranı %10’un çok altında olması kadın çalışanlar da ayrımcılık yapıldığını kanıtı olduğu sonucuna varılmıştır.

Gökkaya (2014);yaptığı cam tavan, kadın ve ekonomik şiddet konulu bu makale incelendiğinde Türk kadınının birçok alanda şiddet gördüğü ve bu şiddet türlerinden birinin de ekonomik şiddet olduğu ortaya çıkmaktadır. Kadınların toplumda, çalışma hayatında ayakları yere basan bir birey olmasında hep engeller vardır. Bu durum dünya genelinde de böyledir. Dünyadaki tüm varlığın sadece %1'i kadınlara aittir. Dünyadaki yoksullukların %70' ini kadınlar oluşturmaktadır.

Leblebici, Karcıoğlu (2014); yaptıkları Atatürk Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler dergisinde yayınlanan kadın yöneticilerde kariyer engelleri cam tavan sendromu konulu çalışmada bankacılık sektöründe yapılan bu araştırmanın sonucunda yoğun iş temposu nedeniyle kadın var 20-30 yaş ve 31-40 yaş arasında yoğunlaşmakta olduğu ayrıca kadın çalışanların ailevi ve toplumsal nedenler nedeniyle erkek çalışanlardan daha dezavantajlı durumda olduğu sonucu çıkarılmıştır. Yapılan araştırmada üst yönetim takımlarında kadın çalışanların azlığı daha çok orta düzey yönetim kadrosunda yoğunlaştığı sonucuna varılmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde cam tavan sendromu engellerini aşmak konulu Göktaş, Kulualp (2015);yaptığı bu makalesi incelendiğinde insan kaynakları yönetiminin kadın-erkek diye ayırt edilmeksizin çalışanlara eşit yatırım yapılması, eşit terfi verilmesi ayrıca kadın çalışanlara yapılan yatırımın ölü yatırım olarak görülmemesi gerektiği görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin aldığı bu kararlar çalışanlarda cam tavan sendromunu azaltacağı sonucunu doğurmuştur.

Fındık, Perçin (2016); yaptıkları bu araştırmada Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü turizm işletmeciliği anabilim dalı iş-aile çatışmasının cam tavan sendromu üzerindeki etkisi: otel işletmeleri üzerinde çalışılmıştır. İş-aile çatışmasının yaşa göre farklılık gösterdiği 46-55 yaş arası kişilerde bu çatışmanın daha fazla olduğu ortaya çıkarılmıştır. İş-aile çatışmasının medeni duruma göre farklılık gösterdiği, evli olan çalışanlar bu durumu daha çok yaşıyor olduğu ortaya çıkarılmıştır. Çocuk sayısının artmasında bu çatışmayı arttıran etkenlerdendir. Kadınların kariyer engellerinden Bir diğeri kadın çalışanların kadın yöneticilerle çalışmak istememesidir. Kadınlarda cam tavan sendromunun alt kademe çalışanlarda daha çok var olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun sebebi yetki ve sorumluluklarının sınırlı olmasıdır.

Yönetici kadınlarda ise psikolojik ve duygusal streslerinin olduğu, kendilerini tükenmiş hissettikleri gözlemlenmiştir. Bunları önlemek için pozitif ayrımcılık yapılması, çocuk bakımı ile ilgili çözümler getirilmesi, çalışma programının düzenlenmesi kadınlar için yapılacak çalışmalardan birkaçı olabilir.

Öztürk, Bilkay (2016); yaptıkları çalışmada Türkiye kamu hastaneleri kurumunda çalışan kadınların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu algıları, adlı araştırmasında 142 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda Türkiye kamu hastaneleri kurumunda çalışan kadınların cam tavan sendromu algısının olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ailevi sorumlulukları kadınların üst kademe yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerini engellemektedir hipotezi reddedilmiştir. Cam tavan sendromunun dul kadın çalışanlarda daha yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır. Eğitim seviyesinin yükselmesi cam tavan sendromunun da yükselmesine sebep olduğu sonucuna varılmıştır. Yaşa göre baktığımızda 45 yaşa kadar sendromun fazla 45 yaş sonrası bu sendromun azaldığı görülmüştür. Bunlara çözüm olarak örgütlerde kanunlarda düzenlemelerle birlikte kadın çalışanların da kendilerine yol haritası çizmesi çok önemlidir önerisi verilmiştir.

Çaha, Çaha, Yılmaz (2016); yaptıkları kadem araştırmasında Türkiye’de cam tavan sendromu; hizmet sektöründe kadın çalışanlar incelenmiştir. Yapılan çalışmada üç farklı kurum incelenmiştir. Bu araştırmanın yapıldığı kurumlar okul, hastane ve bankadır. Araştırma kapsamında toplamda 2040 kadına çalışanla anket yapılmış, 50 kadın ve erkek yönetici ile mülakat yapılmıştır. Araştırma sonucunda cam tavan sendromu ortaya çıkmıştır. Okul ve bankalarda özel ve kamu sektör dağılımına bakıldığında üst düzey ve orta düzey yöneticilik özel sektörde kamu sektörüne göre daha fazla olduğu bu durumun hastanelerde farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Kamu hastanelerinde kadın başhekim oranı daha yüksektir. Araştırmada kadınların geri plana atılmasındaki sebep toplumsal-sosyal ve ailevi sorumluluklardan geldiği anlaşılmaktadır. Kadınların üçte birlik kısmı kadınlarda doğuştan gelen liderlik vasfına rağmen kurumlar tarafından mobing ve negatif ayrımcılığın yapıldığı kanaatinde olduğu bunun sonucunda da motivasyonlarının düştüğü sonucuna varılmıştır. Bu araştırma bulgularının sonucunda çözüm devletin kadın çalışanlara pozitif ayrımcılık yapmasıyla giderilecektir.

Çalış (2017); yaptığı geniş kapsamlı bir araştırma sonucuna göre Türkiye’de işletmelerde kadın çalışanların temsil oranı dünya ortalamasının 6 puan gerisindedir. Üst düzey yönetim takımlarında kadın çalışanların temsil oranı %32 iken erkek temsil oranı %68’dir. Bunun sonucunda kadınların, kadın yönetici görmemesi kadın çalışanların motivasyonunu düşürdüğü sonucuna varılmıştır. Ayrıca çıkan sonuçlardan birisi de kadınlarda mentorluk ilişkisinin olmaması kadın çalışanların geri plana atan nedenlerden biri olduğu sonucu çıkarılmıştır. Kadın çalışanların istikrarlı iş hayatının olmaması nedenlerinden biri de çocuklarına bakacak kimsenin bulunmaması sonucuna varılmıştır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM ve BULGULAR

Bu bölümde araştırma modeli; veri toplama araçları ve özellikleri, evren ve örnekleme, araştırma verilerinin toplanması, çözümü ve araştırmaya katılanların demografik dağılımları ile alakalı açıklamalara yer verilmiştir.

#### 3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Problem belirlenip literatür araştırması yapıldıktan sonra yapılan araştırmalar, kavramlar ya da değişkenler arasında bulunan ilişkilerin beyan edilmesi (Araştırmanın modelini) ve bu değişkenler arasındaki ilişkiye inanmamızı sağlamak amaçlı bir teorik çerçeve oluşturulmuştur. Teorik çerçeve oluşturmasının süreci ise alttaki değerlerdir (Sekaran ve Bougie, 2010: 69):

1. Değişken ve kavramların meydana getirilmesi.
2. Yeni bir kavramsal modelin geliştirilmesi ve bu kavramın teorisin açıklayıcı bir temsilinin olması
3. Yeni bir teorisin önerilmesi ve bu teorisin modeldeki değişkenler arasındaki ilişkiler açıklayıcı olması

Bu araştırmanın soruları`;

- 1) Kadın çalışanlar, iş hayatlarında yükselme aşamasında cam tavan etkisini algılamışlar mıdır?
- 2) kadın çalışanların iş hayatlarında yükselmeleri sırasında en çok karşılaştıkları cam tavan engeli hangisidir?
- 3) kadın çalışanların iş hayatlarında yükselmeleri sırasında karşılaştıkları sorunların eğitim düzeyleriyle doğru orantılı mıdır?

4) kadın çalışanların iş hayatlarında yükselmeleri sırasında karşılaştıkları sorunlar birbirleri ile bağlantılı mıdır?

5) kadın çalışanlar, iş hayatlarında yükselmeleri sırasında en çok hangi olumsuz etki ile karşılaşmışlardır?

Toplumsal etmenlerin Cam Tavanı olarak etkisinin belirtildiği bu etmenleri literatürde ön plana çıkmaları bağlamında; toplumda kadınlara yüklenen önyargılar, toplumun kadınlardan istediği roller ve stereotipleştirme olarak belirtilmiştir. Örgüt kültürü içinde kadınların karşılaştıkları yapısal engellerse; kadın çalışanlara yönelik iş düzeyi, ücret ve performans değerlendirmesi, vb. alanlarında uygulanan ayrımcılıktır. Erkek çalışanların resmi olmayan iletişim ağlarında daha sosyal olmaları ve bunun avantajlarından yararlanmaları; kadınların ise bu alanlarda kendilerini örnek olabilecek bir rehberin ve rol modelin olmaması; literatürde ‘Kraliçe Arı Sendromu’ olarak belirtilen kadın çalışanların birbirleri ile anlaşamamaları ve erkekler dünyasında tek kadın olma istekleri; iş ortamlarında üst yönetim pozisyonlarında cinsiyet farklılığının az olması nedeni ile kadın çalışanların üst pozisyonlarda çalışabilme oranının çok düşük bir olasılık olarak algılamalarına sebep olmuştur.

Yapısal ve Toplumsal Cam Tavanı engellerini algıladıkları düşünülen kadın çalışanlarının, bahsedilen engelleri Dönüşümcü Liderlik özellikleri ile aştıkları hipotezlenmiştir. Baas’ın teorisinden hareket ile Dönüşümcü Liderlik özellikleri, ilham verici isteklendirme, kişisel düzeyde değerlendirme/ilgi, karizma ve Entelektüel uyarımı biçiminde belirtilmiştir. Araştırmanın savı; kadın yöneticilerin gıda sektöründe lider olabilmeyi başarabilen kadınların ‘bu özellikleri gösterdikleri’ temeline dayandırılmaktadır. Liderlerin bu fonksiyonları gerekli zamanda örgüt kültürünü değiştirecek mi (Dönüşümcü Liderlik), örgüt kültürüne sadık olacaklar mı (Etkileşimci Liderlik) özelliklerinin kullandıklarını belirten en önemli olgulardır.

Araştırmaya dâhil edilen esas temaların belirtilip, etkileşimler ve aralarındaki ilişkiler, katılımcı kişilere yöneltilmiş ucu açık görüşmenin sorularından elde edilmiş verilerin yorumlanması ve değerlendirilmesi aracılığı ile saptanmaya çalışılmaktadır.



### 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmalarda genel ve çalışma evreni olmak üzere iki tür evren vardır. Birisi genel evren, öteki ise çalışma evrenidir. Çalışma evreni, ulaşılabilen evrendir. Bu yönü ile somuttur. Araştırmacının, ya doğrudan gözleyerek ya da ondan seçilmiş bir örnek küme üzerinde yapılan gözlemlerden yararlanarak, hakkında görüş bildirebileceği evrendir. Pratikte araştırmalar, çalışma evreni üzerinde yapılmakta olup sonuçların da, yalnızca bu sınırlı evrene genellenmesi kaçınılmazdır (Karasar, 2005:110).

Araştırma evreni, Konya ilinde gıda sektöründe çalışan kadınlar olarak ( $\alpha=200$ ) tespit edilmiştir.

Örneklem, belli bir evrenden, belli kuralara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Örneklem almanın, yani örneklemin belli ve bilinen kuralları vardır. Ancak o zaman alınan örneklemin evreni temsil edebileceği kabul edilir (Karasar, 2005:110-111). Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi, örnek bir kütleden elde edilen verilerden yola çıkarak evren hakkında genellemeler yapmak, olasılığına dayanır. Bu sebepler, örnek kütle büyüdükçe evren hakkında yapılan genellemelerde yanılma olasılığı azalır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, araştırmacının uygun bir örnek kütle için, hem temsil yeteneği sağlayan bir örneklem büyüklüğünü, hem de maliyet, zaman ve veri analizi şartlarını dikkate alarak bir dengeye ulaşması gerekir (Altunışık vd., 2010:134).

N: Evren birim sayısı, n: Örneklem büyüklüğü

P: Evrendeki X'in gözlenme oranı, Q (1-P): X'in gözlenmeme oranı

$Z_{\alpha}$  :  $\alpha= 0.05, 0.01, 0.001$  için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri

d= Örneklem hatası

$\sigma$ = Evren standart sapması

$t_{\alpha, sd}$ = sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir ( $sd=n-1$ ).  $t_{\alpha, sd}$  kritik değerler  $sd= n-1 \rightarrow 5000$  olduğunda  $Z_{\alpha}$  değerlerine eşit alınabilir (Özdamar, 2003, s.116-118).

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{d^2} \quad n = \frac{P \cdot Q \cdot Z_{\alpha}^2}{d^2}$$

Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından hazırlanan örneklem Büyüklükleri ( $\alpha=0.05$ ) tablosu dikkate alınarak örneklem büyüklüğü  $\pm 0.05$  örneklem hatası  $p=0,5$  ve  $q=0,5$  güven aralığı olarak belirlenmiştir (Balcı, 2004:95).

Örnekleme tekniklerini iki kategoriye ayırmak mümkündür. Bunlar olasılığa dayalı olan ve olasılığa dayalı olmayan örnekleme teknikleridir. Olasılığa dayalı örnekleme tekniklerinden olan *basit tesadüfi örnekleme*, tanımlanan evrendeki her elemanın, “eşit” ve “bağımsız” seçilme şansına sahip olmasıdır. Yani, her eleman eşit seçilme şansına sahip olmalı ve aynı zamanda birisinin seçilmesi, diğerinin seçilmesine kesinlikle engel olmamalı, etki etmemelidir. *Tabakalı (zümrelere göre) örnekleme*, belli bir değişken dikkate alınarak, bu değişkene ilişkin evrende var olan özelliklerin örnekte de aynı oranda temsil edilmesidir (Altunışık vd., 2010:138).

### 3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma gıda sektörü ile ilgili fabrikalardan izin alınamaması nedeniyle az sayıda kadın çalışanda anket uygulanmıştır. Sadece beyaz yakalı kadın çalışanlara anket uygulanmıştır. Bunun nedeni mavi yakalı çalışanlara göre fırsat eşitliğine sahip olmaları ve yükselme imkânlarının var olmasıdır. Araştırmanın diğer bir kısıtlılığı gıda sektöründe beyaz yaka kadın çalışanların çok az olmasıdır.

Ayrıca, çalışanların konuya olan hassasiyetlerinin de araştırmacı kadar fazla olmaması da geri dönüşü olumsuz etkilemiştir. Diğer bir sorun ise, fabrikaların iş yoğunluğu sebebi ile ankete yeteri kadar zaman ayırmamaları, anketin doldurulurken sıkılabilmeleri ve yorulabilmeleri neticesinde hedef kitle sınırlandırılmıştır. Toplamda 25 gıda sektörü beyaz yaka kadın çalışan sayısı 400 olarak belirlenmiştir. Fakat dağıtılan 400 anketten 200 tanesi geri dönüş olmuştur. 200 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

### **3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Araştırma da Görüşme Yöntemi kullanılmış olup, bu metot sosyal bilimler de devamlı sık sık kullanılan bir veri toplama yöntemidir. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni ise kişilerin tutumlarına, inançlarına, arzularına, taleplerine, görüşlerine, duygularına, deneyimlerine ilişkin bilgi edinmede etkili bir metot olduğundan seçilmiştir

Görüşme yönteminin nicel araştırmalar da kullanılmasının amacı; araştırmanın konusundaki görüşmelerin görüşmecilerin nasıl bir bakış açısına sahip olduğunu anlamak ve gözünden görebilmektedir. Görüşme yöntemleri, nicel araştırmalarda farklı başlıklar altında adlandırılmıştır (King, 2004: 11).

Görüşme yönteminin gerçekleştirilmesi ve yapılandırılması sürecinde alttaki aşamalar izlenilmiştir:

1. Araştırma sorusunu belirlemek
2. Görüşmenin formunu oluşturmak
3. Katılımcıları belirlemek
4. Görüşme gerçekleştirmek (King, 2004: 14).

### **3.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI**

Görüşme isteklerini onaylanan katılımcı kişilerin görüşme tarihleri, katılımcıların bizzat kendileriyle ve katılımcıların asistanlarıyla yapılan mail ve telefon görüşmeleri neticesinde yapılmıştır. Görüşme ve görüşmeler 02-03 mart tarihinde katılımcı kişilerin belirlendiği adresler de gerçekleşmiştir. Verilen firma adlarının, verilen bilgilerin ve kimliklerinin saklı olacağı konusunda ayrıca belirtilmiştir. Görüşmeler sorular ile eş değer olarak yürütülmüştür. Araştırmacı; görüşmenin olduğu anda doğaçlama görüş ve fikirlerinin doğmasına olanak kılmış ve liste haricinde araştırmaya katkı olabileceklerini beyan edilen ve düşünülen sorular yöneltmiştir. 15-40 dakika arasında görüşme süreci olmuştur. Katılımcı kişiler iş tempolarının yoğun olmasına rağmen, deneyim ve

görüşlerini araştırmaya katkı sağlamak ve içtenlik ile düşüncelerine yer vermek istedikleri gözlenmiştir.

### 3.6. VERİ ANALİZ ADIMLARI

Nicel Araştırmalarda veri analizi genellikle 5 aşamadan geçerek gerçekleştirilir. Bu aşamalar (Yin, 2011: 176-205);

**1. Aşama:** Bu aşamada orijinal verinin yöntemli ve dikkatli bir biçimde düzenlenmesi ve **verilerin biçimsel bir veri tabanı halinde düzenlenmesi gerekir.**

**2. Aşama:** Bu aşamada biçimsel bir kodlama işlemi olup, ama bu değerler gereklilik payı olmayıp, **verilerin parçalara ayrılması gerekir.**

**3. Aşama: Yeniden oluşturmak.** Daha az mekaniktir. Araştırmacının oluşan desenleri görebilmedeki sezgilerinden faydalanır.

**4. Aşama:** Oluşturulan bulguları yorumlamak.

**5. Aşama:** Yorumları kapsayan bir netice çıkarmak.

### 3.7. ARAŞTIRMAYA KATILIMLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE FREKANS TABLOLARI

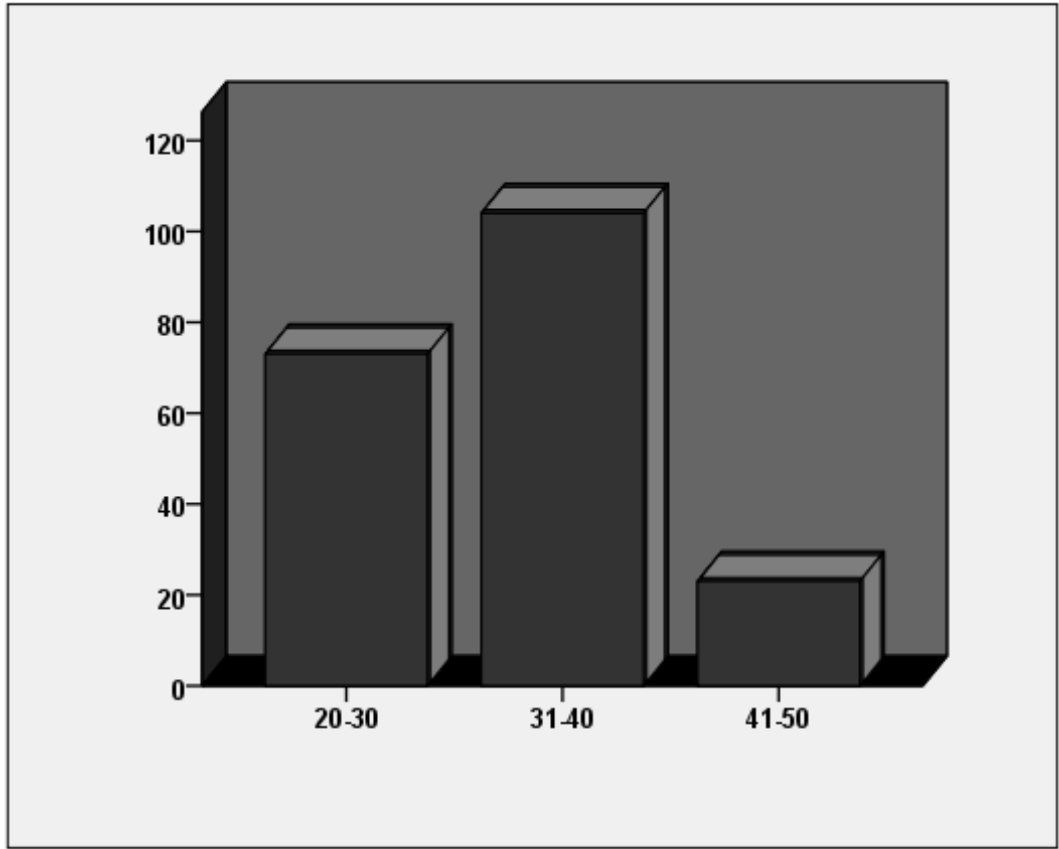
Demografik Özellikler;

**Tablo 2:** Yaşa Göre Demografik Özellik

Yaş	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-30 yaş arası	73	36,5	36,5
31-40 yaş arası	104	52,0	88,5
41-50 yaş arası	23	11,5	100,0
Toplam	200	100,0	

Yukarıda bulunan yaşa göre demografik özellikler tablomuza baktığımızda, araştırmamıza katılan kadın çalışanların %36,5'i 20 ile 30 yaş arasında, %52'si 31 ile 40 yaş arasında, %11,5'i 41 ile 50 yaş arasında iken araştırmamız ölçeklerinden olan 51 yaş ve üzeri çalışan sayısının örneklemimizde bulunmadığı görülmektedir. Bu yüzdeler değerleri sayısal olarak açıklarsak 20 ile 30 yaş arasında bulunan kadın çalışan sayısı 73, 31 ile 40 yaş arasında bulunan kadın çalışan sayısı 104 iken 41 ile 50 yaş arasında bloaraştırmamıza katılan kadın çalışan sayısı 200 ve yarısından fazlasının orta yaş grubundan olduğu görülmektedir.

**Şekil 2:** Yaş Aralıkları Grafiği

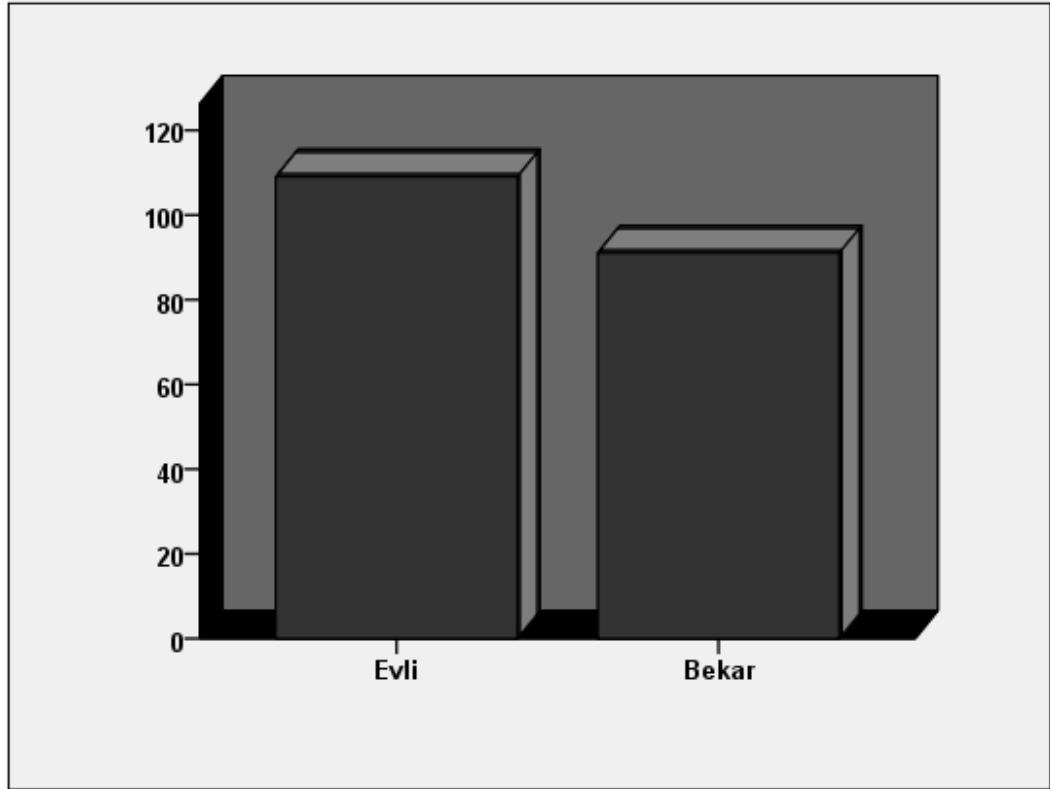


**Tablo 3:** Medeni Duruma Göre Demografik Özellik

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	109	54,5	54,5
Bekar	91	45,5	100,0
Toplam	200	100,0	

Araştırmamızda katılan kadın çalışanların %54,5'i evli iken, %45,5'i bekadır. Bu durumu sayısal değerlerle ifade edecek olursak araştırmamızda bulunan evli kadın çalışan sayısının 109 olduğunu ve araştırmamızda bulunan bekar kadın çalışan sayısının 91 kişiden oluştuğunu görmekteyiz. Araştırmamızdaki kadınların küçük bir çoğunluğunun evli çalışan kadınlardan oluştuğunu söylemek mümkündür.

**Şekil 3:** Medeni Durumları Grafiği



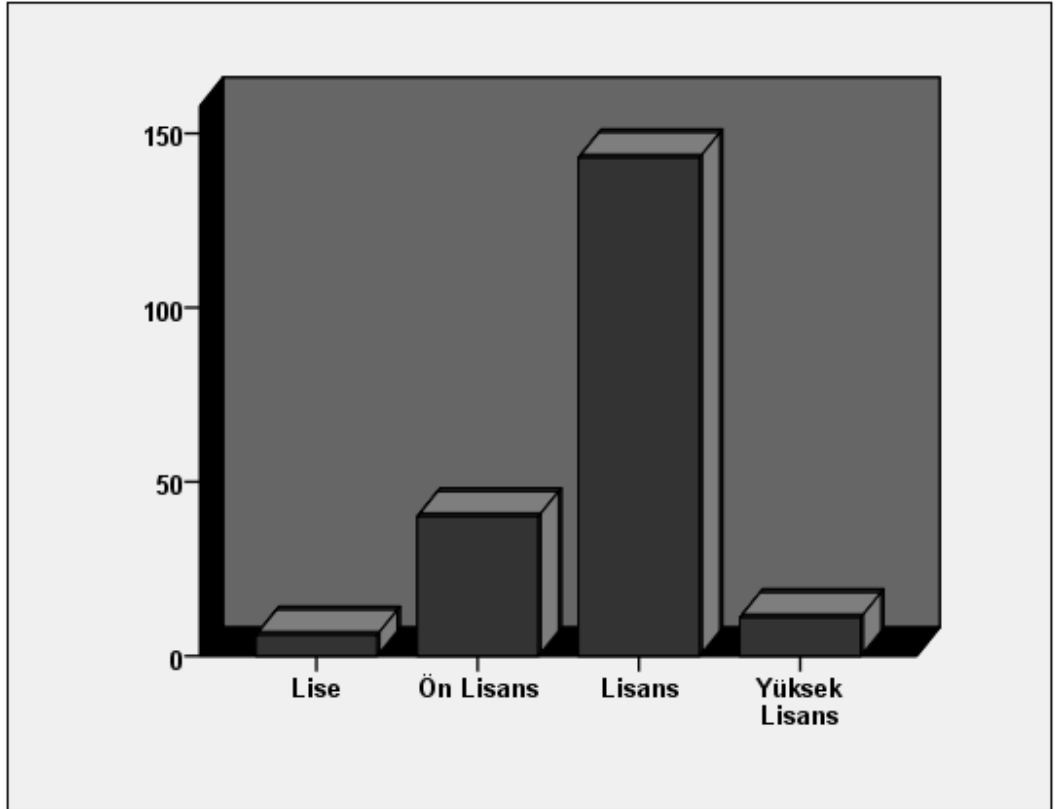
**Tablo 4:** Eğitim Durumuna Göre Demografik Özellik

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	6	3,0	3,0
Ön Lisans	40	20,0	23,0
Lisans	143	71,5	94,5
Yüksek Lisans	11	5,5	100,0
Toplam	200	100,0	

Araştırmaya katılan kadın çalışanların eğitim durumlarına göre frekans tablosu yukarıda vermiştir. Bu duruma göre araştırmaya katılan kadın çalışanlardan lise mezunu

olanlar araştırmamızın %3'ünü kapsamakta, ön lisans mezunu olanlar %20'sini kapsamakta, lisans mezunu olanlar %71,5'ini kapsamakta iken yüksek lisans mezunu olanlar ise araştırmamızın %5,5'ini kapsamaktadır. Ayrıca araştırma ölçeklerimiz arasında yer alan doktora mezunu olan kadın çalışan bulunmamaktadır. Bu yüzdellik değerleri sayısal olarak açıklarsak, lise mezunu kadın çalışan sayısı 6, ön lisans mezunu kadın sayısı 40, lisans mezunu kadın çalışan sayısı 143 iken yüksek lisans mezunu kadın çalışan sayısı ise 11 ile sınırlı kalmıştır. Bu değerlerden yola çıkarak araştırmamıza katılan kadın çalışanların çoğunluğu yüksek eğitim düzeyindedir diyebilmek mümkündür.

**şekil 4:** Eğitim Durum Aralıklarına Göre Grafiği



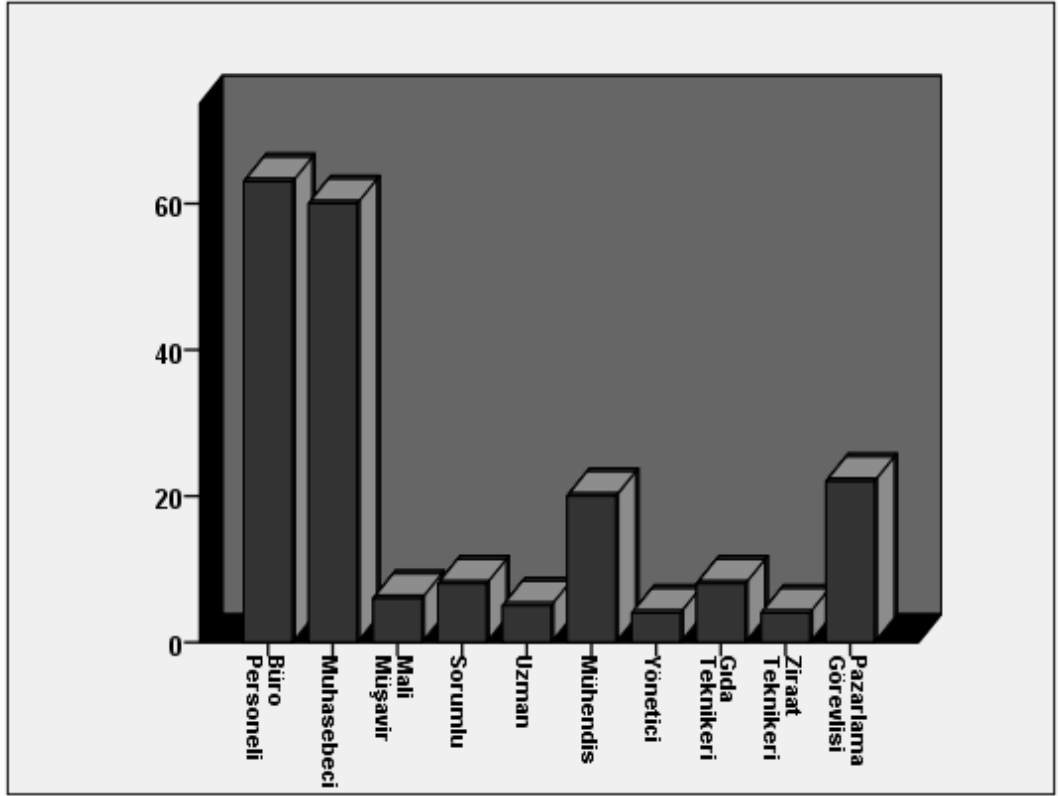


**Tablo 5: Meslek Unvanına Göre Demografik Özellik**

Unvan	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Büro personeli	63	31,5	31,5
Muhasebeci	60	30,0	61,5
Mali Müşavir	6	3,0	64,5
Sorumlu	8	4,0	68,5
Uzman	5	2,5	71,0
Mühendis	20	10,0	81,0
Yönetici	4	2,0	83,0
Gıda Teknikeri	8	4,0	87,0
Ziraat Teknikeri	4	2,0	89,0
Pazarlama Görevlisi	22	11,0	100,0
Toplam	200	100,0	

Araştırmaya katılan kadın çalışanların meslek unvan gruplarına göre frekans tablosu yukarı verilmiştir. Tablomuzaya göre araştırmamızda bulunan kadın çalışanlardan %31,5'i büro personeli, %30'u muhasebeci, %3'ü mali müşavir, %4'ü sorumlu, %2,5'i uzman, %10'u mühendis, %2'si yönetici, %4'ü gıda teknikeri, %2'si ziraat teknikeri ve %11'i pazarlama görevlisidir. Bu yüzdeler değeri sayısal olarak açıklarsak araştırmamızda bulunan kadın çalışanlardan büro personeli olan kadın sayısı 63, muhasebeci olan kadın sayısı 60, mali müşavir olan kadın sayısı 6, sorumlu olan kadın sayısı 8, uzman olan kadın sayısı 5, mühendis olan kadın sayısı 20, yönetici olan kadın sayısı 4, gıda teknikeri olan kadın sayısı 8, ziraat teknikeri olan kadın sayısı 4 ve pazarlama görevlisi olan kadın çalışan sayısı ise 22 kişidir. Bu durumda araştırmamızda kadın olup çalıştıkları yerlerde yöneticilik yapan kişi sayısının 200 kişide sadece 4 kişi ile sınırlı kalmaktadır. Kadınların yöneticilik statülerinde çalışma durumlarının ne kadar az olduğunu yaptığımız araştırmada görmekteyiz.

Şekil 5: Meslek Unvan Durumları Aralıkları Grafiği



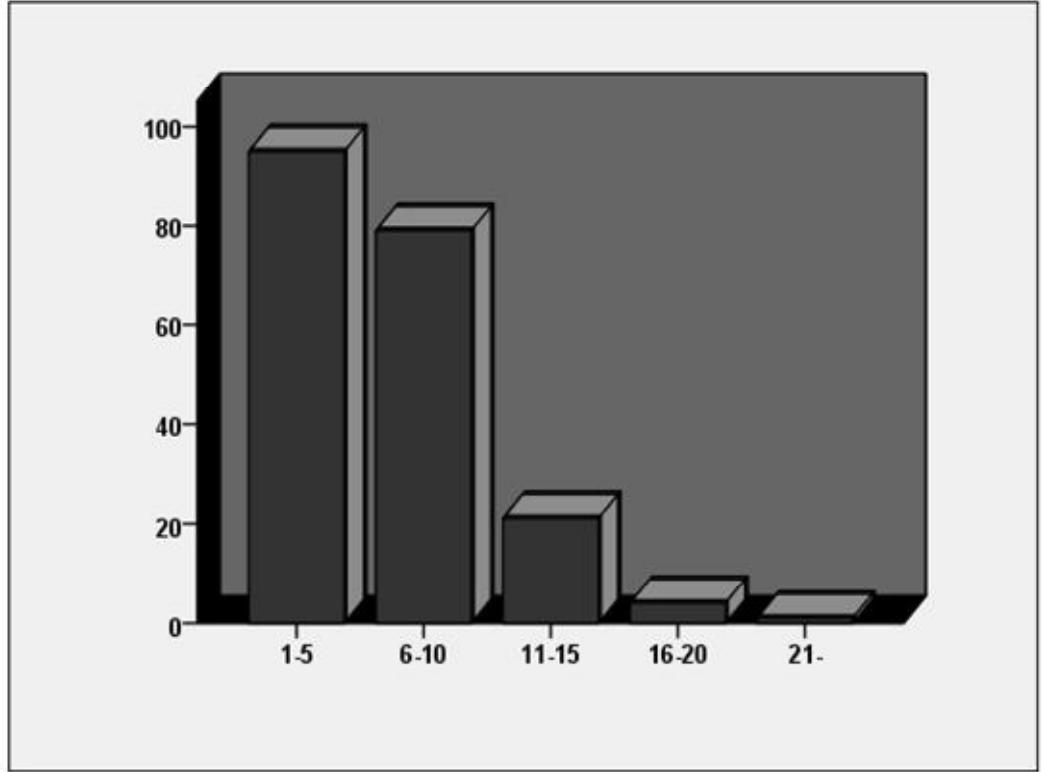
Tablo 6: Mesleki Deneyim Yılına Göre Demografik Özellik

Deneyim	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5 yıl arası	95	47,5	47,5
6-10 yıl arası	79	39,5	39,5
11-15 yıl arası	20	10,0	10,0
16-20 yıl arası	4	2,0	2,0
21 yıl ve üzeri	2	1,0	1,0
Toplam	200	100,0	

Araştırmamıza katılan kadın çalışanların mesleklerinde geçirdikleri iş deneyim yıllarına göre frekans dağılımları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu duruma göre kadın çalışanların %47,5'i 1 ile 5 yıl arasında iş deneyimine sahip iken, %39,5'i 6 ile 10 yıl arasında iş deneyimine sahiptir. Diğer durumlar için de aynı şekilde frekans tablomuza baktığımızda %10'u 11 ile 15 yıl arasında,%2'si 16 ile 20 yıl arasında ve %1'i ise 21 yıl ve daha uzun zamandır iş deneyimine sahiptir.Bu yüzdeler değeri sayısal olarak açıklarsak kadın çalışanlardan 1 ile 5 yıl arası iş deneyimine sahip olanların sayısı 95, 6 ile 10 yıl arası iş deneyimine sahip olanların sayısı 79, 11 ile 15 yıl arası iş deneyimine sahip olanların sayısı 20, 16 ile 20 yıl arası iş deneyimine sahip olanların sayısı 4 ve 21 ve daha uzun süreli iş deneyimi olan kadın çalışan sayısı ise sadece 2 kişi ile sınırlı kalmıştır.

Mesleki deneyim ile yaş frekans tablolarımızı karşılaştırsak kadınların çalışma deneyimlerinin genç ve orta yaş ile doğru orantılı olduğunu görmekteyiz. Bu durumu iki şekilde açıklayabiliriz. Birincisi, kadınları iş hayatında önceki dönemlere göre artık daha fazla görmeye başladığımız, ikincisi ise kadınların genç yaşlarında çalışma hayatlarına devam ederlerken yaşları ilerledikçe çalışma hayatlarını bıraktıkları olarak açıklanabilir.

**Şekil 6:** Mesleki Deneyim Yılına Göre Durum Aralıkları Grafiği



**Tablo 7:** Kadınların Ailelerine Karşı Sorumlulukları Alt Boyutunun Güvenilirlik Testi

Maddeler	Düzeltilen Madde Toplam Korelasyon	Madde Silinirse	Tüm Maddeler Dahil İken
Sorumluluk1	,566	,781	0,808
Sorumluluk2	,460	,878	
Sorumluluk3	,771	,709	
Sorumluluk4	,820	,689	
Sorumluluk5	,758	,719	

Yukarıda kadınların ailelerine karşı sorumlulukları Alt Boyutu ölçeğine ait güvenilirlik testi tablosuna baktığımız zaman ise kadınların ailelerine karşı sorumlulukları Alt Boyutu ölçeğinde yer alan 5 maddenin madde toplam korelasyon değerleri 0,566-0,820 arasında değişmekte olduğu tespit edilmiştir. Bu 5 madde üstünden elde edilen kadınların ailelerine karşı sorumlulukları Alt Boyutu bu çalışma için güvenilirliği 0,808 olarak elde edilmiş ve bu ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 8:** Kadınların Ailelerine Karşı Sorumlulukları Alt Boyutunun Faktör Analizi

	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Açıklanan Varyans %</b>	<b>Faktör Sayısının Geçerliliği KMO</b>	<b>Sig.</b>
Sorumluluk1	,527	79,621	0,761	,000
Sorumluluk2	,983			
Sorumluluk3	,867			
Sorumluluk4	,824			
Sorumluluk5	,780			

Yukarıdaki kadınların ailelerine karşı sorumlulukları Alt Boyutu faktör analizi tablosunda KMO ve Brartlett's testi değeri 0,761 olarak elde edilmiş ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak tespit edilmiştir. Bu durum kadınların ailelerine karşı sorumlulukları Alt Boyutu verilerimizin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. KMO ve Brartlett's değeri 0,60'ın üzerinde geçerli kabul edilmektedir (P>0,05). Faktör analizimizin sonucunda açıklanan toplam varyans yüzdelik değerlerine baktığımızda, faktörler varyansımızın %79,621'ini açıklamaktadır.

**Tablo 9:** Kadınların Yönetici Konumuna Yükselmelerindeki İmkânsızlıklar Alt Boyutunun Güvenilirlik Testi

Maddeler	Düzeltilen Madde Toplam Korelasyon	Madde Silinirse	Tüm Maddeler Dahil İken
İmkan6	,368	,681	0,702
İmkan7	,208	,698	
İmkan10	,685	,611	
İmkan11	,140	,707	
İmkan12	,664	,615	
İmkan24	,446	,667	
İmkan26	,270	,692	
İmkan9_wrong	,231	,696	
İmkan29_wrong	,377	,678	
İmkan30_wrong	,063	,710	
İmkan33_wrong	,223	,697	
İmkan38_wrong	,294	,689	
İmkan8	,018	,715	

Bu alt boyut için güvenilirlik testi ilk sonuçlarına baktığımızda ölçme anket sorularımızdan olan kadınların yönetici konumuna yükselmelerindeki imkânsızlıklar alt boyutunda yer al soru 34'ü bu araştırmaya uygun olmamasından dolayı analizimizden çıkarılmıştır. Ayrıca yaptığımız analizler sonucunda soru 9, soru 29, soru 30, soru 33 ve soru 38. Soruların ters işaretlendiği anlaşılıp düzeltilmiştir. Bu düzeltmeler yapıldıktan sonra yukarıda bulunan tablodaki güvenilirlik testi sonucuna baktığımızda ise kadınların yönetici konumuna yükselmelerindeki imkansızlıklar alt boyutu ölçeğinde yer alan 12 maddenin madde toplam korelasyon değerleri 0,18-0,865 arasında değişmekte olduğu tespit edilmiştir. Bu 12 madde üstünden elde edilen kadınların yönetici konumuna

yükselmelerindeki imkânsızlıklar alt boyutunun bu çalışma için güvenilirliği 0,702 olarak elde edilmiş ve bu ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 10:** Kadınların Yönetici Konumuna Yükselmelerindeki İmkânsızlıklar Alt Boyutunun Faktör Analizi

	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Açıklanan Varyans %</b>	<b>Faktör Sayısının Geçerliliği KMO</b>	<b>Sig.</b>
İmkan6	,574	63,909	0,688	,000
İmkan7	,478			
İmkan8	,602			
İmkan10	,737			
İmkan11	,521			
İmkan12	,710			
İmkan24	,638			
İmkan26	,661			
İmkan9_wrong	,687			
İmkan29_wrong	,582			
İmkan30_wrong	,768			
İmkan33_wrong	,701			
İmkan38_wrong	,649			

Yukarıdaki kadınların yönetici konumuna yükselmelerindeki imkânsızlıklar alt boyutu faktör analizi tablosunda KMO ve Brartlett's testi değeri 0,688 olarak elde edilmiş ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak tespit edilmiştir. Bu durum Kadınların Yönetici Konumuna Yükselmelerindeki İmkânsızlıklar alt boyutu verilerimizin faktör

analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. KMO ve Brartlett's değeri 0,60'ın üzerinde geçerli kabul edilmektedir (P>0,05). Faktör analizimizin sonucunda açıklanan toplam varyans yüzdelik değerlerine baktığımızda, faktörler varyansımızın %63,909'unu açıklamaktadır.

**Tablo 11:** Kadınların Yönetici Konumuna Yükselmelerindeki Erkek Engeli Alt Boyutunun Güvenilirlik Testi

Maddeler	Düzeltilen Madde Toplam Korelasyon	Madde Silinirse	Tüm Maddeler Dahil İken
Engel13	,572	,906	0,911
Engel14	,563	,906	
Engel15	,598	,905	
Engel16	,488	,908	
Engel18	,050	,916	
Engel20	,618	,905	
Engel22	,562	,907	
Engel23	,631	,904	
Engel27	,537	,907	
Engel28	,503	,908	
Engel31	,793	,899	
Engel32	,761	,900	
Engel35	,807	,899	
Engel36	,679	,903	
Engel37	,716	,902	
Engel19_wrong	,739	,901	
Engel21_wrong	,460	,910	
Engel25_wrong	,258	,917	



Bu alt boyut için güvenilirlik testi ilk sonuçlarına baktığımızda ölçme anket sorularımızdan olan Kadınların Yönetici Konumuna Yükselmelerindeki Erkek Engeli Alt Boyutunda yer alan soru 17'yi bu araştırmaya uygun olmamasından dolayı analizimizden çıkarılmıştır. Ayrıca yaptığımız analizler sonucunda soru 19, soru 21 ve soru 25. Soruların ters işaretlendiği anlaşılıp düzeltilmiştir. Bu düzeltmeler yapıldıktan sonra yukarıda bulunan tablodaki güvenilirlik testi sonucuna baktığımızda ise Kadınların Yönetici Konumuna Yükselmelerindeki Erkek Engeli Alt Boyutu ölçeğinde yer alan 18 maddenin madde toplam korelasyon değerleri 0,50-0,807 arasında değişmekte olduğu tespit edilmiştir. Bu 18 madde üstünden elde edilen Kadınların Yönetici Konumuna Yükselmelerindeki Erkek Engeli Alt Boyutu bu çalışma için güvenilirliği 0,911 olarak elde edilmiş ve bu ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo12:** Kadınların Yönetici Konumuna Yükselmelerindeki Erkek Engeli Alt Boyutunun Faktör Analizi

	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Açıklanan Varyans %</b>	<b>Faktör Sayısının Geçerliliği KMO</b>	<b>Sig.</b>
Engel13	,757	72,441	0,901	,000
Engel14	,526			
Engel15	,765			
Engel16	,693			
Engel18	,921			
Engel20	,544			
Engel22	,741			
Engel23	,618			
Engel27	,697			
Engel28	,725			
Engel31	,788			
Engel32	,725			
Engel35	,793			
Engel36	,696			
Engel37	,759			
Engel19_wrong	,693			
Engel21_wrong	,766			
Engel25_wrong	,825			

Yukarıdaki Kadınların Yönetici Konumuna Yükselmelerindeki Erkek Engeli Alt Boyutu faktör analizi tablosunda KMO ve Bartlett's testi değeri 0,901 olarak elde edilmiş ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak tespit edilmiştir. Bu durum Kadınların Yönetici Konumuna Yükselmelerindeki Erkek Engeli Alt Boyutu verilerimizin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. KMO ve Bartlett's değeri 0,60'ın üzerinde geçerli kabul edilmektedir ( $P>0,05$ ). Faktör analizimizin sonucunda açıklanan toplam varyans yüzdelerine baktığımızda, faktörler varyansımızın %72,441'ini açıklamaktadır.

## HİPOTEZLER

**H1a:** “Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü yaş durumlarından dolayı anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H1b:** “Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü medeni durumlarından dolayı anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H1c:** “Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü eğitim durumlarından dolayı anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H1d:** “Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü iş hayatındaki deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H2a:** “Kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü yaş durumlarından dolayı anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H2b:** “Kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü medeni durumlarından dolayı anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H2c:** “Kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü eğitim durumlarından dolayı anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H2d:** “Kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü iş hayatındaki deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H3a:** “Kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü kadınların yaş durumlarına göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir”.

**H3b:** “Kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü kadınların medeni durumlarından dolayı anlamlı derecede farklılık göstermektedir”.

**H3c:** “Kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü kadınların eğitim durumlarından dolayı anlamlı derecede farklılık göstermektedir”.

**H3d:** “Kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü kadınların iş hayatındaki deneyim sürelerine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir”.

**H4:** Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü ile kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü arasında anlamlı derecede bir ilişki vardır.

**H5:** Kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü ile kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü arasında anlamlı derecede bir ilişki vardır.

**H6:** Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü ile kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü arasında anlamlı derecede bir ilişki vardır.

**H7:** Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü, kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü üzerinde anlamlı bir ilişki etkisine sahiptir.

**H8:** Kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü, kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü üzerinde anlamlı bir ilişki etkisine sahiptir.

**H9:** Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü, kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü üzerinde anlamlı bir ilişki etkisine sahiptir.

## **ANALİZLER**

**H1a:** “Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü yaş durumlarından dolayı anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H2a:** “Kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü yaş durumlarından dolayı anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H3a:** “Kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü kadınların yaş durumlarına göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir”.

**Tablo 13:** Varyansların Homojenliği Testi

	<b>Levene Statistic</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>
<b>Ailelerine Karşı Sorumlulukları</b>	12,726	2	197	,000
<b>Verilmeyen İmkanlar</b>	1,307	2	197	,273
<b>Erkek Engeli</b>	3,814	2	197	,024

Yukarıdaki varyansların homojenliği tablolarımıza baktığımız da kadınların ailelerine karşı sorumluluklarının iş hayatlarında üst düzey yönetici pozisyonlarına engel olması ile yaş durumları arasındaki farklılık, kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ile yaş durumu arasındaki farklılık ve erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ile yaş durumu arasındaki farklılık homojenlik testi sonuçlarını görüyoruz. Bu 3 değişkenin 2 tanesinin p değerlerinin 0,05'ten büyük olmadığını ve yalnızca 1 tanesinin 0,05'ten büyük olduğu yukarıda görülmektedir. Kadınların ailelerine karşı sorumluluklarının iş hayatlarında üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerine engel olması ( $p=0.000<0,05$ ), erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ( $p=0,24<0,05$ ) ve kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ( $p=0,273>0,05$ ) olduğunu görmekteyiz. Bu durumlardan dolayı Kadınların

ailelerine karşı sorumluluklarının iş hayatlarında üst düzey yönetici pozisyonlarına engel olması ve erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ölçeklerinin varyanslarının homojen dağılmadığını ve kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ölçeğinin varyanslarının homojen dağıldığını görüyoruz. Bu durumda analizimize devam edebiliriz ancak Kadınların ailelerine karşı sorumluluklarının iş hayatlarında üst düzey yönetici pozisyonlarına engel olması ve erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ölçeklerinin varyansların homojen dağılmamasından dolayı sonuçların doğruyu yansıtmaya ihtimalinin düşük olduğunu söylemek mümkündür. Farklılık testi için anova tablomuzaya bakabiliriz

**Tablo 14:** Yaş Durumuna Göre Anova Testi

	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	Sig.
<b>Ailelerine Karşı Sorumlulukları</b>	20-30	73	3,6110	1,03004	3,774	,025
	31-40	104	3,8846	,80566		
	41-50	23	4,1391	,74696		
<b>Verilmeyen İmkanlar</b>	20-30	73	4,2276	,42857	,492	,612
	31-40	104	4,2892	,38536		
	41-50	23	4,2709	,43876		
<b>Erkek Engeli</b>	20-30	73	3,6431	,74339	1,504	,225
	31-40	104	3,7767	,71507		
	41-50	23	3,9130	,54634		

Yaş durumuna göre Anova değerlerimiz yukarıdaki tablolar da görüldüğü gibidir. Yaş 20 ile 30 arası değişen iş kadınlarının ailelerine karşı sorumlulukları alt boyutu algıları  $3,6110 \pm 1,03004$  iken 31 ile 40 yaş arası değişen iş kadınlarının ailelerine karşı sorumlulukları algıları  $3,8846 \pm 0,80566$  ve 41 ile 50 yaş arası değişen iş kadınlarının

ailelerine karşı sorumlulukları ortalama skoru ise  $4,1391 \pm 0,74696$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arasında gözlemlenen matematiksel fark  $0,05$  önem düzeyinden dolayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (Sig.= $0,025 < 0,05$ ). Yani, iş kadınlarının yaşları ile ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasında farklılık oluşmakta ve iş kadınlarının yaşlarına göre gruplanan kadınların ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar farklı düzeydedir. Yani iş kadınlarının yaşlarına göre ailelerine karşı sorumlulukları değişkenlik göstermekte ve bununla doğru orantılı olarak da üst düzey pozisyonlara yükselmelerinde karşılaştıkları zorluklar değişmektedir. Bu durumda  $H_{1a}$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın en çok hangi yaş grubundan kaynaklandığını ise bir alt tablomuzdaki Games-Howell testine bakar daha net söylemek mümkündür.

Yaş durumuna göre Anova değerlerimiz yukarıdaki tablolar da görüldüğü gibidir. Yaş 20 ile 30 arası değişen iş kadınlarının kendilerine Verilmeyen İmkanlar alt boyutu algıları  $4,2276 \pm 0,42857$  iken 31 ile 40 yaş arası değişen iş kadınlarının kendilerine Verilmeyen İmkanlar algıları  $4,2892 \pm 0,38536$  ve 41 ile 50 yaş arası değişen iş kadınlarının kendilerine Verilmeyen İmkanlar ortalama skoru ise  $4,2709 \pm 0,43876$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arasında gözlemlenen matematiksel fark  $0,05$  önem düzeyinden dolayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. (Sig.= $0,612 > 0,05$ ). Yani, iş kadınlarının yaşları ile kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasında farklılık oluşmamakta ve iş kadınlarının yaşlarına göre gruplanan kadınların verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar orta düzeydedir. Yani iş kadınlarının yaşlarına göre kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar değişmemektedir. Bu durumda  $H_{2a}$  hipotezi reddedilmiştir.

Yaş durumuna göre Anova değerlerimiz yukarıdaki tablolar da görüldüğü gibidir. Yaş 20 ile 30 arası değişen iş kadınlarının Erkek Engeli alt boyutu algıları  $3,6431 \pm 0,74339$  iken 31 ile 40 yaş arası değişen iş kadınlarının Erkek Engeli alt boyutu algıları  $3,7767 \pm 0,71507$  ve 41 ile 50 yaş arası değişen iş kadınlarının Erkek Engeli alt boyutu ortalama skoru ise  $3,9130 \pm 0,54634$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arasında gözlemlenen matematiksel fark  $0,05$  önem düzeyinden dolayı istatistiksel



olarak anlamlı bulunmamıştır. (Sig.=0,225>0,05). Yani, iş kadınlarının yaşları ile erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasında farklılık oluşmamakta ve iş kadınlarının yaşlarına göre gruplanan kadınların erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar orta düzeydedir. Yani iş kadınlarının yaşlarına göre erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar değişmemektedir. Bu durumda H<sub>3a</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 15:** Yaş İle Ailelerine Karşı Sorumluluklar Games-Howell Testi

Yaş	Yaş	Ortalamalar Farkı	S.S	Sig.
<b>20-30</b>	31-40	-,27366	,14414	,143
	41-50	-,52817*	,19696	,026
<b>31-40</b>	20-30	,27366	,14414	,143
	41-50	-,25452	,17464	,324
<b>41-50</b>	20-30	,52817*	,19696	,026
	31-40	,25452	,17464	,324

İş kadınlarının yaşları ile ailelerine karşı sorumlulukları alt boyutunun Games-Howell testi sonuçları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu duruma göre tablo değerlerimize baktığımızda, 41 ile 50 yaş arasındaki iş kadınlarının, diğer yaş aralığındaki iş kadınlara göre ailelerine karşı almış oldukları sorumluluklarından dolayı iş hayatlarında üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerine daha da zor bir duruma girdiği belirgin olarak göze çarpmaktadır.

**H1b:** “Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü medeni durumlarından dolayı anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H2b:** “Kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü medeni durumlarından dolayı anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H3b:** “Kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü kadınların medeni durumlarından dolayı anlamlı derecede farklılık göstermektedir”.

**Tablo 16:** Medeni Duruma Göre T Testi

	<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>SS</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
<b>Ailelerine Karşı Sorumlulukları</b>	Evli	109	3,9211	,83490	1,851	,066
	Bekar	91	3,6857	,96293		
<b>Verilmeyen İmkanlar</b>	Evli	109	4,2830	,40024	,698	,486
	Bekar	91	4,2426	,41550		
<b>Erkek Engeli</b>	Evli	109	3,7630	,68575	,421	,674
	Bekar	91	3,7204	,74280		

İş kadınlarının medeni durumlarına göre Anova değerlerimiz yukarıdaki tablolar da görüldüğü gibidir. Evli iş kadınlarının ailelerine karşı sorumlulukları alt boyutu algıları  $3,9211 \pm 0,83490$  iken bekar iş kadınlarının ailelerine karşı sorumlulukları ortalama skoru ise  $3,6857 \pm 0,96293$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arasında gözlemlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinden dolayı istatistiksel olarak anlamlı

bulunmamıştır. (Sig.=0,066>0,05). Yani, iş kadınlarının medeni durumları ile ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasında farklılık oluşmamakta ve iş kadınlarının medeni durumlarına göre gruplanan kadınların ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar orta düzeydedir. Yani, iş kadınlarının medeni durumlarına göre ailelerine karşı sorumlulukları değişkenlik göstermemekte ve bununla doğru orantılı olarak da üst düzey pozisyonlara yükselmelerinde karşılaştıkları zorluklar değişmemektedir. Bu durumda  $H_{1b}$  hipotezi reddedilmiştir.

İş kadınlarının medeni durumlarına göre Anova değerlerimiz yukarıdaki tablolar da görüldüğü gibidir. Evli iş kadınlarının kendilerine verilmeyen imkanlar alt boyutu algıları  $4,2830 \pm 0,40024$  iken bekar iş kadınlarının kendilerine verilmeyen imkanlar ortalama skoru ise  $4,2426 \pm 0,68575$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arasında gözlemlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinden dolayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. (Sig.=0,486>0,05). Yani, iş kadınlarının medeni durumları ile kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasında farklılık oluşmamakta ve iş kadınlarının medeni durumlarına göre gruplanan kadınların verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar orta düzeydedir. Yani, iş kadınlarının medeni durumlarına göre kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar değişmemektedir. Bu durumda  $H_{2b}$  hipotezi reddedilmiştir.

İş kadınlarının medeni durumuna göre Anova değerlerimiz yukarıdaki tablolar da görüldüğü gibidir. Evli iş kadınlarının erkek engeli alt boyutu algıları  $3,7630 \pm 0,68575$  iken bekar iş kadınlarının erkek engeli alt boyutu ortalama skoru ise  $3,7204 \pm 0,74280$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arasında gözlemlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinden dolayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. (Sig.=0,674>0,05). Yani, iş kadınlarının medeni durumları ile erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasında farklılık oluşmamakta ve iş kadınlarının medeni durumlarına göre gruplanan kadınların erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar orta düzeydedir. Yani, iş kadınlarının medeni durumlarına göre erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar değişmemektedir. Bu durumda  $H_{3b}$  hipotezi reddedilmiştir.

**H1c:** “Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü eğitim durumlarından dolayı anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H2c:** “Kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü eğitim durumlarından dolayı anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H3c:** “Kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü kadınların eğitim durumlarından dolayı anlamlı derecede farklılık göstermektedir”.

**Tablo 17:** Varyansların Homojenliği Testi

	<b>Levene Statistic</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>
<b>Ailelerine Karşı Sorumlulukları</b>	2,063	3	196	,106
<b>Verilmeyen İmkanlar</b>	,482	3	196	,695
<b>Erkek Engeli</b>	3,390	3	196	,019

Yukarıdaki varyansların homojenliği tablolarımıza baktığımız da kadınların ailelerine karşı sorumluluklarının iş hayatlarında üst düzey yönetici pozisyonlarına engel olması ile eğitim durumları arasındaki farklılık, kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ile eğitim durumu arasındaki farklılık ve erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ile eğitim durumu arasındaki farklılık homojenlik testi sonuçlarını görüyoruz. Bu 3 değişkenin 1 tanesinin p değerlerinin 0,05'ten büyük olmadığını ve 2 tanesinin 0,05'ten büyük olduğu yukarıda görülmektedir. Erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ( $p=0,019<0,05$ ) ve kadınların ailelerine karşı sorumluluklarının iş hayatlarında üst

düzy yönetici pozisyonlarına yükselmelerine engel olması ( $p=0.106>0,05$ ), kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ( $p=0,695>0,05$ ) olduğunu görmekteyiz. Bu durumlardan dolayı erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ölçeğinin varyanslarının homojen dağılmadığını, kadınların ailelerine karşı sorumluluklarının iş hayatlarında üst düzey yönetici pozisyonlarına engel olması ve kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ölçeklerinin varyanslarının homojen dağıldığını görüyoruz. Bu durumda analizimize devam edebiliriz ancak erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ölçeklerinin varyansların homojen dağılmamasından dolayı sonuçların doğruyu yansıtmaya ihtimalinin düşük olduğunu söylemek mümkündür. Farklılık testi için anova tablomuzaya bakabiliriz.

**Tablo 18:** Eğitim Durumuna Göre Anova Testi

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>SS</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Ailelerine Karşı Sorumlulukları</b>	Lise	6	3,5667	1,06145	3,129	,027
	Ön Lisans	40	3,9200	,80613		
	Lisans	143	3,8531	,88459		
	Yüksek Lisans	11	3,0545	1,09578		
<b>Verilmeyen İmkanlar</b>	Lise	6	4,0000	,48407	2,885	,037
	Ön Lisans	40	4,2904	,42006		
	Lisans	143	4,2899	,38986		
	Yüksek Lisans	11	3,9860	,43490		
<b>Erkek Engeli</b>	Lise	6	3,1759	1,23499	5,250	,002
	Ön Lisans	40	3,9111	,61554		
	Lisans	143	3,7688	,67948		
	Yüksek Lisans	11	3,1162	,71382		

İş kadınlarının eğitim durumlarına göre Anova değerlerimiz yukarıdaki tablolar da görüldüğü gibidir. Lise mezunu iş kadınlarının ailelerine karşı sorumlulukları alt boyutu algıları  $3,5667 \pm 1,06145$  iken ön lisans mezunu iş kadınlarının ailelerine karşı sorumlulukları algıları  $3,9200 \pm 0,80613$ , lisans mezunu iş kadınlarının ailelerine karşı sorumlulukları ortalama skoru  $3,7688 \pm 0,88459$  ve yüksek lisans mezunu iş kadınlarının ailelerine karşı sorumlulukları ortalama skoru  $3,0545 \pm 1,09578$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arasında gözlemlenen matematiksel fark  $0,05$  önem düzeyinden dolayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (Sig.= $0,027 < 0,05$ ). Yani, iş kadınlarının eğitim durumları ile ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasında farklılık oluşmakta ve iş kadınlarının eğitim durumlarına göre gruplanan kadınların ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar farklı düzeydedir. Yani, iş kadınlarının eğitim durumlarına göre ailelerine karşı sorumlulukları değişkenlik göstermekte ve bununla doğru orantılı olarak da üst düzey pozisyonlara yükselmelerinde karşılaştıkları zorluklar değişmektedir. Bu durumda  $H_{1c}$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın en çok hangi eğitim grubundan kaynaklandığını ise bir alt tablomuzdaki post hoc testlerimizden tukey testine bakarak daha net söylemek mümkündür.

İş kadınlarının eğitim durumlarına göre Anova değerlerimiz yukarıdaki tablolar da görüldüğü gibidir. Lise mezunu iş kadınlarının kendilerine verilmeyen imkanlar alt boyutu algıları  $4,0000 \pm 0,48407$  iken ön lisans mezunu iş kadınlarının kendilerine verilmeyen imkanlar alt boyutu algıları  $4,2904 \pm 0,42006$ , lisans mezunu iş kadınlarının kendilerine verilmeyen imkanlar alt boyutu ortalama skoru  $4,2899 \pm 0,38986$  ve yüksek lisans mezunu iş kadınlarının kendilerine verilmeyen imkanlar alt boyutu ortalama skoru  $3,9860 \pm 0,43490$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arasında gözlemlenen matematiksel fark  $0,05$  önem düzeyinden dolayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (Sig.= $0,037 < 0,05$ ). Yani, iş kadınlarının eğitim durumları ile kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasında farklılık oluşmakta ve iş kadınlarının eğitim durumlarına göre gruplanan kadınların verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar farklı düzeydedir. Yani, iş kadınlarının eğitim durumlarına göre kendilerine verilmeyen imkanlar değişkenlik göstermekte ve bununla doğru orantılı olarak da üst

düzy pozisyonlara yükselmelerinde karşılaştıkları zorluklar değişmektedir. Bu durumda  $H_{2c}$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın en çok hangi eğitim grubundan kaynaklandığını ise bir alt tablomuzdaki post hoc testlerimizden tukey testine bakarak daha net söylemek mümkündür.

İş kadınlarının eğitim durumlarına göre Anova değerlerimiz yukarıdaki tablolar da görüldüğü gibidir. Lise mezunu iş kadınlarının erkek engeli alt boyutu algıları  $3,1759 \pm 1,23499$  iken ön lisans mezunu iş kadınlarının erkek engeli alt boyutu algıları  $3,9111 \pm 0,61554$ , lisans mezunu iş kadınlarının erkek engeli alt boyutu ortalama skoru  $3,7688 \pm 0,67948$  ve yüksek lisans mezunu iş kadınlarının erkek engeli alt boyutu ortalama skoru  $3,1162 \pm 0,71382$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arasında gözlemlenen matematiksel fark  $0,05$  önem düzeyinden dolayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (Sig.= $0,002 < 0,05$ ). Yani, iş kadınlarının eğitim durumları ile erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasında farklılık oluşmakta ve iş kadınlarının eğitim durumlarına göre gruplanan kadınların erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar farklı düzeydedir. Yani, iş kadınlarının eğitim durumlarına göre erkek engeli değişkenlik göstermekte ve bununla doğru orantılı olarak da üst düzey pozisyonlara yükselmelerinde karşılaştıkları zorluklar değişmektedir. Bu durumda  $H_{3c}$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın en çok hangi eğitim grubundan kaynaklandığını ise altta ki ikinci tablomuz olan games-howell testimize bakarak daha net söylemek mümkündür.

**Tablo 19:** Ailelerine Karşı Sorumluluklar ve Verilmeyen İmkanlar Tukey Testi

	Eğitim Durumu	Eğitim Durumu	Ortalamalar Farkı	S.S	Sig.
<b>Ailelerine Karşı Sorumlulukları</b>	Lise	Ön Lisans	-,35333	,38819	,799
		Lisans	-,28648	,36951	,866
		Yüksek Lisans	,51212	,45001	,666
	Ön Lisans	Lise	,35333	,38819	,799
		Lisans	,06685	,15860	,975
		Yüksek Lisans	,86545*	,30188	,024
	Lisans	Lise	,28648	,36951	,866
		Ön Lisans	-,06685	,15860	,975
		Yüksek Lisans	,79860*	,27744	,023
	Yüksek Lisans	Lise	-,51212	,45001	,666
		Ön Lisans	-,86545*	,30188	,024
		Lisans	-,79860*	,27744	,023
<b>Verilmeyen İmkanlar</b>	Lise	Ön Lisans	-,29038	,17558	,351
		Lisans	-,28994	,16713	,309
		Yüksek Lisans	,01399	,20355	1,000
	Ön Lisans	Lise	,29038	,17558	,351
		Lisans	,00044	,07174	1,000
		Yüksek Lisans	,30437	,13654	,119
	Lisans	Lise	,28994	,16713	,309
		Ön Lisans	-,00044	,07174	1,000
		Yüksek Lisans	,30393	,12549	,076
	Yüksek Lisans	Lise	-,01399	,20355	1,000
		Ön Lisans	-,30437	,13654	,119
		Lisans	-,30393	,12549	,076

İş kadınlarının eğitim durumu ile ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasındaki farklılığın en fazla hangi eğitim durumu ile orantılı olduğunu anlamak için yukarıda bulunan Post Hoc



testlerimizden Tukey testinin sonuçlarını yorumlayarak bulabiliriz. Tukey testimizin sonucunda ailelerine karışı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasında en büyük farklılığın yüksek lisans mezunu olan iş kadınlarından dolayı olduğu görülmektedir. Yani, yüksek lisans mezunu iş kadınlarının ailelerine karışı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasındaki farklılık en yüksektir.

İş kadınlarının eğitim durumu ile kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasındaki farklılığın en fazla hangi eğitim durumu ile orantılı olduğunu anlamak için yukarıda bulunan Post Hoc testlerimizden Tukey testinin sonuçlarını yorumlayarak bulabiliriz. Tukey testimizin sonucunda kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasında en büyük farklılığın da yine aynı şekilde yüksek lisans mezunu olan iş kadınlarından dolayı olduğu görülmektedir. Yani yüksek lisans mezunu iş kadınlarının kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasındaki farklılık en yüksektir.

**Tablo 20:** Erkek Engeli Games-Howell

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Ortalamalar Farkı</b>	<b>S.S</b>	<b>Sig.</b>
<b>Lise</b>	Ön Lisans	-,73519	,51349	,531
	Lisans	-,59292	,50738	,669
	Yüksek Lisans	,05976	,54820	,999
<b>Ön Lisans</b>	Lise	,73519	,51349	,531
	Lisans	,14227	,11270	,590
	Yüksek Lisans	,79495*	,23621	,021
<b>Lisans</b>	Lise	,59292	,50738	,669
	Ön Lisans	-,14227	,11270	,590
	Yüksek Lisans	,65268	,22260	,055
<b>Yüksek Lisans</b>	Lise	-,05976	,54820	,999
	Ön Lisans	-,79495*	,23621	,021
	Lisans	-,65268	,22260	,055

İş kadınlarının eğitim durumları ile erkek engeli alt boyutunun Games-Howell testi sonuçları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu duruma göre tablo değerlerimize baktığımızda, yüksek lisans mezunu iş kadınlarının, diğer eğitimlerden mezun olan iş kadınlara göre erkeklerin yarattıkları engeller sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin daha da zor bir duruma girdiği belirgin olarak göze çarpmaktadır.

**H1d:** “Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü iş hayatındaki deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H2d:** “Kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü iş hayatındaki deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H3d:** “Kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü kadınların iş hayatındaki deneyim sürelerine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir”.

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
<b>Ailelerine Karşı Sorumlulukları</b>	8,391 <sup>a</sup>	3	195	,000
<b>Verilmeyen İmkanlar</b>	4,842 <sup>b</sup>	3	195	,003
<b>Erkek Engeli</b>	2,842 <sup>c</sup>	3	195	,039

Yukarıdaki varyansların homojenliği tablolarımıza baktığımız da kadınların ailelerine karşı sorumluluklarının iş hayatlarında üst düzey yönetici pozisyonlarına engel olması ile iş deneyim süreleri arasındaki farklılık, kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ile iş deneyim süreleri arasındaki farklılık ve erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara

yükselmelerindeki zorluklar ile iş deneyim süreleri arasındaki farklılık homojenlik testi sonuçlarını görüyoruz. Bu 3 değişkenin 3'ünün de p değerlerinin 0,05'ten büyük olmadığı yukarıda görülmektedir. Kadınların ailelerine karşı sorumluluklarının iş hayatlarında üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerine engel olması ( $p=0.00<0,05$ ), kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ( $p=0,003<0,05$ ) ve erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ( $p=0,039<0,05$ ) olduğunu görmekteyiz. Bu durumlardan dolayı üç alt boyutun da varyanslarının homojen dağılmadığını görüyoruz. Varyansların homojen dağılmamasından dolayı sonuçların doğruyu yansıtmama ihtimalinin düşük olduğunu söylemek mümkündür. Farklılık testi için anova tablomuza bakabiliriz.

**Tablo 21:** Deneyim Sürelerine Göre Anova Testi

	<b>Deneyim Süresi</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>SS</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Ailelerine Karşı Sorumlulukları</b>	1-5	95	3,6884	,95415	2,247	,065
	6-10	79	4,0405	,74102		
	11-15	21	3,6095	1,06109		
	16-20	4	3,4000	1,07083		
	21-	1	3,8000	.		
<b>Verilmeyen İmkanlar</b>	1-5	95	4,2267	,42168	2,613	,037
	6-10	79	4,3642	,34461		
	11-15	21	4,1209	,42868		
	16-20	4	4,0385	,72840		
	21-	1	3,9231	.		
<b>Erkek Engeli</b>	1-5	95	3,6778	,73954	1,562	,186
	6-10	79	3,8812	,64235		
	11-15	21	3,6217	,79652		
	16-20	4	3,3889	,61363		
	21-	1	3,1111	.		

İş kadınlarının deneyim sürelerine göre Anova değerlerimiz yukarıdaki tablolar da görüldüğü gibidir. 1 ile 5 yıl arasında deneyime sahip olan iş kadınlarının ailelerine karşı sorumlulukları alt boyutu algıları  $3,6884 \pm 0,95415$  iken 6 ile 10 yıl arasında deneyime sahip olan iş kadınlarının ailelerine karşı sorumlulukları ortalama skoru  $4,0405 \pm 0,74102$ , 11 ile 15 yıl arasında deneyime sahip olan iş kadınlarının ailelerine karşı sorumlulukları ortalama skorları  $3,6095 \pm 1,06109$ , 16 ile 20 yıl arasında deneyime sahip olan iş kadınlarının ailelerine karşı sorumlulukları ortalama skorları  $3,4000 \pm 1,07083$  ve 21 ve üzeri deneyime sahip olan iş kadınlarının ailelerine karşı sorumlulukları ortalama skorları ise  $3,8000 \pm ---$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arasında gözlemlenen matematiksel fark  $0,05$  önem düzeyinden dolayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. (Sig.= $0,065 > 0,05$ ). Yani, iş kadınlarının deneyim süreleri ile ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasında farklılık oluşmamakta ve iş kadınlarının deneyim sürelerine göre gruplanan kadınların ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar orta düzeydedir. Yani, iş kadınlarının deneyim sürelerine göre ailelerine karşı sorumlulukları değişkenlik göstermemekte ve bununla doğru orantılı olarak da üst düzey pozisyonlara yükselmelerinde karşılaştıkları zorluklar değişmemektedir. Bu durumda  $H_{1d}$  hipotezi reddedilmiştir.

İş kadınlarının deneyim sürelerine göre Anova değerlerimiz yukarıdaki tablolar da görüldüğü gibidir. 1 ile 5 yıl arasında deneyime sahip olan iş kadınlarının verilemeyen imkanlar alt boyutu algıları  $4,2267 \pm 0,42168$  iken 6 ile 10 yıl arasında deneyime sahip olan iş kadınlarının verilmeyen imkanlar alt boyutu ortalama skoru  $3,8812 \pm 0,34461$ , 11 ile 15 yıl arasında deneyime sahip olan iş kadınlarının verilmeyen imkanlar alt boyutu ortalama skorları  $4,1209 \pm 0,42868$ , 16 ile 20 yıl arasında deneyime sahip olan iş kadınlarının verilmeyen imkanlar alt boyutu ortalama skorları  $4,0385 \pm 0,72840$  ve 21 ve üzeri deneyime sahip olan iş kadınlarının verilmeyen imkanlar alt boyutu ortalama skorları ise  $3,9231 \pm ---$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arasında gözlemlenen matematiksel fark  $0,05$  önem düzeyinden dolayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (Sig.= $0,037 > 0,05$ ). Yani, iş kadınlarının deneyim süreleri ile kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasında farklılık oluşmakta ve iş kadınlarının deneyim sürelerine göre gruplanan

kadınların verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar farklı düzeydedir. Yani, iş kadınlarının deneyim sürelerine göre kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar değişmektedir. Bu durumda  $H_{2d}$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu değişimi daha net görmek için bir alt tablomuzda bulunan Games-Howell testimize bakmamız gerekmektedir.

İş kadınlarının deneyim sürelerine göre Anova değerlerimiz yukarıdaki tablolar da görüldüğü gibidir. 1 ile 5 yıl arasında deneyime sahip olan iş kadınlarının erkek engeli alt boyutu algıları  $3,6778 \pm 0,73954$  iken 6 ile 10 yıl arasında deneyime sahip olan iş kadınlarının erkek engeli alt boyutu ortalama skoru  $3,8812 \pm 0,64235$ , 11 ile 15 yıl arasında deneyime sahip olan iş kadınlarının erkek engeli alt boyutu ortalama skorları  $3,6217 \pm 0,79652$ , 16 ile 20 yıl arasında deneyime sahip olan iş kadınlarının erkek engeli alt boyutu ortalama skorları  $3,3889 \pm 0,61363$  ve 21 ve üzeri deneyime sahip olan iş kadınlarının erkek engeli alt boyutu ortalama skorları ise  $3,1111 \pm \dots$  olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arasında gözlemlenen matematiksel fark  $0,05$  önem düzeyinden dolayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. (Sig.= $0,186 > 0,05$ ). Yani, iş kadınlarının deneyim süreleri ile erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasında farklılık oluşmamakta ve iş kadınlarının deneyim sürelerine göre gruplanan kadınların erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar orta düzeydedir. Yani, iş kadınlarının deneyim sürelerine göre erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar değişmemektedir. Bu durumda  $H_{3d}$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 22:** Verilmeyen İmkanlar Games-Howell testi

Meslek Deneyimi	Meslek Deneyimi	Ortalamalar Farkı	S.S	Sig.
1 ile 5 yıl arası	6-10	-,13745	,05809	,130
	11-15	,12672	,10518	,749
	16-20	,18826	,36676	,980
	21-	-,00405	,31072	1,000
6 ile10 yıl arası	1-5	,13745	,05809	,130
	11-15	,26417	,10341	,110
	16-20	,32571	,36626	,885
	21-	,13340	,31013	,984
11 ile 15 yıl arası	1-5	-,12672	,10518	,749
	6-10	-,26417	,10341	,110
	16-20	,06154	,37661	1,000
	21-	-,13077	,32228	,988
16 ile 20 yıl arası	1-5	-,18826	,36676	,980
	6-10	-,32571	,36626	,885
	11-15	-,06154	,37661	1,000
	21-	-,19231	,47678	,992
21 yıl ve üzeri	1-5	,00405	,31072	1,000
	6-10	-,13340	,31013	,984
	11-15	,13077	,32228	,988
	16-20	,19231	,47678	,992

İş kadınlarının deneyim süreleri ile verilmeyen imkanlar alt boyutunun Games-Howell testi sonuçları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu duruma göre tablo değerlerimize baktığımızda, 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan iş kadınlarının, diğer deneyim sürelerine sahip olan iş kadınlara göre kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin daha da zor bir duruma girdiği belirgin olarak göze çarpmaktadır. 21 yıl ve daha uzun süreli bir deneyime sahip olup

hala üst düzey pozisyonlara yerleşememiş bir iş kadının imkansızlıkları lehine çevirerek üst düzey bir pozisyona gelebilmesi zor bir durumdur diyebiliriz.

## KOLERASYON ANALİZİ

### EK BİLGİ;

$0,000 \leq r < 0,250$  ise aralarındaki ilişkinin çok zayıf

$0,260 \leq r < 0,490$  ise aralarındaki ilişkinin zayıf

$0,500 \leq r < 0,690$  ise aralarındaki ilişkinin orta derecede

$0,700 \leq r < 0,890$  ise aralarındaki ilişkinin yüksek

$0,900 \leq r < 1,000$  ise aralarındaki ilişkinin çok yüksek olduğunu gösterir.

**H4:** Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü ile kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü arasında anlamlı derecede bir ilişki vardır.

**H5:** Kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü ile kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü arasında anlamlı derecede bir ilişki vardır.

**H6:** Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü ile kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü arasında anlamlı derecede bir ilişki vardır.

**Tablo 23:** Korelasyon Analizi

		<b>Ailelerine Karşı Sorumlulukları</b>	<b>Verilmeyen İmkanlar</b>	<b>Erkek Engeli</b>
<b>Ailelerine Karşı Sorumlulukları</b>	Pearson Korelasyon	1	,791**	,828**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	200	200	200
<b>Verilmeyen İmkanlar</b>	Pearson Korelasyon	,791**	1	,797**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	200	200	200
<b>Erkek Engeli</b>	Pearson Korelasyon	,828**	,797**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	200	200	200

İş kadınlarının Pearson Korelasyon ilişki testi gerekli görülen tüm değerler yukarıda bulunan tabloda gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü ile kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü algıları arasındaki ilişkiyi gösteren  $r=0,791$  korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,01). Yani araştırmaya katılan iş kadınlarının ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları ile kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları arasında pozitif yönlü yüksek derecede bir ilişki olup ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları arttıkça kadınlara verilmeyen



imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları doğru orantılı olarak artış sağlayacaktır. Bu durumda H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

İş kadınlarının Pearson Korelasyon ilişki testi gerekli görülen tüm değerler yukarıda bulunan tabloda gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların Kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü ile kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü algıları arasındaki ilişkiyi gösteren  $r=0,797$  korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,01). Yani, araştırmaya katılan iş kadınlarının kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları ile erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları arasında pozitif yönlü yüksek derecede bir ilişki olup kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları arttıkça erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları doğru orantılı olarak artış sağlayacaktır. Bu durumda H<sub>5</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

İş kadınlarının Pearson Korelasyon ilişki testi gerekli görülen tüm değerler yukarıda bulunan tabloda gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü ile kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü algıları arasındaki ilişkiyi gösteren  $r=0,828$  korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,01). Yani, araştırmaya katılan iş kadınlarının ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları ile erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları arasında pozitif yönlü yüksek derecede bir ilişki olup ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları arttıkça erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları doğru orantılı olarak artış sağlayacaktır. Bu durumda H<sub>6</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

## REGRESYON ANALİZİ

**H7:** Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü, kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü üzerinde anlamlı bir ilişki etkisine sahiptir.

**Tablo 24:** Kadınların Ailelerine Karşı Sorumlulukları ile Kadınlara Verilmeyen İmkanlar Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hatalar Tahmini	Sig.
1	,791 <sup>a</sup>	,625	,624	,24955	,000

**Tablo 25:** Kadınların Ailelerine Karşı Sorumlulukları ile Kadınlara Verilmeyen İmkanlar Arasındaki Anova Tablosu

	Kareler Toplamı	Diferansiyel	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Regresyon	20,588	1	20,588	330,589	,000 <sup>b</sup>
Artan	12,331	198	,062		
Toplam	32,919	199			

**Tablo 26:** Kadınların Ailelerine Karşı Sorumlulukları ile Kadınlara Verilmeyen İmkanlar Arasındaki Katsayılar

	Standardize Edilememiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
<b>Sabit</b>	2,903	,077		37,722	,000
<b>Kadınların Ailelerine Karşı Sorumlulukları</b>	,357	,020	,791	18,182	,000

Yukarıda bulunan ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü ile kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü arasındaki regresyon tablolarımıza baktığımızda iş kadınlarının ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar, kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ile ilgi tahmin edilen regresyon modeli 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=330,589, Sig.=0,000<0,01). Bu durumda H<sub>7</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Kadınlara verilmeyen imkanlar**=2,903+(0,357 X kadınların ailelerine karşı sorumlulukları)

Yukarıdaki tablolar da formülize edilmiş bu durumu açıklarsak iş kadınlarının ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorlukları 1 birim arttığında kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorlukları 0,357 birim artmaktadır ( $\beta=,357$ ). İş kadınlarının ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorlukların %62,5'i kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorlukları tarafından açıklanmaktadır. ( $R^2=0,625$ ).

**H8:** Kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü, kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü üzerinde anlamlı bir ilişki etkisine sahiptir.

**Tablo 27:** Kadınlara Verilmeyen İmkanlar ile Kadınlara Erkek Engeli Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hatalar Tahmini	Sig.
1	,797 <sup>a</sup>	,635	,634	,43029	,000

**Tablo 28:** Kadınlara Verilmeyen İmkanlar ile Kadınlara Erkek Engeli Arasındaki Anova Tablosu

	Kareler Toplamı	Diferansiyel	Kareler Ortalaması	F	Sig.
<b>Regresyon</b>	63,875	1	63,875	344,992	,000 <sup>b</sup>
<b>Artan</b>	36,660	198	,185		
<b>Toplam</b>	100,535	199			

**Tablo 29:** Kadınlara Verilmeyen İmkanlar ile Kadınlara Erkek Engeli Arasındaki Katsayılar

	Standardize Edilememiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
<b>Sabit</b>	-2,197	,321		-6,838	,000
<b>Kadınlara Verilmeyen İmkanlar</b>	1,393	,075	,797	18,574	,000

Yukarıda bulunan Kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü ile kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü arasındaki regresyon tablolarımıza baktığımızda kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar, erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ile ilgi tahmin edilen regresyon modeli 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=344,992, Sig.=0,000<0,01). Bu durumda H<sub>8</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

$$\text{Kadınlara erkek engeli} = -2,197 + (1,393 \times \text{kadınların verilmeyen imkanlar})$$

Yukarıdaki tablolar da formülize edilmiş bu durumu açıklarsak iş kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorlukları 1 birim arttığında erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorlukları 1,393 birim artmaktadır ( $\beta=1,393$ ). Kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorlukları %63,5'i erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorlukları tarafından açıklanmaktadır. ( $R^2=0,635$ ).

**H9:** Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü, kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü üzerinde anlamlı bir ilişki etkisine sahiptir.

**Tablo 30:** Kadınların Ailelerine Karşı Sorumlulukları ile Kadınlara Erkek Engeli Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hatalar Tahmini	Sig.
1	,828 <sup>a</sup>	,685	,683	,39995	,000

**Tablo 31:** Kadınların Ailelerine Karşı Sorumlulukları ile Kadınlara Erkek Engeli Arasındaki Anova Tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Diferansiyel</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regresyon</b>	68,862	1	68,862	430,491	,000 <sup>b</sup>
<b>Artan</b>	31,673	198	,160		
<b>Toplam</b>	100,535	199			

**Tablo 32:** Kadınların Ailelerine Karşı Sorumlulukları ile Kadınlara Erkek Engeli Arasındaki Katsayılar

	<b>Standardize Edilememiş Katsayılar</b>		<b>Standardize Edilmiş Katsayılar</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>B</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>Beta</b>		
<b>Sabit</b>	1,253	,123		10,160	,000
<b>Kadınların Ailelerine Karşı Sorumlulukları</b>	,653	,031	,828	20,748	,000

Yukarıda bulunan Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü ile kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü arasındaki regresyon tablolarımıza baktığımızda iş kadınlarının ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar, erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar ile ilgi tahmin edilen regresyon modeli 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=410,491, Sig.=0,000<0,01). Bu durumda H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Kadınlara erkek engeli=1,253+(0,653 X kadınların ailelerine karşı sorumlulukları)**

Yukarıdaki tablolar da formülize edilmiş bu durumu açıklarsak iş kadınlarının ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorlukları 1 birim arttığında erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorlukları 0,653 birim artmaktadır ( $\beta=0,653$ ). İş kadınlarının ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar %68,5'i erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorlukları tarafından açıklanmaktadır. ( $R^2=0,685$ ).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Dünya ve Türkiye bazında kadınların çalışma yaşamındaki sayısı her geçen gün artmıştır. Bu netice kadın çalışanlarının yöneticilik pozisyonunda da artmasıyla paralellik göstermesi gerekir. Ama kadın çalışanlarının üst düzey pozisyonlarda yönetici olarak çalışması engellenmektedir. Bu engellere ise ‘cam tavanı’ denilmiştir. Bu çalışmada kadın çalışanların kariyer pozisyonlarındaki engelleri saptamak amacı ile Konya İlinde gıda sektöründe çalışan kadınlara yapılmış anket uygulaması sonucunda alttaki bulgular edinilmiştir.

Toplam araştırmamıza katılan kadın çalışan sayısı 200 ve yarısından fazlasının orta yaş grubundan olduğu görülmektedir. Araştırmadaki kadınların küçük bir çoğunluğunun evli çalışan kadınlardan oluştuğunu söylemek mümkündür. Araştırmaya katılan kadın çalışanların çoğunluğu yüksek eğitim düzeyindedir diyebilmek mümkündür. Araştırmada kadın olup çalıştıkları yerlerde yöneticilik yapan kişi sayısının 200 kişide sadece 4 kişi ile sınırlı kalmaktadır. Kadınların yöneticilik statülerinde çalışma durumlarının ne kadar az olduğunu yapılan araştırmada görülmektedir. Mesleki deneyim ile yaş frekans tablolarını karşılaştırsak kadınların çalışma deneyimlerinin genç ve orta yaş ile doğru orantılı olduğu görülmektedir. Bu durumu iki şekilde açıklanabilir. Birincisi, kadınları iş hayatında önceki dönemlere göre artık daha fazla görmeye başladığı, ikincisi ise kadınların genç yaşlarında çalışma hayatlarına devam ederlerken yaşları ilerledikçe çalışma hayatlarını bıraktıkları olarak açıklanabilir. İş kadınlarının yaşlarına göre ailelerine karşı sorumlulukları değişkenlik göstermekte ve bununla doğru orantılı olarak da üst düzey pozisyonlara yükselmelerinde karşılaştıkları zorluklar değişmektedir. İş kadınlarının yaşlarına göre kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar değişmemektedir. İş kadınlarının yaşları ile erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasında farklılık oluşmamakta ve iş kadınlarının yaşlarına göre gruplanan kadınların erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar orta



düzyededir. Yani iş kadınlarının yaşlarına göre erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar değişmemektedir. 41 ile 50 yaş arasındaki iş kadınlarının, diğer yaş aralığındaki iş kadınlarına göre ailelerine karşı almış oldukları sorumluluklarından dolayı iş hayatlarında üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerine daha da zor bir duruma girdiği belirgin olarak göze çarpmaktadır. İş kadınlarının medeni durumlarına göre ailelerine karşı sorumlulukları değişkenlik göstermemekte ve bununla doğru orantılı olarak da üst düzey pozisyonlara yükselmelerinde karşılaştıkları zorluklar değişmemektedir. İş kadınlarının medeni durumlarına göre kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar değişmemektedir. İş kadınlarının medeni durumlarına göre erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar değişmemektedir. İş kadınlarının eğitim durumlarına göre ailelerine karşı sorumlulukları değişkenlik göstermekte ve bununla doğru orantılı olarak da üst düzey pozisyonlara yükselmelerinde karşılaştıkları zorluklar değişmektedir. İş kadınlarının eğitim durumlarına göre kendilerine verilmeyen imkanlar değişkenlik göstermekte ve bununla doğru orantılı olarak da üst düzey pozisyonlara yükselmelerinde karşılaştıkları zorluklar değişmektedir. İş kadınlarının eğitim durumlarına göre erkek engeli değişkenlik göstermekte ve bununla doğru orantılı olarak da üst düzey pozisyonlara yükselmelerinde karşılaştıkları zorluklar değişmektedir. Yüksek lisans mezunu iş kadınlarının ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasındaki farklılık en yüksektir. İş kadınlarının eğitim durumu ile kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasındaki farklılığın en fazla hangi eğitim durumu ile orantılıdır. Yüksek lisans mezunu iş kadınlarının kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar arasındaki farklılık en yüksektir. İş kadınlarının deneyim sürelerine göre ailelerine karşı sorumlulukları değişkenlik göstermemekte ve bununla doğru orantılı olarak da üst düzey pozisyonlara yükselmelerinde karşılaştıkları zorluklar değişmemektedir. İş kadınlarının deneyim sürelerine göre kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar değişmektedir. İş kadınlarının deneyim sürelerine göre erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar değişmemektedir.

21 yıl ve daha uzun süreli bir deneyime sahip olup hala üst düzey pozisyonlara yerleşememiş bir iş kadının imkansızlıkları lehine çevirerek üst düzey bir pozisyona gelebilmesi zor bir durumdur denilebilir. Araştırmaya katılan iş kadınlarının ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları ile kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları arasında pozitif yönlü yüksek derecede bir ilişki olup ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları arttıkça kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları doğru orantılı olarak artış sağlayacaktır. Araştırmaya katılan iş kadınlarının kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları ile erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları arasında pozitif yönlü yüksek derecede bir ilişki olup kadınlara verilmeyen imkanlar sebebiyle üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları arttıkça erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar algıları doğru orantılı olarak artış sağlayacaktır. Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü, kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur. Kadınlara iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinde verilmeyen imkanlar söz konusudur görüşü, kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü üzerinde anlamlı bir ilişki etkisine sahiptir. Kadınların ailelerine karşı sorumlulukları, iş hayatlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engeldir görüşü, kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde erkeklerin etkisi vardır görüşü üzerinde anlamlı bir ilişki etkisine sahiptir. İş kadınlarının ailelerine karşı sorumluluklarından dolayı üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar %68,5'i erkek engelleri sebebiyle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki zorlukları tarafından açıklanmaktadır.

Çalışan kadınların, eşine ve çocuklarına karşı sorumlulukları, iş nedeni ile uzun seyahatler ve eğitimler, uzayan toplantılar ve şirket yemekleri de genellikle kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlardan bazılarıdır. Mesela yemek hazırlamak, çocuk

bakımı, günlük rutin işleri kadınların sorumluluğu olan alanlardır. Bu görevlerden kurtulup, iş hayatlarına odaklanmaları çok zor bir değerdir. Kadınların bu geri planda kalmaları aile içindeki bazı sorumlulukları kabul etmelerinden kaynaklandığını ve karakteristik özelliklerinden kaynaklandığını söylenebilir. Bu konuda sosyolojik ve psikolojik araştırmalar yapılabilir. Yukarıdaki sebeplerin dışında, iş yükümlü kadınlarının, uzayan toplantılar, iş nedeniyle uzun seyahatler, eşlerine ve çocuklarına karşı mesuliyetleri, eğitimleri, şirket yemekleri de çoğunlukla kadın yöneticilerin karşılaştıkları problemlerinden bazıları olmaktadır. Bir çözüm önerisi olarak; kadın çalışanları koruyan kanunlar çıkarılabilir. Örneğin kurumlarda kreş açılabilir, süt izinleri artabilir, ücretsiz izinlerin kadın çalışanların kıdeminden düşürülmemesi gibi düzenlemelerle kadın çalışanlara pozitif ayrımcılık yapılabilir..

## KAYNAKÇA

- Ackah, Carol, Norma Heaton (2004). "The Reality of 'New' Careers for Men and for Women", *Journal of European Industrial Training*, Cilt.28, Sayı.2/3/4,141-158.
- Adak, Nurşen (2007). "Kadınların İkillemi: İş ve Aile Yaşamı", *Sosyoloji Dergisi*, Ülgen Oskay'a Armağan Özel Sayısı (Hakemsiz Sayı), Sayı. 17, 137-152.
- Akgemci, T., Çelik, A., Soysal, A., Şimşek, Ş (2004). *Kariyer Yönetimi*, Ankara.
- Akgün, A., Can, H., Kavuncubaşı, Ş (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. 2. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Akın, A (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel RQhbQvlik).Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 3.1,91-103
- Aktan, Can (1999)."2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği", 1.Baskı, TÜGİAT Yayını, İstanbul.
- Aktaş, Ahmet, Seden Algür, Funda Cengiz (2009),"Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirmesi: Antalya'da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma", Eskişehir, 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23, 270-277.
- Aldemir Ceyhan; Ataoğ, Alpay ve Budak, Gönül (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*,4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- Altunışık, Remzi; Coşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*,6. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Anafarta N., F.Sarvan ve N. Yapıcı (2008). *Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma*. Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, 15.
- Armstrong, Micheal (2009).*Handbook of Personnel Management Practice*,11th Edition, KoganPage, London and Philadelphia.
- Arslan, Emel; Arı, Ramazan (2008). "Erikson'un Psikososyal Gelişim Dönemleri Ölçeğinin Türkiye'ye Uyarlama, Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi.
- Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:28, Sayı:4, 2014

- Atay, Seynur (2006). “Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Aytaç, S (2010). “İş Yaşamında Kariyer Yönetimi”, Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları (Ed. Atilla Yelboğa). Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Aytaç, Serpil (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları, Bursa, Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, Serpil ve Keser, Aşkın (2002). “İşsizliğin Çalışan Birey Üzerindeki Etkisi: İşsizlik Kaygısı”, İsgüç Dergisi, C:4, No:2,ss: 3-4.
- Balay, Refik (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayınları, Ankara.
- Balta Aydın, Ekim (2007). Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Baron, R.A., Greenberg, J (2003). Behavior in Organization. 8. Edition, New Jersey Prentice Hall.
- Baron, Robert A., Donn Byrne (1997). Social Psychology, Eight Edition, Massachusetts, USA, Allyn and Bacon.
- Baruch, Y. ve M. Peiperl (2000). Career Management Practices: An Empirical Survey Ana Implications Human Resource Management. V.39, No.4.
- Bayrak, Sabahat, Yeliz Mohan (2001). “Erkek Yöneticilerin Çalışma Yaşamı ve Liderlik Davranışları Açısından Kadın Yöneticileri Algılama Tarzları”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt.34, Sayı.2,89-114.
- Bayraktaroglu, S (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi.
- Bayram, Cahit (2008). Kariyer Planlama ve Yönetimi, İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Beer Michael, Bert. Spector (1985). Reading in Human Resource Management, The Free Press a Division of Macmillan Inc, New York.
- Berberoğlu, G (1991). İşletmelerde organizasyon-birey bütünleşmesini sağlayan etkin bir uygulama, kariyer yönetim. Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 1.
- Berberoğlu, Güneş (1991). “İşletmelerde Organizasyon-Personel Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama”, Kariyer Yönetimi Amme İdaresi Dergisi. C:24, No:1, 135-153.

- Budak, G (2008), Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları.
- Burke, Ronald J.: (2005).”High-achieving Women: Progress and Challenges”; (Eds.) Ronald J. Burke, Mary C. Mattis, Supporting Women's Career Advancement: Challenges and Opportunities, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2005.
- Can, Halil (1999). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara.
- Canman, Doğan (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Çalık, T. ve Ereş, F (2006). Kariyer Yönetimi. Tanımlar, Kavramlar, İlkeler. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çalık, Temel ve Ereş, Figen (2006). Kariyer Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler, Gazi Kitabevi.
- Çavdar, Hava ve Çavdar, Mehmet (2010). “İşletmelerde İş gören Bulma ve Seçme Aşamaları”, Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi, C: 6, No:1, - 79-93.
- Decenzo D.A. ve S. Robbins, Human Resource Management, 4.b., John Wiley&Sons, USA, 1994.
- Demirbilek, Tunç (1994). “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri” , Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C: 9, No: 11, 71-85.
- Dicle, Ülge. (1999).” İşletmelerde Kariyer Yönetimi”, Ekonomik Forum.
- Dökmen, Üstün. (2009). Evrenle uyumlaşma sürecinde varolmak, gelişmek, uzlaşmak (19.baskı). İstanbul: remzi kitapevi 170 -172
- Eryiğit, Süleyman (2000). “Kariyer Yönetimi”, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C:6,No: 1.
- Fettahlıoğlu, Ömer Okan, Adnan Çelik: (2007). “Kariyer Yönetiminde Güncel Bir Kavram Olarak Cam Tavan Sendromu ve Kadın Yöneticiler Boyutu”; (Ed.) M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay, Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Genişletilmiş İkinci Baskı, Ankara, Gazi Kitapevi.
- Fındıkçı, İ (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2012.
- French, Wendell (1990).Human Resources Management, Second Edition, Boston, Houghton Mifflin Company.
- Giddens, Anthony (2001). Sociology, Fourth Edition, Cambridge, Polity Pres, 2001.
- Glass Ceiling Commission (1995). Good For Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital, Washington, D.C.

- Gürüz, D. ve Özdemir Yaylacı, G. (2004). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Media Cat, İstanbul.
- Hall D. T., (1994). Career Development, The International Library Of Management, Dartmouth Pub., Comp.
- <http://www.psi.kolojisayfam.com/kavramlar/ayrimcilik.html>.e.t.23.11.2017
- İnandı, Yusuf, (2009). “Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt.5, Sayı.1, 77-96.
- İraz, Rıfat, (2009).”Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması”, Eskişehir, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23
- Jans, N. A (1989).”Organizational Commitment, Career Factors and Career/Life Stage”, Journal of Organizational Behavior, (10, 3), 1989.
- Karasar, N (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keçecioğlu, T (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Nayir, Ayten (2007). Türk İlaç Sektöründe Kariyer Algılaması: İki Örnek Olay, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Noe, Raymond (1996).”Is Career Management Related to Employee Development and Performance?”, Journal of Organizational Behavior, 17,2,
- Odabaşı, Salih (2013). Kariyer Yönetimi, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Okakın, Neslihan (2009).Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınevi.
- Orpen, Christopher (1994). “The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success”, International Journal of Manpower, Cilt.15, Sayı.1, 27-37.
- Öğüt, Adem (2006).”Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt. 1, Sayı.1, 55-77.
- Ölçer, Ferit (1997). “İşletmelerde Kariyer Yönetimi”, Amme İdaresi Dergisi, (30, 4),
- Örücü, E., R. Kılıç ve T. Kılıç (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. Yönetim ve Ekonomi Dergisi .14-2.

- Özdamar, Kazım (2003). Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Kaan Kitapevi, Eskişehir.
- Özden, M. C (2008). Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonel'in El Kitabı. Ankara: Ümit Yayıncılık.
- Özen, Yener (2011). "Kişisel Sorumluluk Bağlamında Kariyer Seçimini Etkileyen Sosyal Psikolojik Faktörler", Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi, C: 2 No: 3,81-96.
- Öztürk, Zekai ve Teber, Serdar (2006). "Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği", Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, No.19, 67-91.
- Pehlivanlı, Fikri (2004). "Kariyer Yönetimi ve Bir İşletme Uygulaması", Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Rana, Barsha (2007). "A Study on Women's Perception of Glass Ceiling in the Private Organizations, Pokhara", The Journal of Napalese Business Studies, Cilt.4, Sayı.1, 83-87.
- Sabuncuoğlu, Z (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa
- Sekaran, U., & Bougie, R (2010). Research Methods for Business: A Skill Building Approach (5th edition). New Jersey: John Wiley and Sons.
- Sevinç, Esra (2010). Kariyer Planlama ve Yönetimi, Etap Yayınevi, İstanbul.
- Seymen Aytemiz, Oya (2002). "Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Program Modelinin Oluşturulması", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, C:13,No:1,ss: 15-26.
- Shuck, Kelly, Becky J. Liddle (2004). "The Female Manager's Experience: A Concept Map and Assessment Tool", Counseling Psychology Journal: Practice and Research, Cilt.56, Sayı.2, 75-87.
- Snavely Kay (1993), "Managing Conflict Over The Perceived Progress Of Working Women", Business Horizons, Mart-Nisan, s. 17-22.
- Sonnenfeld, J. A. ve Peiperl, M. A (1988). Staffing Policy As A Strategic Response: A Typology Of Career System. Academy Of Management Review, 13 (4).
- Soysal, A (2006). Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme. Çimento İşverenler Dergisi,20 (5).
- Şimşek, M. Şerif, Çelik, Adnan; Akatay, Ayten (2007). Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Geliştirilmiş ikinci Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara 2007.



- T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü. (1999).Gıda işkolunda çalışan kadınların koşulları ve geleceği. Ankara: cem web ofset, 6-14
- Tahiroğlu, Figen (2002).T.C. Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, İstanbul, Hayat Yayınları.
- Taşçı, Deniz vd (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1747,Eskişehir.
- Tozluyurt, Erkan (2003). “Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi” , İşgüç Dergisi, C: 5, No:1,s: 2.
- Tunç, Azize ve Uygur, Akyay (2001). Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirime, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tütek, Hülya (1998). “Dünyada ve Türkiye'de Kadın Yöneticiler: Cam Tavan Deliniyor mu?”; (Haz.) Zafer Gören, Farklı Cinslerin Eşitliği Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Döner Sermaye İşletmesi Yayınları, 17-18
- Uğur, Adem (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Uyargil, C (2008). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, 2. bas.,İstanbul: Arıkan Basın Yayın Dağıtım.
- Ünver, Yeşim (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dönem Projesi, Ankara.
- Van Vianen, Annelies E.M., Agneta H. Fischer (2002).”Illuminating The Glass Ceiling: The Role of Organizational Culture Preferences”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Cilt.75, 315-337.
- Werther, William ve Davis, Keith (1996). Human Resources and Personal Management, McGraw HillBook Co, USA.
- Yalçın, Selçuk (1999). Personel Yönetimi, Beta Yayınları, 6.Baskı, İstanbul
- Yaşın Dökmen, Zehra (2004). Toplumsal Cinsiyet: Sosyal Psikolojik Açıklamalar, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Yılmaz, Ayşe Gözde (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Zel, Uğur (2002). “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve 'Kraliçe Arı Sendromu’”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt.35, Sayı.2,39-48.

## EKLER

### EK 1. Anket Formu

#### I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz  
 Kadın  Erkek
2. Yaş Grubunuz,  
 20-30  31-40  41-50  51 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz  
 Evli  Bekar
4. Eğitim Durumunuz  
 Lise  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora 125
5. Ünvanınız / Statünüz  
.....
6. Mesleki Deneyiminiz  
 1-5  6-10  11-15  16-20  21 ve üzeri

## II. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.					
2	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.					
3	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.					

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
4	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
5	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					
6	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.					
7	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
8	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir.					
9	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
10	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.					
11	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
12	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
13	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
14	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					

15	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
16	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.					
17	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.					
18	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.					
19	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.					
20	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
21	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					

<b>SORU NO</b>	<b>SORULAR</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
22	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırıcı davranışlarda bulunurlar.					
23	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
24	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
25	25 Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.					
26	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlendirmektedir.					
27	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.					
28	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.					
29	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.					
30	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.					
31	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.					

32	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.					
33	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.					
34	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.					
35	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
36	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
37	Kadınlar uzun mesailere, şehirler arası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar					
38	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.					

## FABRİKALAR

Konya Şeker Fabrikası	350
Alfa şekerleme	yok
Alpa Gıda	yok
Çallı Gıda	1
Damak Gıda	yok
Emin Şekerleme	1
Evliya Şekerleme	1
Gitaş A.Ş.	yok
Güzeloğlu Gıda	yok
Helvacızade	4
İşmen Gıda	1
Kırmızıoğlu Gıda	yok
Sel Süt Gıda	yok
Selva gıda	15
Tatlı Sumak Şekerleme	3
Tatlı Sumaklar Gıda	1
Unilever San.	5
Oslo Gıda	8
Hatipoğlu Sucuk	1
Ova Un	4
Hekimoğlu Un	0
Çağlak Yağ	1
Gesaş Gıda	4
Aygın Süt	yok
	400

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Tuğba CERAN  
Doğum Yeri ve Tarihi : KONYA-06.18.1986

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Pamukkale Üniversitesi-İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi- Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü-  
İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce  
Bilimsel Faaliyetleri :

### İş Deneyimi

Stajlar :  
Projeler :  
Çalıştığı Kurumlar :

### İletişim

E-Posta Adresi :

Tarih :