

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SAĞLIK KURUMLARINDA YÖNETİCİLİKTE
KADINLARDA GÖRÜLEN CAM TAVAN SENDROMU**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

İlayda ZEYBEK

İstanbul, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SAĞLIK KURUMLARINDA YÖNETİCİLİKTE
KADINLARDA GÖRÜLEN CAM TAVAN SENDROMU**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

İlayda ZEYBEK

Öğrenci No:

1207460784

Danışman:

Doç. Dr. Ebru KARAMAN

İstanbul, 2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Sağlık Kurumlarında Yöneticilikte Kadınlarda Görülen Cam Tavan Sendromu**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 02/10/2018

İlayda ZEYBEK



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

02.10.2018

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 1207460784 numaralı *İlayda ZEYBEK*'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Sağlık Kurumlarında Yöneticilikte Kadınlarda Görülen Cam Tavan Sendromu*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 25.09.2018 tarih ve 2018/38 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



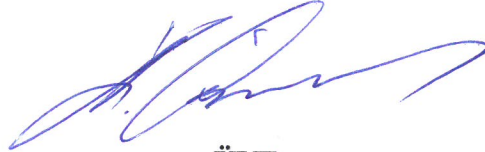
DANIŞMAN

Doç. Dr. Ebru KARAMAN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Kubilay ÇİMEN
(İstanbul Gelişim Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : İlayda ZEYBEK
Danışmanı : Doç. Dr. Ebru KARAMAN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans / Tezi 2018
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Sağlık Kurumları, Cam Tavan, Kariyer Engelleri

ÖZ

SAĞLIK KURUMLARINDA YÖNETİCİLİKTE KADINLARDA GÖRÜLEN CAM TAVAN SENDROMU

Kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri, çalışma yaşamında ayrımcılık kadınların iş sektöründe yükselmelerini engelleyen önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bu durum kadın çalışanlarda cam tavan engellerinin ve bu engellerin sonucunda cam tavan sendromunun oluşmasına sebep olmaktadır. Çalışmada kaynak taraması tekniği esas alınmıştır.

Çalışma yaşamında ayrımcılık, kadın çalışanlarda cam tavan sendromunun oluşmasına neden olmuştur. Günümüzde cam tavan olgusu kadınların yükselmesinin önündeki en önemli engellerdendir. Bu durum kadınların çalıştığı birçok iş sektöründe görülmektedir. Özellikler kadın iş gücünü yoğun olarak bünyelerinde barındıran sağlık kurumlarında daha sık karşımıza çıkmaktadır. Cam tavan sendromunun kadın çalışanların iş hayatlarına etkisinin azaltılması için çalışmalar yapılmalıdır ve iş sektöründe kadınlara yönelik bu önyargıların değiştirilmesi gerekmektedir.

Name and Surname : İlayda ZEYBEK
Supervisor : Assoc. Dr. Ebru KARAMAN
DegreeandDate : Graduate / Thesis 2018
Major : Management of Hospitals and Health Institutions
KeyWords : Health Institutions ,Glass Ceiling,Career Barriers

ABSTRACT

GLASS CEILING SYNDROME THAT WOMEN HAVE IN MANAGEMENT OF HEALTH INSTITUTION

The career barriers that women encounter,discrimination in work life are the significant factors preventing fameles advancement in business sector.It causes glass ceiling syndrome in women’s works. This study based on literature review.

Discriminaiton in work life causes glass ceiling syndrome for fameles who works.In this time the glass ceiling fact is one of the most important obstructions in advancement for fameles.It comes up in many business sectors.Especially we have this in many health institutions that have females labour something should be done in order to reduce effect of glass ceiling syndrome to business life of females. And in business sector the prejudices against women should be changed.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİL VE TABLOLAR LİSTESİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMINDAKİ AYRIMCILIK ve KADINLARIN KARŞILAŞTIKLARI KARIYER ENGELLERİ

1. ÇALIŞMA YAŞAMINDAKİ AYRIMCILIK	3
1.1. Ayrımcılık Türleri	3
1.1.1. Irk Ayrımcılığı	3
1.1.2. Yaş Ayrımcılığı	4
1.1.3. Cinsiyet Ayrımcılığı	5
1.1.4. Siyasi Düşünce ve İnanç Farklılığı Sebebiyle Ayrımcılık	7
1.2. Ayrımcılığın Tarihçesi	8

2. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADINLARIN KARŞILAŞTIKLARI	
KARİYER ENGELLERİ.....	10
2.1. Kariyer Kavramı.....	10
2.2. Kariyer Kavramının Tarihçesi	12
2.3. Kariyer ve Cinsiyet.....	12
2.4. Kadınların Kariyer Engelleri.....	14
2.4.1. Toplumsal Önyargılar.....	14
2.4.2. Aile İçi Sorumluluklar.....	15
2.4.3. Örgüt Kültürü.....	16
2.4.4. Fırsat Eşitliğinin Olmaması.....	18
2.4.5. Algı.....	19
2.4.6. Cinsiyet Kalıp Yargıları.....	19
2.4.7. Kadın Mesleği Erkek Mesleği Ayrımı.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMINDA CAM TAVAN SENDROMU ve KADIN ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN ENGELLERİ

1. CAM TAVANLA İLGİLİ KRİTERLER, TEORİLER ve	
YÖNTEMLER.....	22
1.1. Cam Tavan İlgili Kriterler.....	22
1.1.1.Cam Tavan Açısından Ücret Durumları.....	22
1.1.2.Cam Tavan Açısından Terfi Durumları.....	23
1.1.3.Cam Tavan Açısından Yönetici Kademelerindeki Kadın	
Oranı.....	24

1.1.4.Cam Tavan Açısından ‘Üst Yönetim Durumlarındaki Kadın Yönetici Sayısı.....	25
1.2. Cam Tavanla İlgili Teoriler.....	28
1.2.1 Önyargı Merkezli Teoriler.....	28
1.2.2 İnsan Merkezli Teoriler.....	30
1.2.3 Yapısal Merkezli Teoriler.....	32
1.3. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Yöntemler.....	34
1.3.1 Üniversite ve Mesleki Eğitim Yöntemi.....	34
1.3.2 Mentordan Yardım Alma Yöntemi.....	35
1.3.3 Sosyal İlişki Geliştirme Yöntemi.....	37
1.3.4 Kariyer Programlarına Katılma Yöntemi.....	37
1.3.5 Yüksek Performans Gösterme Yöntemi.....	37
1.3.6 Pozitif Ayrımcılık.....	38
2. KADIN ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN ENGELLERİ	39
2.1. Kişinin Kendine Koyduğu Engeller ve Öğrenilmiş Çaresizlik.....	40
2.2.Yönetim Kademesindeki Erkekler Tarafından Konulan Engeller...45	
2.3. Yönetim Kademesindeki Kadınlar Tarafından Koyulan Engeller..46	

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK KURUMLARININ TEMEL ÖZELLİKLERİ ve SAĞLIK

KURUMLARINDA CAM TAVAN SENDROMU

1. SAĞLIK KURUMLARININ TEMEL ÖZELLİKLERİ	48
1.1. Emek Yoğun olma Özelliği	48
1.2. Faaliyetlerinin Sürekliliği	48
1.3. Güvenilirliği	49
1.4. İş Gücünün Niteliği	50
2. SAĞLIK KURUMLARINDA CAM TAVAN SENDROMU	51
2.1. Sağlık Kurumlarında Yaşanan Cam Tavan Uygulamalarının Nedenleri	51
2.2. Sağlık Kurumlarında Yaşanan Cam Tavan Engellerinin Etkileri.....	52
2.3. Sağlık Kurumlarında Yaşanan Cam Tavan Engellerinin Sonuçları.....	53
SONUÇ	57
KAYNAKÇA	59

ŞEKİL ve TABLOLAR LİSTESİ

Şekil/Tablo No.	Sayfa No.
Şekil 1.İş ve Aile Çatışması Süreci	15
Tablo 1. Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerini Oluşturan Bazı Dişil ve Eril Özellikler	13
Tablo 2.Türkiye’de En Yüksek Kadın İstihdamı ve Yöneticisi Sağlayan İlk 10 Sektör.....	24
Tablo 3. Bazı Ülkelerde Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Yüzdesi.....	25
Tablo 4: Cinsiyete Göre Üst Düzey Meslek Oranı.....	26
Tablo 5: Dünyada Yöneticilik Düzeyinde Kadın Çalışan Oranları.....	27
Tablo 6. Bazı Ülkelerde İşgücüne Katılım Oranları	30

KISALTMALAR LİSTESİ

C.	: Cilt
ÇOMÜ	: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
İİBF	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Teşkilatı
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SBD	: Sosyal Bilimler Dergisi
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
ss.	: Sayfa Sayıları
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı
vb.	: ve benzeri ve benzerleri
YDT	: Yayımlanmamış Doktora Tezi
YYLT	: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

Çalışma Konusunun Seçimi: Sağlık kurumları, yoğun ve devamlı olarak faaliyetlerini devam ettirirler ve kadın işgücünü yoğun olarak bünyelerinde barındırırlar. Hemen hemen her toplumda ve her dönemde var olan kadınların ikinci planda kalmışlığı örgütlerde de kendini göstermektedir. Günümüzde kadınlar eğitim, deneyim ve mesleki açıdan yeterli olsalar bile erkeklerden daha az yönetim ve şeflik görevinde bulunabilmektedir. Varlığı bilinen ancak adı konulamayan sebeplerden ilk kez 1986 yılında Hymovitz ve Schelhardt tarafından Wall Street Journal de 'İş Yaşamında Kadın' konulu bir haberde 'Cam Tavan' olarak bahsedilmiştir ve bu şekilde adlandırılmıştır. Günümüzde Cam Tavan Engellerinin kadınlar adına kariyer alanlarında önemli sonuçları olduğu için konu olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın Amacı: Sağlık kurumlarında kadın işgücü yoğun olarak yer almaktadır. Bu yüzden faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde yürümesi için personelin bilgi, birikim, yetenek ve iş tecrübesinden verimli bir şekilde faydalanması gerekmektedir. Sağlık kurumlarında üst düzey yönetim kademesi gibi önemli konularda kadın yöneticilere uygulanan engeller sağlık işletmelerini zararlara yönlendirebilecek nitelikte olabilmektedir. Bu bakış açısından hareketle sağlık kurumlarında yaşanan araştırmada; sağlık kurumlarında yaşanan cam tavan engelleri, çalışanın cam tavan hakkındaki düşünceleri, cam tavan kavramının ne olduğu, sağlık kurumlarında yaşanan cam tavan engellerinin çalışanlar üzerine etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

- Çalışmanın Önemi: Günümüzde kadınların sağlık alanında ve diğer birçok çalışma alanında karşılaştıkları cam tavan engelleri, cam tavan sendromunun oluşmasına neden olmaktadır. Kadınların kariyer basamaklarında ilerleyip, yöneticilik pozisyonlarına yükselmede karşılaştıkları birçok engel, onların hak ettikleri yerlere gelmesini engellemektedir. Bu yüzden kadınlara yapılan bu ayrımcılığın düzeltilmesi ve kadınlarında yöneticilik dahil birçok iş sektöründe erkekler kadar başarılı olabileceğinin gösterilmesi gerekmektedir.

- **Çalışmanın Planı:** Çalışma planında birinci bölüm, kariyer kavramı: Bu bölümde kariyerin tanımı, tarihçesi, kadınlarda görülen kariyer engellerine yer verilmiştir. Bu bölümde diğer bir konu olarak, ayrımcılık kavramı: Ayrımcılığın türlerine ve tarihçesine yer verilmiştir. İkinci bölümde, cam tavan sendromu: Bu bölümde cam tavan ilgili kriterlere, teorilere, stratejilere ve engellere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, sağlık kurumlarında cam tavan sendromu: Bu bölümde sağlık kurumlarının genel özellikleri ve sağlık kurumlarında görülen cam tavan sendromunun nedenlerine, etkilerine ve sonuçlarına yer verilmiştir.

- **Kullanılan Metot ve Teknikler:** Sağlık kurumlarında yöneticilikte kadınlarda görülen cam tavan sendromu, literatür taraması ve ikincil veriler kullanılarak incelenmiştir. Bu kapsamda tez ve konuyla ilgili dergiler ağırlıklı olmak kaydıyla güncel kaynaklardan faydalanılmıştır. Yüksek lisans tezleri ve doktora seviyesi tezlerle dergilerin kaynak olarak kullanımı ise makalelere oranla daha yüksek seviyede gerçekleşmiştir.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlılıklar:** Çalışma sırasında önemli bir zorluk ile karşılaşılmamıştır. Çalışmanın sınırlılığını kullanılan kaynakların doğru ve güncel bilgiler olduğunun varsayılması oluşturmaktadır. Çalışma yöntemi olarak anket, vd. bilimsel araştırma yöntemlerinin kullanılmamış oluşu çalışmanın diğer sınırlılığını teşkil etmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMINDAKİ AYRIMCILIK ve KADINLARIN KARŞILAŞTIKLARI KARİYER ENGELLERİ

1. ÇALIŞMA YAŞAMINDAKİ AYRIMCILIK

1.1. Ayrımcılık Türleri

1.1.1. Irk Ayrımcılığı

İrkçiliğin toplumbiliminde tanımı şudur: “Toplumda var olan isim, derinin rengi, dinsel ibadet gibi farklılıkları ayırmayarak sadeleştirme, kendi, biz kimliğini her türlü karışmadan koruma ve şiddet, hor görme aşağılama sömürü biçimleri şeklinde toplumsal görüngelerin varlığıdır.”¹

İnsanların doğuştan itibaren farklı, dinlere, dillere ve etnik kökenlere ait olması nedeniyle birbirlerinden farklı özelliklere sahip olduğu bilinen bir gerçektir. Bu farklılık birinin diğerine üstünlüğü olarak algılanmamalı, aksine birbirini tamamlayan özelliklerin farklı kültürde bulunmasını göstermektedir. Bu durum, kişilerin birbirinden ayrımcılık yapılarak uzaklaştırılması ya da karşı karşıya getirilmesi yerine bir arada yaşayabilme ve paylaşabilme gereksinimini ortaya koymaktadır. İnsan Hakları Evrensel Beyanname’sinin 2. maddesinde etnik kökene bağlı ayrımcılık “herkes ırk, renk, cins, dil, din, politik düşünce, ulusal ya da sosyal köken, mülk ya da diğer nedenlere bakılmaksızın bu beyannamedeki tüm hak ve özgürlüklere sahiptir” ifadesiyle yasaklanarak insanların bu özellikleri nedeniyle birbirine karşı üstünlüklerinin olmadığı savunulmuştur. İnsanların arasındaki farklılıklar ne olursa olsun sadece insan olmaları onların eşit haklara sahip olması için yeterlidir.²

¹ J.Birik, Çalışma Hayatında Meslekte İlerlemede Cinsiyet Ayrımcılığı, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), İstanbul , 2004, s.10

² M. Demir, “İş yaşamında ayrımcılık: Turizm sektörü örneği”, Uluslararası İnsan Bilimler Dergisi, Cilt(C.) 8,Sayı(S.) 1,2011,s.763

Bu bağlamda değerlendirecek olursak ırklar veya milliyetler arasında söz konusu bir ayrımcılık temelde olmaması gereken bir durumken, geçmişten günümüze gelen süreç baz alınacak olursa bu durumun sadece teorik bir bilgi olması yadsınamaz bir gerçektir.

1.1.2.Yaş ayrımcılığı:

Yaş faktörü iş başvuru formlarında yer alan önemli ölçütlerden birisidir. Hizmet sektöründe işe alınacak kişinin seçim sürecinde, yaş konusunun önemli olmasının temelinde, genç ve hareketli iş gören istihdam edilmesi ve birbirinden farklı özellikteki pek çok işi yaptırma isteği ve düşüncesi yatmaktadır. Özellikle belirli yaşın üstündeki kişilerin yaşlı olarak değerlendirilmesinde en önemli önyargı, onların verimlerinin düşük, daha az üretici ve yararlı olduklarıdır. Buna karşın, birçok işveren ve yönetici ya iş görenleri daha deneyimli ve örgütsel bağlılıkları daha yüksek olduğu için tercih edilmesinin iş çıktıları açısından önemli olduğunu öne sürmesine rağmen onların aynı zamanda fiziksel ve zihinsel yönden daha yetersiz, yeniliğe ve değişikliğe daha dirençli olduklarını düşünmektedir.¹

Dünyada yaş ayrımcılığı, uzun zamandır üzerinde tartışılan konulardan birisidir. Örneğin, ABD ve İngiltere’de, 1920’lerden beri iş yaşamında yaş ayrımcılığı konusu hala ön plandaki yerini korumaktadır. Kelly Services ,tarafından yürütülen “İşe Başvururken Ayrımcılık Global İşgücü Endeksi” araştırması yaş ayrımcılık ile ilgili önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Aralarında Türkiye’nin de bulunduğu 28 ülkede 70 bin kişiye uygulanan ankete katılanların ayrımcılık ile ilgili görüşleri oldukça düşündürücüdür. Türkiye, iş yaşamında yaş ayrımcılığının yapıldığı ülkeler içinde orta sıralarda yer almaktadır. Araştırmaya katılan Türklerin %19’u iş başvurularında yaş ayrımcılığına uğradıklarını bildirirken 45 yaş ve üstündeki iş görenlerin %32’si, yaş yüzünden iş başvurularının geri çevrildiği ya da değerlendirilmediğini ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar, Türkiye’de işverenlerin daha çok deneyimsiz, sosyal hakları fazla önemseyen kişilerle ve düşük ücretle çalışan kişileri tercih ettiğini göstermektedir. Diğer ayrımcılık türlerinde olduğu gibi yaş

¹ Demir, s.768

ayrımcılığında da iş görenin seçiminde önyargı ve kişisel değerlendirmeler etkili olmaktadır.¹

Yaş ayrımcılığı yukarıdaki örnekte bahsedildiği üzere belirli bir yaş üzeri insanların iş başvurularında yaş durumundan kaynaklanan engellerle karşılaştığı, yaşlarının orta yaş seviyesinden yüksek olduğu gerekçesiyle reddedildiği, yani daha genç bir iş gücünün çalışma yaşamına girişte tercihe değer bulunduğu gerçeğini önümüze getirmektedir. Bu durumun temel sebeplerinden birisinin hiç şüphesiz genç çalışanlara işe girişte daha pozitif bakıldığı gerçeğini işveren açısından yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkarmaktadır.

1.1.3. Cinsiyet Ayrımcılığı

Cinsiyete dayalı ayrımcılığı iki şekilde ortaya koyacak olursak; “1-Bir kişinin bir kadına, cinsiyetine dayalı olarak bir erkeğe davrandığı daha olumsuz ya da daha az olumlu davranmasıdır, 2-Biçimsel olarak eşitlikçi gözükken uygulamaların sonradan kadın üzerinde ayrımcı etkiler yaratmasıdır.”²

Bu tanımlarda bahsedilen ifadeler hiç şüphesiz geçmişten günümüze kadar geçen süreçte var olan gerçeklerdir. Bu ifadelerin modernleşen ve küreselleşen bir dünya da yavaş yavaş değişiklik kaydetmeye başladığı gerçeğini de unutmamak gerekir.

Kadınlar, dünyada ve ülkemizde özellikle 20. yüzyıldan itibaren çalışma hayatında daha fazla yer almaya başlamıştır. Ancak erkeklerle kıyaslandığında, iş hayatında hala yeterince yer aldıklarını söylemek mümkün değildir. Bu olumlu ancak yeterli olmayan ilerleyişte kendisini sadece anne ya da eş olarak görmeyen, aile bütçesine katkı sağlamak ve aynı zamanda hem sosyal hayat içerisinde yer almak hem de yönetimde söz sahibi olmak isteyen kadınların çok sayıda bireysel ve toplumsal engelleri aşması gerekmektedir. İş hayatında, görünen bu engellerin yanı sıra

¹ Demir,ss.769-770

² T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği. Ankara, 1999,s.5

kadınların önünde yer alan ve sadece kadın olmalarından dolayı, iş hayatında yer almasını ve üst kademelere gelmesini engelleyen, adına cam tavan denilen görünmeyen engeller de bulunmaktadır. İş hayatında kadın yöneticilere uygulanan cam tavan engellerini aşabilenler çalıştıkları iş sektöründe yükselmekte, bu engele takılanlar ise istedikleri başarıları elde edememektedir.¹ İş yaşamındaki cam tavan algısından dolayı birçok kadın iş sektörlerinde istedikleri başarıları yakalamamaktadır. Bu algıdan dolayı kadınlara iş yaşamında verilmesi gereken değer verilmemektedir. Bu durum Türkiye 'deki cinsiyet ayrımcılığının da önemli bir sebebidir.²

Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğiyle ilgili Türkiye İş Adamları Derneği ve Kadın Girişimciler Derneği'nin raporuna göre; kadınların işgücüne katılımını engelleyen nedenler arasında toplumsal cinsiyet temelli iş yükleri ve bakım hizmetleri ilk sırada yer almaktadır. Toplumsal cinsiyet temelli iş bölümüne göre; evde yapılan ev işleri ve bakım hizmetleri toplumda kadınlar tarafından yapılması beklenen işlerdir. Erkeklerin geleneksel olarak muaf tutulduğu bu işlerden kadınların sorumlu tutulmaktadır. Kadınlara toplumsal olarak yüklenen bu sorumluluklar onların ev dışında çalışma kararlarını etkileyen önemli bir faktördür. Kadınlar ev dışında çalışmaya karar verdiklerinde evde yapmakta oldukları işlerin aksama olasılığını, çocukların ve yaşlıların bakımını, iş saatleri dışında evdeki işler için ayırabilecekleri zamanı düşünmek zorundadır. Nitekim Türkiye'de bu durumun en temel kanıtlarından biri; eğitim ve istihdamdaki kadın oranlarıdır. Cumhuriyet döneminde eğitim öğretim eşitliği konusunda atılan ciddi adımlara rağmen okuma yazma bilmeyen kadın oranı hala yüksektir. Ayrıca, yakın zamandaki istihdam oranlarına bakıldığında erkeklerin % 70,1 oranında, oysa kadınların % 30,6'lık bir oranda istihdam edildikleri görülmektedir. Ülkemizde, kadın- erkek sayısında böyle bir farka rastlanmazken, kadın istihdamındaki bu düşük oran ülkemiz açısından oldukça düşündürücüdür.³

¹ S. Karatepe – N. Arıbaş, “İş Hayatında Kadın Yöneticilere İlişkin Cinsiyet Ayrımcılığı: Türkiye İçin Bir Değerlendirme”, Yasama Dergisi, S.31,Ankara,2017,s.8

² Karatepe – Arıbaş, s.8

³ Karatepe – Arıbaş, s.9

Bu durumu ülkemiz açısından değerlendirmek gerekirse, kendi tarihimizden gelen bir doğu kültürü ve gelenekselci yapıyla sorunu açıklamak bir nebze de olsa sorunun çözümüne değer katacağı düşüncesini doğurmaktadır. Zaman içerisinde ülkemiz, batılılaşma yolunda önemli ivmeler elde etmiştir. Özellikle doğu ile batı arasında köprü durumunda olan ülkemiz jeopolitiği düşünüldüğünde 1960'lı yıllardan itibaren Avrupa Birliği içerisine girme gayretlerimiz, zamanla Avrupa birliği kriterlerini ülkemizde gerçekleştirme konusunda da yapılan çalışmalar kadınlarımızın toplumsal cinsiyetçi ayrımcılığa maruz kalmasını engellemek açısından önemli yollar kat etmemizi sağlamıştır.

1.1.4. Siyasi Düşünce ve İnanç Farklılığı Sebebiyle Ayrımcılık

“İnsanların doğuştan itibaren farklı ırk, din, dil ve etnik bir kökene ait olması nedeniyle birbirlerinden farklı özelliklere sahip olduğu bilinen bir gerçektir. Bu farklılık birinin diğerine üstünlüğü olarak algılanmamalı, aksine birbirini tamamlayıcı özelliklerin farklı kişilerde bulunmasını göstermektedir. Bu durum, kişilerin birbirinden ayrımcılık yapılarak uzaklaştırılması ya da karşı karşıya getirilmesi yerine bir arada yaşayabilme ve paylaşabilme gereksinimini ortaya koymaktadır.”¹ Bu bağlamda düşünüldüğünde kişilik yapılarına veya insanların renk, dil, ırk gibi durumlarına bakılmaksızın insanlara saygı gösterilmesi kaçınılmaz bir gereklilik olması gerekmektedir. Bu durum sırf insan olma durumundan ötürü yapılması gerekli olan bir davranıştır.²

“Birleşmiş Milletler, 1965 tarihli “Her Türlü Irk Ayrımcılığının Tasfiye Edilmesine Dair Uluslararası Sözleşmesi” nin 1. maddesinde "ırk ayrımcılığı" terimi siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel veya kamusal yaşamının her hangi bir alanında, insan hakları ve temel özgürlüklerin eşit ölçüde tanınmasını, kullanılmasını veya bunlardan yararlanılmasını kaldırma veya zayıflatma amacına sahip olan veya bu sonuçları doğuran ırk, renk, soy, ulusal veya etnik kökene dayanarak her hangi bir ayırma, dışlama, kısıtlama veya ayrıcalık tanıma anlamına gelir.” bu hususta hükmü

¹ Demir, s.763

² Demir,s.763

içerir. Ayrıca 1948 tarihli İnsan Hakları Evrensel Bildirisinin 2. maddesi “ Herkes ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal ya da başka türden kanaat, ulusal ya da toplumsal köken, mülkiyet, doğuş veya başka türden statü gibi herhangi bir ayırım gözetilmeksizin, bu bildirgede belirtilen bütün hak ve özgürlüklere sahiptir.”¹ Bu hükmü ile insanların bir takım özelliklerinden dolayı birbirlerinden üstün olmadıkları ifade edilmiştir.

Kişilerin işe alınma sürecindeki ırk, din, mezhep, memleket vb. gibi özelliklerin belirleyici olması bireylerin işe alınmalarında ayrımcılık yapıldığını göstermektedir. Bu ayrımcılık günümüzdeki iş yaşamında sıkça karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların terfisi, yapılacak işlerin dağılımı gibi birçok durumda engel olarak görülmektedir. Siyasi düşünce, etnik köken ve inanç farklılığı gibi durumlar sadece iş yaşamında değil halen günümüzde de insanlar arasında etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.²

1. 2. Ayrımcılığın Tarihçesi:

Sanayi devrimi öncesi ilkel komünal toplumda, köleci toplumda ve feodal toplumda, üretim faaliyetleri ile ev işlerinin yapıldığı yerler birbirinden ayrılmamıştı. Üretim; tarım, hayvancılık ve ev sanatlarına dayalı olup ev ya da evin dışında bahçede, bağda yapılmaktaydı. Kadınlar bağda, bahçede çalışırken, erkekler hayvancılık ve avlanma ile uğraşmaktaydı. Bunun yanında kadınlar hem çocuk bakımı ile hem de ev işleriyle uğraşarak katkıda bulunmaktaydı. Böylece doğal iş bölümü kendiliğinden oluşmaktaydı.³

Üretim araçlarının gelişmesiyle ve yerleşik yaşama geçilmesiyle ilkel toplum yerini köleci topluma bırakmıştı. Bu dönemde sadece tarımla değil, balıkçılık ve madencilik gibi mesleklerle de uğraşılıyordu. Köleci toplum sistemi emek verimliliğinin düşük olması sebebiyle yerini zamanla feodal toplum yapısına bırakmıştır. Bu durum XVIII. yüzyılda değişmiştir. Bu yüzyılda sanayi devriminin

¹ Demir, s.763

² Demir, s s.763-764

³ S. Döner ,Kadının Aile ve Çalışma Yaşamındaki Konumu ve İçinde Bulunduğu Görev İkilemi, İstanbul Üniversitesi(İÜ), SBE, YYLT, İstanbul,1999, s.4

gerçekleşmesiyle birlikte ev ve iş yeri birbirinden ayrılmış,kadın ev dışında da çalışma imkanı elde etmiştir.İlk olarak dokumacılık sektörü gelişmiştir ve bu sektörde kadınlar önemli bir rol oynamıştır.Daha sonraki yıllarda otomotiv,metalurji gibi sanayilerin gelişmesiyle kadınların işgücüne katılım oranı azalmıştır.¹

20 yy' da kadınların ev dışında çalışma oranı düşüktü. Ev dışında çalışan kadınların birçoğu fabrikalarda ve ofislerde çalışıyordu. Bu dönemde çalışan kadınların çoğu evlerde hizmetçi ve ev işlerini gören hizmetliler olarak çalışıyorlardı. Birinci Dünya Savaşında meydana gelen iş gücü eksikliğinden dolayı kadınlar erkeklerin yaptığı işleri devralmıştır. Kadınların ücretli bir şekilde iş gücüne katılmaları 2. Dünya savaşından sonra da hız kazanmıştır.²

Ülkemizde kadın iş gücü kavramı sanayi devrimi sonrası ortaya çıkmıştır. Tanzimat'la birlikte kadının bir meslek sahibi olabilmesi için eğitim kurumları açılmıştır. Meşrutiyet döneminde okullar iyileştirilmiş ve ilk ebe ve öğretmen mezunları verilmiştir. 20 yy'ın başlarında Türk kadını için hızlı bir değişim başlamıştır. Ülkemizde yaşanan savaşlar sonrası kadınlarımız, erkeklerin çalışma yaşamında boşalan yerlerini doldürmüşlardır. 20.yy'ın başlarında kadınlar, erkekler gibi çeşitli meslek dallarında (öğretmenlik, hemşirelik gibi) çalışmaya başlamışlardı. Aynı zamanda eskiden olduğu gibi kadınlar tarım alanında da istihdam edilmeye devam edilegelmiştir. Modernleşen dünyayla birlikte Türk toplumunda da kadınlarımız günümüze yakın dönemlerden itibaren hizmet sektöründe yerlerini almaya başlamışlardır.³

Kadının toplumsal yaşama dâhil olduğu uygar toplumlarda kadınlara verilen değer daha iyi gibi görünse de kadınlar hakkında birçok ön yargı mevcut olup kadınlar cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle yaşamlarının her alanında zor ve kötü koşullarla karşılaşmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığından dolayı kadınların toplumsal alanda, siyasi ve eğitim alanları gibi birçok alandan erkekler karşısında şansları azalmaktadır.⁴

¹ Birik ,s.15

² Birik,s.16

³ Birik,s.17

⁴ Birik,s.17

2. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADINLARIN KARŞILAŞTIKLARI KARIYER ENGELLERİ

2.1. Kariyer Kavramı

Zaman içerisinde eğitim ve bilgi düzeyleri yükselen çalışanlar çalıştıkları kurum içerisinde işleriyle ilgi istek ve ihtiyaçlarının sayısı hızla artmaktadır. Sadece parasal ve benzeri maddi ödüllerle motivasyonun ve tatminin sağlanamadığı kurumlarda çalışanlar, kendilerini geliştirebilecekleri ve ifade edebilecekleri ortamların varlığına ihtiyaç hissetmekte ve çalıştıkları kurumun kariyer planlamasında ilerleme ihtiyacı da istemektedirler.

Kariyer kelimesi dilimize Fransızca ‘carriere’ den geçen ve sözlük anlamı olarak, “Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” olarak ifade edilen bir kavramdır. Kişinin hayatı boyunca yaptığı işler sonucu edindiği deneyimleri veya insanların seçtiği bir meslekteki ilerlemeleri daha fazla paraya, daha fazla sorumluluğa ve daha fazla güç ve itibara dönüştürmesidir. Bir diğer tanıma göre kariyer; bir kişinin meslek yaşamı öncesinde oluşan, meslek yaşamı boyunca olgunlaşan ve meslek yaşamı sonrasında da devam edebilen işle ilgili durumlar dizisidir.¹

Kariyerle ilgili oldukça fazla tanım vardır. Tüm tanımlar incelendiğinde kariyerin, çalışanın başarı derecesini gösteren, işiyle ilgili pozisyonlarda ilerlemesi ve örgüt basamaklarından yukarıya doğru çıkarak yükselmesini temel alan bir kavram olduğu görülmektedir.²

Kariyer, Bireysel ve Örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelenebilir:

Bireysel Kariyer: Kişinin yeteneklerinin farkında olup kendini geliştirmek istemesidir. Bunun yanında bu yeteneklerinin doğrultusunda amaçladığı hedeflere ulaşmak için çaba sarf ettiği süreçtir.

¹ B.Ünlü ,Kadınların Kariyer Engelleri ile Kariyer Tatmini ve Yaşam Doyumunu İlişkisi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi,SBE,YYL,T,Burdur, 2014, s.12.

² Ünlü,s.12

Kişinin öncelikle kendi isteklerine ve inançlarına ulaşması bireysel kariyer açısından önemlidir. Kişi sonrasında ileriye dönük amaçlarını değerlendirip önüne çıkabilecek engelleri tanıyarak, hatalarını fark ederek kariyerini geliştirmek için doğru adımlar atmasıdır.¹

Bireysel kariyer planlamasının faydaları şunlardır:

- “Bireyin işinde başarısız olma riskini azaltmak
- Çalışanın kariyer hedeflerini desteklemek ve tutarlı hale getirmek
- Önceden bilgilendirme ile kariyer tercihlerini planlamak
- Bireyin farklı kariyer hedeflerine ulaşması için becerilerini geliştirmek
- Bireyin kendinin tanınması
- İşletme içindeki ve dışındaki kariyer basamaklarını, kariyer yollarını değerlendirme”²

Örgütsel Kariyer: Örgüt ve çalışanlarla ilgili konuları içerirken, bireysel kariyer ise yaşamla ilgili konuları içermektedir. İş yaşamında örgütler çalışanların kariyerlerinin ilerlemesine yardımcı olmakta, çalışanlarda örgütlerin iş yaşamındaki kariyer hedeflerine yardımcı olmaktadır.³

Örgütsel kariyer planlamasının sağladığı faydalar şunlardır:

- “İleriki insan kaynakları ihtiyaçlarını düzenli olarak teşhis etmek
- Çalışanların saklı beklentilerini ortaya çıkarmak
- Kariyer basamaklarını planlamak
- İşgücünde zayıflama olanları eğitmek ve onlar bilinçlendirmek
- Örgütün gelişimi ile bireysel istek ve arzuları karşılaştırmak
- Şirketin kullanımı için çalışanların becerilerini ve amaçlarını yön vermek.”⁴

¹ Güleç, s.27

² S. Aytaç, Çalışma Yaşamında Kariyer, İstanbul,1997,s.63-65

³ Güleç, s.28

⁴ Aytaç, ss.69-71

2.2. Kariyer Kavramının Tarihçesi

Tarihsel süreç içerisinde kariyer kavramının ilk olarak 16. yy' da modern kamu hizmetinin gelişmeye başlamasıyla birlikte devlet memurluğunun ortaya çıkıp geliştiği görülmektedir. Kariyer kavramı günümüzdeki anlamıyla 1970'li yıllarda incelenmeye alınıp iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır.1980'lerin sonu ile 1990'ların başlarında örgütlerdeki yeniden yapılanma ve değişim işletmelerdeki politikaların ve uygulamaların hızla değişmesine neden olmuştur. Dolayısıyla kariyer kavramı ve yönetimi insan kaynakları yönetimi alanında kendini belirgin bir şekilde hissettirmeye başlamıştır. Kariyer kavramı ilk araştırılmaya başladığında tam olarak anlamı anlaşılammıştır. Günümüzdeki teknolojik gelişmelerin artması rekabet koşullarının ortaya çıkmasının sonucunda insana verilen önemin fazlalaşmasıyla anlamını zenginleştirmiştir.¹

2.3. Kariyer ve Cinsiyet

Kişilerin hayatındaki önemli unsurlardan biri çalışmaktır. Çalışmak, insana toplum içerisinde farklı bir rol, statü, sosyal güvence ve özerklik sağlar. Çalışma hayatında çoğu zaman birçok işin yapılmasında cinsiyet faktörü önemli değildir. Buna rağmen toplumsal önyargılar çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığını ortaya çıkarmaktadır. Toplumsal cinsiyet faktörü, yaşanan zaman, coğrafya ve kültüre göre değişir. Farklı kültürlerde farklı cinsiyetlere sahip insanlardan beklenen davranışlar, toplumun yüklediği sosyal roller birçok toplumda bu farklılıklar kültürel olarak yorumlanır. Böylece hangi davranış ve faaliyetlerin kadınlar ve erkekler için uygun olduğuna, bu iki cinsin hangi kaynaklara, haklara ve güce sahip olduğuna ya da olması gerektiğine ilişkin toplumsal beklentiler oluşur. Bu beklentiler doğrultusunda toplumsal cinsiyet düzeni çalışma yaşamında iş ilişkilerinde ve toplumsal sistem de işler.²

¹ Ünlü, s.11

² D. Bulut - D. Kızıldağ ,“Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyerleri Üzerindeki Etkileri” C.15,S.2,2017,s.83

Tablo 1. Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerini Oluşturan Bazı Dişil ve Eril Özellikler

KADININ GELENEKSEL TOPLUMSAL CİNSİYET ROLÜNÜ OLUŞTURAN DİŞİL ÖZELLİKLER	ERKEĞİN GELENEKSEL TOPLUMSAL CİNSİYET ROLÜNÜ OLUŞTURAN ERİL ÖZELLİKLER
Pasiflik	Aktiflik
Bağımlılık	Bağımsızlık
Şefkat	Akılcılık (rasyonellik)
Merhamet	Denetim altında bulundurma
Empati	Üstünlük kurma
Duygusallık	Saldırganlık
Besleyicilik	Hırs
Duyarlılık	Bireycilik
Yardımsverlik	Rekabet

Kaynak: D.B.Varoğlu, Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001, s. 324.

Cinsiyete ilişkin beklentiler, tutum ve algılar, kadın ve erkek için meslek seçiminde ve kariyer yaşamında önemlidir. Günümüzde erkekler, kadınlara göre daha yüksek mevkilerde yer almakta ve cinsiyet ayrımcılığı kişilerin kariyer yaşamlarını etkilemektedir.¹ Bu durum erkeklerin kadınlara oranla kariyerlerinde daha çabuk ilerlemesini sağlamaktadır. Erkek çalışanlar kadın çalışanlara oranla kariyerlerine daha fazla önem verebilmektedir. Ancak kadının iş yaşamındaki yerinin öneminin artmasına karşın, toplumsal olarak cinsiyet ayrımcılığı sorunu giderilememiş ve kadınların ayrımcılıkla ilgili karşılaştıkları, kadınların hamileliği, çocuk bakım ve ev işleri gibi durumlar iş yaşamında kadınlara engel olmaya devam etmiştir.²

¹ Ünlü, s.18

² Ünlü, s.19

2.4. Kadınların Kariyer Engelleri

2.4.1. Toplumsal Önyargılar

Bireylerin kişilikleri, genetik olarak getirdikleri bir takım özelliklerinin yanında bu özelliklerinin sosyal çevre ile etkileşimi sonucunda belirginleşmektedir. Sosyalleşme, belirli bir genetik yapı ile dünyaya gelen bireyin, sosyal çevre ile karşılıklı etkileşim içerisinde kendisine sosyal çevre içerisinde rol üstlenmeyi olanaklı kılacak bazı yetenekler, beceriler, güçler, tutum ve görüşler, sosyal değer ve normlar oluşturması süreci olarak tanımlanmaktadır. Sosyalleşme günümüzde her insanın ihtiyacıdır. Bireylerin toplumda yer edinmelerinde önemli bir yeri vardır.¹

Toplumlarda bireyler sosyalleşme süreci boyunca cinsiyete bağlı ayrıcalıklı rollere göre koşullandırılmaktadırlar. Toplumdaki bu koşullardan dolayı erkekler daha güçlü ve girişken yapıda olup, yapıcı ve başarılı olmaları, kadınların ise daha pasif ve duygulu olup, yetiştirici özellikte olmaları beklenmektedir.²

Toplumlarda ailelerin, öğretmenlerin yayın araçlarının cinsiyet rolleri üzerindeki yönlendirmeleri kız ve erkek çocuklarının ileri yaşamlarındaki meslek seçimlerini etkilemektedir. Bundan dolayı kadınlar toplumda onlar için kabul gören hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik gibi mesleklere yönelmektedir. Bu mesleklerden beklenen davranışlar kadınların toplumlarda önceden öğrendiği imajları destekler niteliktedir.³

Toplumsal önyargılardan dolayı kadınların toplum içinde edindiği cinsiyet rolü imajları onların ikinci plana itilmesine neden olmaktadır. Bu sebepten dolayı kadınlar meslek seçimlerini kısıtlamak zorunda kalmakta ve seçtikleri mesleklerde ilerlemeleri engellenmektedir. Bu önyargılardan dolayı profesyonel mesleğin sadece

¹ M. Katkat, Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi, Atatürk Üniversitesi ,SBE ,YYLT ,Erzurum, 2000, s.46

² M.K.Özçelik, 'Çalışma Hayatında Kadının Yeri ve Kariyer Gelişim Engelleri' Asos Journal Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 5, S. 52, Eylül 2017, s.53

³ Özçelik, ,ss. 54

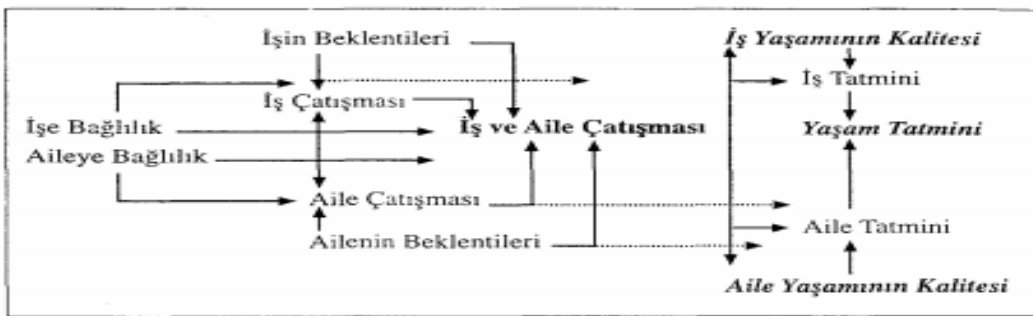
erkeklere ait olduğu düşüncesi oluşmakta kadınların ailedeki annelik ve eşlik rollerinin temel rolleri olduğu düşünülmektedir.¹

2.4.2. Aile İçi Sorumluluklar

Kadın, iş ve aile yaşantısında birçok role sahiptir. Bu rollerde hem anne, hem eş, hem çalışan, hem birey olmak zorunda kalır. Bundan dolayı en çok yaşadığı problem iş ve aile alanını dengeleme problemidir. Bu rolleri yerine getirirken zamanın kısıtlı olmasından dolayı diğer rollerin tam olarak yerine getirilememesi zaman temelli çatışmaya, bir role ilişkin sorumluluk yerine getirilirken artan gerilimden ve yorgunluktan dolayı diğer rol yerine getirilemezse gerilim temelli çatışmaya neden olmaktadır. Bunun yanında kişinin bu durumlarda gösterdiği davranışın diğer durumlarda gösterdiği davranışın başarısızlığa yol açması davranış temelli çatışmaya neden olmaktadır.²

Yapılan araştırma sonuçlarına göre Avrupa’ da kadınların erkeklere oranla ailelerine daha fazla zaman ayırmak için kariyerlerine son verdikleri ortaya çıkmıştır. Erkeklerin bir günde ortalama işine ayırdığı zamanın sadece yarısı olduğu görülmektedir. Bu durumda erkekler ekmek kazanan kişiler olarak, kadınlar ise ev işi yapan kişiler olarak görülmüştür.³

Şekil 1: İş ve Aile Çatışması Süreci



Kaynak: TİSK, Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu, Ankara,2002,s.34

¹ Katkat, ss. 47- 49

² G.Aşit - O.Yaşar , "Çalışan Kadınlarda Örgütsel Stres Kaynakları; Bir Kamu Kurumu Örneği" Sakarya İktisat Dergisi,C.4,S.4,2015 s.7

³ M.B. Bulut, "Kadınların Yüksek Pozisyona Gelmeme Nedenleri", Asos Journal Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl:2,S.7,2014,s.206

İş ve aile rollerinin farklı beklentilerinden kaynaklanan bu sorunlar, gerek gelişmiş gerek gelişmekte olan ülkelerin tümünde kadınları çeşitli problemlere maruz bırakmaktadır. Ülkemizde gerek hükümet gerek organizasyonlar tarafından bu sorunların çözümüne yönelik uygulama ve düzenlemelerin yeterli şekilde gerçekleştirilmediği görülmektedir. Ancak özellikle Batılı ülkelerde, sayıları hızla artan kadın çalışanların yaşadıkları bu sorunların azaltılabilmesi için çeşitli yasal düzenlemeler gerçekleştirilmektedir. Yine bu ülkelerde organizasyonlar tarafından verilen danışmanlık hizmetleri, çocuk bakım hizmetleri, esnek uygulamalar, ücretsiz izin, esnek çalışma gibi uygulamalarla da kadınların aile yaşamında karşılaştıkları sorunlar en aza indirgenmeye çalışılmaktadır.

Bu bağlamda, Türkiye'deki toplumsal önyargılar, ekonomik ve sosyal yapı kadınların iş hayatına katılma durumu yerine onların evde kalmaları tercihten öte bir zorunluluk haline gelmektedir. Kadınların bu yönde karar almalarının nedenleri, çalışma saatlerinin esnek olmaması, izinlerin yetersiz oluşu ve çocuk bakımı, kreş gibi hizmetlerin ulaşılabilir düzeyde olmamasıdır. Bu ve bunun gibi durumlardan dolayı iş ve aile yaşamı arasındaki dengesizlikler kadınları tercihte bulunmaya zorlamaktadır.

2.4.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerlerini, inançlarını, ideolojilerini anlatan bunu çalışanlarına aktaran simge, töre ve mitolojilerin tümünü anlatan olgudur. Örgütlerin oluşturduğu örgüt kültürünün kendine özgü bir ruhu ve iklimi vardır. Bu durumda her örgütün kendine özgü olmasını sağlar. Örgüt kültürü bir örgütte üst düzey yöneticiler tarafından yaratılır. Yaratılan bu olgu yapılan işler üstünde pozitif etkiler oluşturabileceği gibi negatif etkilerde etkiler de oluşturabilir.¹

Örgüt kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler, örgütün geleceğini belirler.

¹ Katkat, s.54

Literatürde çok çeşitli örgüt kültürü tanımları olmakla birlikte bu tanımların ortak noktaları şu şekilde özetlenebilir:

- “Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir.
- Örgüt kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir.
- Örgüt kültürü örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerinden ayırır.
- Örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlara yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.
- Örgüt kültürü örgütsel başarıyı doğrudan etkiler.
- Üst yönetim ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır.”¹

Örgüt kültüründen kaynaklanan firma politikaları, kadınların yönetsel pozisyonlara ulaşmalarını engellemede önemli bir işlev görürler. Bazı firmalar yöneticilik pozisyonlarında çalışacak kişilere yönelik farklı bir izlenim yaratmışlardır. Bu firmalarda çalışmak isteyen kişilerin bu istenilen özellikteki durumlara uymaları gerekmektedir. Örneğin, orta yaşlı erkeklerin yönetici olmasına olanak tanıyan bir firmada bir kadının yönetici olma şansı şüphesiz son derece düşüktür.²

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmalarda çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmasında örgüt kültürünü oluşturan yapının çok önemli olduğu vurgulanmıştır. Hiyerarşik otoritenin ve bu otoritedeki liderlik tarzında erkek odaklı örgüt kültüründeki iletişimin benimsenmesi nedeniyle kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmeleri engellenmektedir.”³

Örgütteki iş görevlendirmeleri, deneyim fırsatları ve eğitim programlarına katılma fırsatı üst düzey sorumluluklar için birer basamak olarak görülmektedir. Bu

¹ S.Tunç, Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki:Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi,SBE,YILT,Eskişehir,2016,s.67

² Katkat, s. 54

³ T.Kılıç - R.Kılıç - E.Örücü, ” Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği” Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi, C. 14, S.2,Manisa,2007, s.121

fırsatlardan kadınlar daha az yararlandırılmaktadır. Bu durum kadınların üst düzey yönetim kademelerine hazırlanmasını güçleştirmekte ve kadınlar için cam tavan engeli oluşturmaktadır. ¹

Ataerkil toplumların kültüründe kadınlar çoğunlukla ikinci plana atılmaktadır. Günümüzde ise bu anlayış yerini birçok alanda kadının ön plana çıktığı bir duruma bırakmıştır. Kadınların çalışma hayatına katılımı giderek artmaktadır. İş hayatında kadınlar farklı kademelerde çalışmakta hatta az oranda da olsa yönetim kademelerine gelmektedir. Fakat kadın yönetici sayısı halen daha istenilen noktada değildir. Çünkü toplumlarda oluşan basmakalıp düşünceler ve önyargılardan dolayı kadınlar ya aile içerisindeki rolü ile ya da cinsel bir obje olarak algılanmaktadır.

2.4.4. Fırsat Eşitliğinin Olmaması

Ülkelerin sosyoekonomik yapıları ve ülkelerin birbirleriyle kıyaslanmalarında dikkat edilmesi gereken en önemli göstergelerden biri kadın ve erkeklerin eşit haklara sahip olup olmadığıdır. Günümüzde gelişmiş ülkeler olarak adlandırılan ülkelerin tümünde kadınlar ekonomik ve sosyal yaşama erkeklerle eşit oranda katılım göstermektedir. Bunun yanı sıra az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bu durum daha farklıdır. Bu tür toplumlarda kadınlar eğitime, istihdama ve karar alma mekanizmalarına erkekler gibi eşit oranda katılamamaktadır. Kadınlar dünya nüfusunun yarısını oluşturmaktadır. Bundan dolayı sağlıklı kuşakların yetiştirilebilmesinde son derece önemli rolü olan kadınlara gereken değer verilmelidir.

Kadınların yönetici olmalarının önündeki diğer bir engel ise erkek çalışanlarla aralarında fırsat eşitliğinin olmamasıdır. Kadının çalışma yaşamına katılmasının önemli bir etken olan eğitim aynı zamanda yönetsel seviyelere gelmelerinin de bir belirleyicisi olmaktadır.²

Cinsiyet ayrımcılığına dayalı tutumların eğitim alanına yansımalarının sonucunda eğitimde fırsat eşitsizliği söz konusudur. Bu durum kadınların işlerinin

¹ F.Karcioğlu - Y.Leblebici, Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: 'Cam Tavan Sendromu' Üzerine Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.28, S.4 ,2014, s.6

² M.Akoğlan, Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler, Eskişehir , 1997,s 38

gerektirdiği bilgilere ve donanımlara yeterince ulaşamamasına neden olmaktadır. Bu sebeple büyük ölçüde kadın yöneticilerin sayısı azalmaktadır.¹

Günümüzde eğitim konusu ataerkil yapı içinde baskı altında tutulmaktadır. Bundan dolayı kadınların eğitim alması ve kariyer alanında ilerlemesi engellenmektedir. Bu durum kadın erkek arasındaki fırsat eşitsizliğinin bir kanıtıdır.²

2.4.5. Algı

Çalışma yaşamında kadınların algıları erkeklerden oldukça farklıdır. Bu durum kadınların yönetici olmalarının önünde bir engeldir.

Dobbins ve Platz 'a göre; kadınların yönetim kademelerinde erkeklerden daha başarılı olabilmeleri için erkeklerden daha dikkatli çalışmaları gerekir ve kadınların duygusallıkları erkeklerden oldukça fazladır. Kadın çalışanların çalışma yaşamındaki duygusallıkları onların gerçekleri net bir şekilde görememesine neden olmaktadır.³

Kamu sektöründe çalışan kadınların yönetim tarafından değerlendirilmelerini inceleyen Çiftçi 'ye göre ise erkek çalışanların göreve bağlılık, güvenilirlik, dakiklik, çalışkanlık, devamlılıkta kadınlardan üstün görüldüğü, kadınların ise daha uysal olduklarının düşünüldüğü türünde bulgular elde etmiştir. Toplumlarda kadınların iş hayatına uygun olmadığı algısı kadın kariyerinin önünde engel teşkil etmektedir.⁴

2.4.6. Cinsiyet Kalıp Yargıları

Cinsel kalıp yargılar, geleneklerden göreneklerden, basmakalıp değer yargılarından ve kişisel eğilimlerimizden oluşur. Colwill'e göre, cinsiyet rolü stereotiplerinden, cinsiyet önyargısı ve cinsiyet ayrımcılığı kavramları birbiriyle ilişkilidir. Cinsiyet rolü stereotipi kadın ve erkeğe ilişkin bir inançtır. Cinsiyet

¹ T. Yılmaz - Ö. İşçi - F. Fidan " Kadın Mesleği Kavramı: Anlamlılığı ve İçeriği" Tabuları Asmak :

2.Uluslararası Kadın Araştırmaları Konferansı, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Girne,2006,s.3

² S.G.Bilir-Örgüt, Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi (YDT),Ankara,2005, ss.42- 43

³ Akoğlan, s.43

⁴ G. Uzun ,Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma Çukurova Üniversitesi, SBE, YYLT, Adana,2004,s.36

stereotiptinde kadının besleyici, duygusal, nazik; erkeğin ise saldırgan, maceraperest ve fiziki açıdan güçlü olduğuna inanılmaktadır. Stereotiplerin bir özelliği de kolaylıkla tutumlara dönüşebilmeleridir. Cinsiyet rolü stereotipi, cinsiyet ön yargıcılığına yol açmaktadır.¹

Kadınlara karşı ülkemizde çok güçlü aşılması zor önyargılar, stereotip düşünceler vardır. Kadınların çalışma yaşamında erkekler kadar güvenilir olmadığı düşünülmektedir. Düşüncenin sebebi olarak da kadınların evlendiklerinde ya da çocuk sahibi olduklarında işi terk edeceği veya evdeki sorumluluklarından dolayı işe kendilerini tam olarak veremeyecekleri gibi inançların varlığıdır. Ayrıca, genel inanca göre ev geçindirmenin kadınların değil asıl erkeklerin görevi olduğu ve kadının çalışmasının ikincil öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Bu ve bunun gibi birçok cinsiyet kalıp yargıları, kadının iş hayatında ilerlemesini engellemektedir.²

2.4.7. Kadın Mesleği Erkek Mesleği Ayrımı

Kadınların işe alımındaki değerlendirmelerde ve yerleştirmelerde cinsiyet esaslı ayrımcılık kavramı ortaya çıkmaktadır. Toplumda kadınların yapabileceği işler olarak algılanan mesleklerin dışında başka meslek ve pozisyona girmeye çalışan kadınlar aynı durumdaki erkeklere nazaran daha olumsuz durumdadırlar. Kadınların, kamusal alana gecikmeli çıkmaları ve bu durumun genel kabul görmemesinden dolayı kadınlar işe almada sıklıkla cinsiyet esaslı ayrımcılıkla karşılaşmaktadır.³

Türkiye’de özel sektörde ve kamu sektöründe bazı mesleklere kadın alınmamakta ya da sınırlayıcı kontenjan uygulanmaktadır. Kadın mesleği ve erkek mesleği ayrımı ülkemizde eski yıllarda da kendini göstermektedir. Toplumsal önyargılar kadınların meslek edinme statüsü üstünde baskı oluşturmaktadır. Örneğin, 1990 yılında hukuk öğrenimi yapan kız öğrenci oranı %36.4 olduğu halde yargıcılık,

¹ R. Kutaniş - A.Hancı “Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algılamaları”, 3. Ulusal Bilgi Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, Eskişehir,2007,ss.275-276

² S.Palaz, “Türkiye’de Cinsiyet Ayrımcılığı Analizinde Neo Klasik Yaklaşım Karsı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Önerileri”, Balıkesir,2007.ss. 93-94

³E.Irmak , Cinsiyet Esaslı Ayrımcılığın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, YYLT, İzmir,2007.s.160

savcılık mesleğine alınacak kadınlar için bir kota uygulanmış ve 1980-1990 döneminde kota %10 iken, 1990'da % 5'e düşürülmüştür. Elektrik İşleri Etüt İdaresi ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nda mühendis olmak için açılan sınavlara kadın mühendislerin başvuruları kabul edilmemiştir. Aynı durum günümüzde de görülmektedir. İş Bankası da müfettiş yardımcılığı pozisyonu için açtığı sınavlara başvuran kadınları, çalışma pozisyonunun çok fazla seyahat gerektirdiğini ve kadınların bunun üstesinden gelemeyeceklerini veya istemeyeceklerini iddia ederek reddetmiştir. Özel sektörde kadınlar belli işlere yoğun olarak kabul edilirken, prestijli ve yüksek ücretli işlere yerleşmede engellenebilmektedir.”¹

Çalışma yaşamı açısından cinsiyete dayalı ayrımcılığın tanımı şudur: “Cinsiyetin işin yapılmasında herhangi bir etkisi olmamasına rağmen, kadınların cinsiyetlerinden dolayı çalışma yaşamından dışlanması ve bunun sonucunda örgütteki güç, tatmin düzeyi ve gelirin erkekler arasında paylaşılması olarak tanımlanabilir.”²Toplumda oluşan kadın mesleği ve erkek mesleği diye ayrıma neden olan bu algı, kadınların iş yaşamında hak ettikleri yerde olamamalarının önemli bir nedenidir. Türkiye’de kadınlara karşı ayrımcılığın önlenmesine yönelik sözleşme 1985 yılında Türk hükümeti tarafından imzalanmış olsa da bu kalıp yargılar günümüzde dahi kadınların iş yaşamına girmesinde etkisini göstermektedir.³

¹ Irmak, s.163

² Irmak,s.50

³ Irmak, s.50

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMINDA CAM TAVAN SENDROMU ve KADIN ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN ENGELLERİ

1. CAM TAVANLA İLGİLİ KRİTERLER, TEORİLER VE STRATEJİLER

1.1. Cam Tavan İlgili Kriterler

1.1.1.Cam Tavan Açısından Ücret Durumları

Günümüzde kadınlar çalışma yaşamına giderek artan oranda katılmakta ancak üst düzey yönetim kadrolarında yeterince yer alamamaktadırlar. Bu duruma yol açan pek çok neden olmakla birlikte, yapılan araştırmalarda kadınların ötesine geçemedikleri bir ‘cam tavanın altında çalışmak zorunda kaldıkları belirtilmektedir

Çalışma yaşamında kadınlar erkeklere kıyasla daha düşük ücretlerle istihdam edilmektedir. Bu eşitsizlik kadınların cam tavan engelleri açısından sık karşılaştıkları bir durumdur. Devlet sektöründe bu durum pek karşımıza çıkmasa da özel sektörde birçok alanda kadınlar erkeklere nazaran daha düşük ücretlerle çalıştırılmaktadır.¹

Yönetmel pozisyonlardaki erkek yöneticilerin zor olan çalışma koşullarına kadın yöneticilere nazaran daha rahat uyum sağladığı gözlenmektedir. Bu çalışma koşullarının neler olduğuna bakacak olursak, seyahat engeli olmaması, kadın yöneticilerin gitmek istemediği bölgelerde çalışabilmeleri ve birçok koşula daha rahat uyum sağlayabilmeleri sayılabilir. Bu durum da erkek yöneticilerin zor çalışma koşulları karşısında işletmelerin sundukları ücret ve ek imkanlardan daha fazla yararlanmaları aldıkları maaşlarına ücret farkı olarak doğrudan yansımaktadır.²

¹ İ.E.Gökalp, Türkiye’de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler, Kırıkkale Üniversitesi, SBE,YYLT, Kırıkkale, 2008

² A.Öğüt, “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, ÇOMÜ Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, C.1, S.1,Çanakkale,2006,s.63

Ülkemizde kadın istihdamının ağırlıklı olarak tarım sektöründe ve ücretsiz aile işçisi statüsünde yoğunlaştığı göz önünde bulundurulduğunda kadınların ücret bakımından erkeklere göre neden çok geri durumda olduğu daha net anlaşılabilir. Aynı şekilde yönetici kadın sayısının düşük olması da bunun bir diğer nedenidir. Eğitim düzeyi arttığı oranda kadın-erkek arasındaki ücret farklılığı da azalmaktadır. Kamu sektöründe fark daha az olurken, özel sektörde kadın-erkek ücret eşitsizliği kendini daha fazla hissettirmektedir.¹

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün verilerine göre birçok ülke ekonomisinde çalışan kadınlar, erkeklerin yaptıkları işin aynısını yapsalar bile iş sektöründe erkeklere nazaran % 90 daha az kazanmaktadır. Yapılan araştırmalar tipik kadın mesleklerinde bile cinsiyet eşitsizliğini ortaya koymaktadır. Bu eşitsizlik ücret bazında cam tavan sendromunun birçok alanda görüldüğünün göstergesidir.²

1.1.2.Cam Tavan Açısından Terfi Durumları

İş yaşamında kadınlar kariyerleri açısından bakıldığında erkek meslektaşları kadar tercih edilmemektedir. Bunun nedenlerine bakacak olursak kadınlara yüklenen toplumsal roller karşımıza çıkmaktadır. Bunlar çalışan kadının evli olması, çocuk sahibi olması gibi durumlardır. Bu sebeplerden dolayı erkek meslektaşlarına göre daha az tercih edilen kadın çalışanlar onlara nazaran daha az prim, terfi ve ödül almaktadır. Kadınların işe alınmaları, terfi etmeleri ve kariyerlerinde ilerlemeleri konusunda özel hayatlarındaki birçok durum sorun olarak görülmektedir. Bu olgu kadın çalışanlarda cam tavan sendromunun önemli nedenlerinden biridir.³

Cam tavan algısı kadınların işletmelerde bir üst pozisyonlarda karşılaştıkları engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu engeller kadınların iş yaşamında yüksek bir ücret elde etmesinin ve birçok konu da sorumluluk almasının önüne geçmektedir.

¹ M. Güleç, Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Adnan Menderes Üniversitesi, SBE,YYLT, Aydın,2015,s.19.

² H.T.Demiray, "Toplumsal Cinsiyet ve Sekreterlik", VI. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Ankara, 25-27 Ekim 2007, s.349.

³ S. Funda- N.Anafarta- N.Yapıcı, "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma", Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S.15,2008, s.112.

Terfi dediğimiz bu durum ne yazık ki bu algı yüzünden kadınların elinden alınmaktadır.¹

1.1.3.Cam Tavan Açısından Yönetici Kademelerindeki Kadın Oranı

Türkiye’ de çalışma yaşamında kadın çalışan sayısında artış olmasına karşın bu artışın ne yazık ki yönetim alanında olmadığı görülmektedir. Türkiye’de hizmet sektöründe çalışan kadınların oranı erkeklerin oranıyla neredeyse aynı durumda olmasına rağmen, yöneticilik görevi açısından bakıldığında büyük bir fark karşımıza çıkmaktadır. Bu durumdan da anlaşılacağı gibi başarılı kadınların çalışma yaşamında yüksek pozisyona ulaşamamalarındaki görünmeyen engeller cam tavan algısından kaynaklanmaktadır.²

Tablo 2. Türkiye’de En Yüksek Kadın İstihdamı ve Yöneticisi Sağlayan İlk 10 Sektör

Sıra No	Kadın İstihdamının Sektörlere Göre Dağılımı	%	Kadın Yöneticilerin Sektörlere Göre Dağılımı	%
1	Sigorta	55	Perakende	42
2	Holding merkezleri	43	İlaç ve sağlık bilimleri	41
3	Profesyonel hizmetler	38	Hızlı tüketim	39
4	Turizm	37	Sigorta	37
5	BT ve Telekom	34	BT ve telekomünikasyon	29
6	Ambalaj	32	Holding merkezleri	26
7	İlaç- ve Sağlık bilimleri	32	Kimya sanayi	26
8	Hızlı tüketim ürünleri	31	Lojistik	24
9	Perakende	30	Profesyonel hizmetler	23
10	Kimya sanayi	27	Ambalaj	21

Kaynak: T. Kılıç- A. Çakıcı, “Sağlık ve Eğitim Sektöründeki Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Ankara, 2016,s.287

¹R. Irmak, Cam Tavan Sendromu - Bir Hastane Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir,2010, s.36

² Irmak, s.36

1.1.4.Cam Tavan Açısından Üst Yönetim Durumlarındaki Kadın Yönetici Sayısı

İş yaşamında çalışan birçok yetenekli kadının yöneticilikle yetenekleri göz ardı edildiği için kadınlar üst düzey yönetim kademelerinde yer alamamaktadır. Bu durum sadece onların kariyer basamaklarında ilerlemesini engellemekle kalmayıp aynı zamanda şirketlerin gelişmesini de etkilemektedir. Üst yönetim pozisyonlarındaki kadın yöneticilerin azlığı, kadın yöneticilerle ilgili olumsuz baskı kalıp düşüncelerden kaynaklanmaktadır. Günümüzde de bu algı yüzünden kadın çalışan sayısının belirli oranların üstünde olan ülkelerde bile kadın yönetici sayısı oldukça azdır.¹

Tablo 3. Bazı Ülkelerde Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Yüzdesi

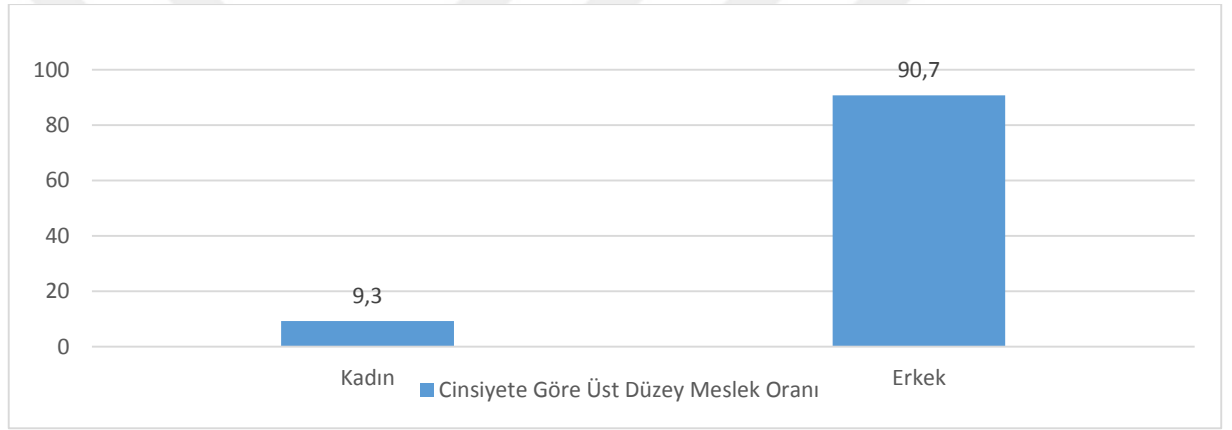
ÜLKELER	2007	2013	2015	2016
Almanya		31		15
ABD	42	20	39	36
Avustralya	38	22	37	37
Çin	17	51		
Fransa	37	26		
İspanya	32	21		
Kanada	36	27	35	26
Rusya	39			45
Türkiye		30	26	20
Global		24	22	24

Kaynak: Catalyst, 2007,2013,2017 Women in Management, Global Comparison, , ABC Gazetesi, Mart 2017, Dünya Bankası

¹ Funda- Anafarta-Yapıcı ,s.112

Tablo incelendiğinde 2007 ile 2016 yılları arasında dünyanın çeşitli gelişmiş ülkelerinde üst düzey kadın yönetici yüzdeleri verilen tabloda erkek yöneticilerle kadın yöneticilerin eşit oranda üst düzey yöneticiliklerde görev alamadıkları görülmektedir. Ülkemiz açısından da kadın yöneticileri yüzdelerinde düşüş görülmektedir. Ülkemizde Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre yönetici kademesindeki kadın oranı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4: Cinsiyete Göre Üst Düzey Meslek Oranı

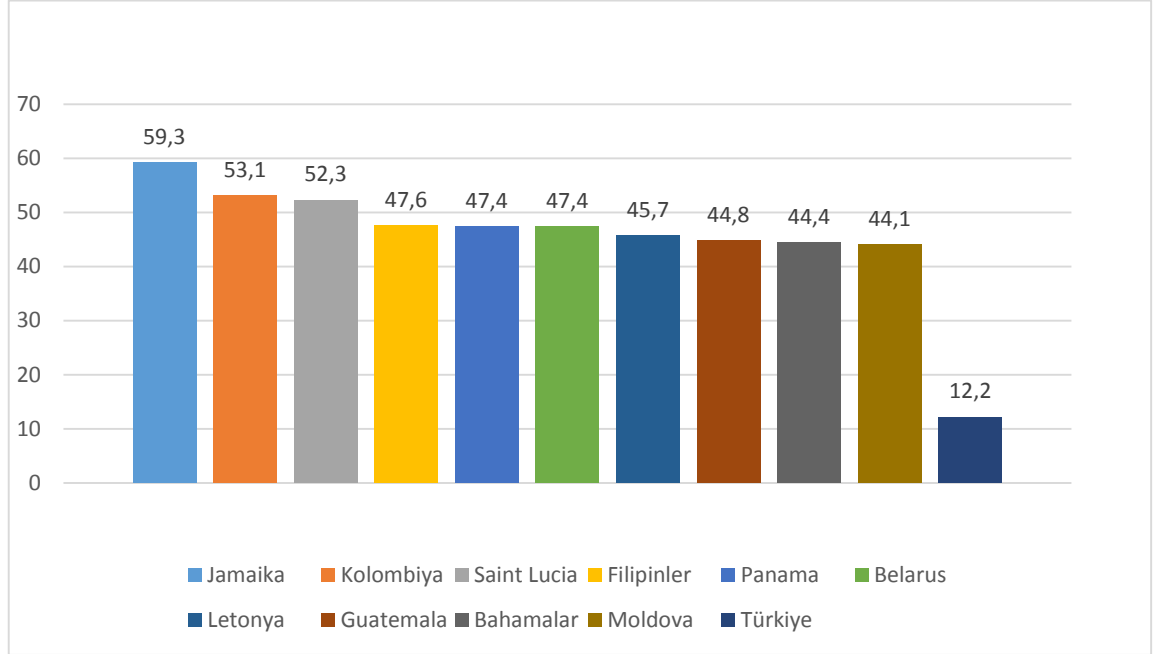


Kaynak: TÜİK ,Toplumsal Cinsiyet Göstergeleri Veri Seti, 2013

http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068

Tablo incelendiğinde ülkemizde kadın yönetici oranının erkek yönetici oranına göre çok fazla geride olduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticilik seviyesinde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranı yaklaşık 1/10 düzeyinde olması ülkemizde kadın yönetici yetişmesi açısından sıkıntılar olduğunu göstermektedir. Türkiye’de bu tablonun olmasının en büyük nedenlerinden biri ataerkil toplum yapısıdır. Toplumsal önyargılardan dolayı kadınlar iş yaşamında gereken değeri görememektedir. Kadınlara yüklenen roller onların iş hayatlarında istedikleri yerlere gelmesine engel olmaktadır. İş hayatında kadınlar, kendilerine uygulanan kariyer engelleri sebebiyle üst düzey yönetim basamaklarına ulaşamamaktadır. Başka bir yönden ele alınacak olursa dünyada kadın yönetici oranları ülkelere göre şu şekilde ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5: Dünyada Yöneticilik Düzeyinde Kadın Çalışan Oranları



Kaynak: Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), İş Hayatında ve Yönetimde Kadın Raporu, 2012-2015.

Tabloda üst düzey şirketlerde kadın çalışan oranları Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından ortaya konulan raporda dünya ülkeleri içerisinde Türkiye, çok geride yer almaktadır.

1.2. Cam Tavanla İlgili Teoriler

1.2.1 Önyargı Merkezli Teoriler

Türk Dil Kurumuna göre önyargının tanımı şudur: “Bir kimse veya bir şeyle ilgili olarak belirli şart, olay ve görüntülere dayanarak önceden edinilmiş olumlu veya olumsuz yargı, peşin yargı, peşin hüküm, peşin fikirdir.”¹

Ayrımcılıkta, kişiye belirli özelliklerinden dolayı ön yargılı davranmaktır. Bu iki tanım birbirleriyle bağlantılıdır. Önyargı ve ayrımcılık özellikle iş yaşamında sık karşılaştığımız bir olgudur. Özellikle çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığında önyargılar daha çok karşımıza çıkmaktadır.²

Cinsiyet ayrımcılığı kişinin kendini, karşı cinsine karşı birçok konuda daha dezavantajlı olarak görmesi durumudur. Bu durumu böyle algılamasının sebebi kendisine karşı farklı ve adaletsiz davranıldığını anlamasıdır.³ Cinsiyet ayrımcılığının algılanmasında yüksek iş çatışması, düşük özgüven, ücret eşitsizliği, endişe, algılanan saygınlık durumu sıralanabilir.⁴

Ayrımcılık birçok ortamda farklı şekillerde ortaya çıkar. Ayrımcılık çeşitlerinden birisi de Kraliçe Arı Sendromu ‘dur. Kraliçe Arı Sendromu, iş yaşamında kimseden yardım almadan kendi çabasıyla bir mevkie gelen bir kadının profesyonel ve toplumsal yaşamda ulaştığı bu başarıya başka kadınlarında ulaşabileceği düşüncesidir. Bu düşünceden dolayı hem cinslerin ilerlemesini engellemek ve cesaretini kırmak ister.⁵

Çalışma yaşamında karşılaşılan önyargılar kadınların ilerlemesi yönünde bir engeldir. Bu durum cam tavanın da bir sebebidir. Einstein:" İnsanların önyargılarını

¹.....http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=%C3%B6n%20yarg%C4%B1&guid=TDK.GTS.546484814777f1.72757602, ‘önyargı’ (18.03.2018)

² B. Seçer,“ Kadınların Sendikalara Yönelik Tutumları ile Cinsiyet Ayrımcılığı Algılarının Sendika Üyesi Olma İsteğine Etkisi”, Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi, S.23,2009,s.42

³ Seçer, s.40

⁴ M. Onay, “Cinsiyet Ayrımcılığının Sonuçları ve Konuyla İlgili Ampirik bir Araştırma”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009,ss.285-287

⁵ Irmak,s 40

parçalamak, bir atomu parçalamaktan daha zordur." Einstein, bu sözüyle insanlardaki önyargıları kırmanın ne derece güç olduğunu anlatmaya çalışmıştır.¹

Çalışma yaşamında kadınların üst mevkilerde çalışmasının ve yönetici olmasının önündeki görünmeyen engeller cam tavan kavramı olarak nitelendirilmektedir. Cam tavan kavramının oluşmasında iki önemli faktör rol oynar. Bunlardan ilki, kadının kendi kendine oluşturduğu engellerdir. Bu engeller, iş yaşamında kendi cinsini rakip olarak görme, özgüven eksikliği ve aile yaşamındaki sorumluluklarını ihmal etme yönünde duyular endişedir.²

İş yaşamında kadınlar belirli mevkilere geldikten sonra daha fazla yükselmek istememektedir. Kadınların bunu istememesinin nedenleri ilk olarak iş yaşamındaki polemikler, hırs, politik çatışmalar ve aile yaşamlarının zarar görebileceği endişesidir. Kişisel olarak bakacak olursak, kadının kendi eğitimini ve kişisel yeteneklerini önerilen mevkilere uygun görmemesidir. Diğer bir neden olarak çevresel faktörler yer almaktadır. Bu faktörler toplumsal anlamda kadınlara karşı oluşan önyargılardır. Kadınların tabiatı itibariyle erkeğe göre daha duygusal olması onların liderlik vasfının olmayacağı inancını oluşturmaktadır. Bunun yanında, annelik rolünden dolayı ailesine daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek olması da önemli olan çevresel faktörlerdendir.³

Toplumumuzda kadınlarla ilgili oluşan bu önyargıların değiştirilmesi oldukça zor görünmektedir. İş yaşamında kadınlara karşı oluşan bu önyargılar onların kariyer basamaklarını ilerlemesine engel olmaktadır. Günümüzde, özellikle örgütlerde üst yönetim seviyelerinde zorlanacakları, duygusal yönlerinden dolayı mantıksal karar veremeyecekleri ve toplumda erkeklerin yöneticilik mesleği için daha uygun olduğu inancı halem kabul görmektedir.⁴

¹ Ö.Mestçioğlu, "Yönetici Konumunda Kadın",
http://www.psikonet.com/konu_yazdir.asp?kid=214, (18.03.2018)

² Mestçioğlu, "Yönetici Konumunda Kadın",
http://www.psikonet.com/konu_yazdir.asp?kid=214, (18.03.2018)

³ B. M. Özcan, "Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, S.29, 2009, ss. 17-18

⁴ A.Karaca, "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi, SBE, YYLT, Konya, 2007.

1.2.2 İnsan Merkezli Teoriler

Bütün ülkelerde iş dünyası erkeklerin baskın olduğu bir dünyadır. Bu dünyada kurallar erkekler tarafından ve erkeklere özgü oluşturulmuştur. Bu yüzden kadınlar, giyim kuşamdan davranışlarına kadar birçok alanda bu dünyada mücadele etmek zorunda kalmışlardır ve iş dünyasında erkeksi bir rol üstlenmişlerdir¹

Tablo 6. Bazı ülkelerde işgücüne katılım oranları (%)

Ülke	Cinsiyet	2000	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Almanya	Erkek	78,9	78,0	80,6	81,4	81,8	82,1	82,2	82,4	82,7	82,5	82,6	82,5	82,1
	Kadın	63,3	64,5	66,9	68,5	69,4	69,7	70,4	70,8	71,9	71,9	72,6	72,9	73,1
ABD	Erkek	83,9	82,2	81,8	81,9	81,7	81,4	80,4	79,6	78,9	78,8	78,7	78,5	78,5
	Kadın	70,7	69,7	69,2	69,3	69,1	69,3	69,0	68,4	67,8	67,6	67,2	67,1	66,9
Avustralya	Erkek	82,3	82,0	82,6	82,7	83,0	83,0	82,6	82,9	82,8	82,5	82,4	82,1	82,7
	Kadın	65,3	67,0	68,2	68,9	69,4	70,0	70,1	70,0	70,5	70,4	70,5	70,5	71,2
Birleşik Krallık	Erkek	84,1	83,8	83,1	83,4	83,3	83,5	83,2	82,5	82,5	83,1	82,9	83,1	82,8
	Kadın	68,9	69,2	69,6	70,4	69,8	70,2	70,2	70,2	70,4	70,9	71,6	72,1	72,5
Fransa	Erkek	75,2	75,6	75,2	74,9	74,7	74,7	75,0	74,9	74,6	75,3	75,5	75,4	75,5
	Kadın	62,5	64,0	64,4	64,5	64,9	65,2	65,7	65,8	65,7	66,3	66,9	67,4	67,6
İspanya	Erkek	80,4	81,3	82,2	82,5	82,6	82,8	82,0	81,8	81,5	81,2	80,9	80,7	80,9
	Kadın	52,9	56,7	59,7	61,6	62,8	64,5	66,0	67,1	68,3	69,3	69,7	69,8	70,0
İsrail	Erkek	77,5	75,7	76,3	76,7	77,0	76,8	76,1	76,3	75,9	75,9	76,0	76,1	76,1
	Kadın	62,5	63,5	64,6	65,0	65,5	65,3	66,3	66,4	66,1	67,1	67,3	68,4	68,3
Kanada	Erkek	81,9	83,0	82,5	82,1	82,4	82,6	81,7	81,4	81,4	81,3	81,4	81,3	81,8
	Kadın	70,4	73,3	73,0	73,3	74,2	74,2	74,2	74,3	74,1	74,3	74,7	74,2	74,2
Meksika	Erkek	84,7	83,0	83,2	84,2	83,7	83,6	82,3	82,9	82,3	83,0	82,5	82,1	81,8
	Kadın	41,0	40,6	43,2	44,4	45,2	45,7	45,0	46,2	45,9	47,7	47,8	46,8	46,6
Rusya	Erkek	75,9	74,1	75,4	75,7	76,9	77,9	77,6	77,7	77,8	78,1	78,1	78,6	79,1
	Kadın	66,2	66,0	67,9	68,5	69,2	68,9	68,8	68,0	68,1	68,2	67,9	68,1	68,2
Türkiye	Erkek	76,9	74,0	75,0	74,4	74,4	74,8	75,2	75,4	76,4	75,8	76,3	76,6	77,0
	Kadın	28,0	28,1	25,2	25,6	25,7	26,7	28,4	30,2	31,5	32,3	33,7	33,6	35,0
Yeni Zelanda	Erkek	83,1	82,9	84,4	85,0	84,9	84,4	83,9	83,6	83,7	83,1	83,1	84,1	84,2
	Kadın	67,2	69,0	70,4	71,0	71,5	71,7	71,8	71,6	72,1	72,4	73,0	74,1	74,1

Kaynak: OECD, İş gücüne katılım oranları.
https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LFS_SEXAGE_I_R (15 Mart 2017)

¹ N.Yelkikalkan, “Başarılı Girişimcilikte Cinsiyetin Rolü, Kadın Girişimciler”,
Ç.O.M.Ü. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, C.1, S.1,2006, s. 46

Yapılan araştırmalar kadınların başarılı olmak ve yönetimle ilgili ihtiyaç duydukları özelliklere sahip olmak için tipik bir kadına benzemeyen davranışlar sergilediklerini gösterdi. Toplumlarda kadın ve erkeğe yüklenen rollerin onların ilerdeki iş yaşamlarında buldukları mevkileri etkiledikleri düşünölebilir. Erkekler hayatlarının ilk dönemlerinden itibaren aile ve toplum tarafından liderlik vasfına hazırlanmaktadır. Birçok iş alanında yöneticilik rolünü erkeklerin yaptığı görölmektedir. Çünkü iş sektöründe erkeklerin erkeksi özelliklerinden dolayı bu işi daha iyi yapabileceği inancı hakimdir. Kadın yöneticilerde ise erkeksi özellik gösterenler soğuk, merhametsiz, sorunlu ve yalnız olarak nitelendirilmektedir. Çünkü toplum tarafından kadınlara yüklenen rollerin başında sempatik, anlayışlı, şefkatli ve fedakar olmaları beklenmektedir.¹

Konuya dair yapılan bir takım araştırmalara göre, erkek çocukların kız çocuklarına nazaran daha saldırgan bir yapıya sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Riske girmeyi kolaylaştıran unsurlardan bir tanesi de kişilerin yapısal özelliklerinden biri olan saldırganlık tutumlarıdır. Erkeklerin kız çocuklarına oranla daha fazla saldırgan olması, onların riske girme becerisini sahiplendiğinin göstergesidir.²

Çocuklukta insanlar oynadıkları oyunlarda kimi zaman kaybeder, kimi zaman kazanırlar. Bu oyunları oynarken aslında ilerde hayatlarında karşılaşacakları birçok duruma karşı nasıl davranış geliştireceklerini de öğrenirler. Çocuklukta oynadıkları oyunlardaki tavır ve davranışlarını gelecekte iş hayatlarına da taşırlar. Bunlara rağmen kadınlar yine de riske girme konusunda erkekler kadar cesaretli değillerdir.³

Kadınlar kariyerlerinde yükseldikleri zaman riskli iş dünyası onlar için daha tehlikeli hale gelir. Çünkü bu durum onların kaybedecekleri bir şey olduğunu fark etmesini sağlar. Yükseldikleri mevkilerde aslında küçük bir azınlığın üyesi olduğunu görürler ve bu ortama uyum sağlamak öncelikli hedefleri olur. Bu alışma döneminden dolayı eylemleri ve ilerlemeleri yavaşlar. Meslektaşları durmadan riske

¹ E. M. Özdevecioğlu- B. Aziz -T.A. Evren -Ç. Yıldız.-G.Tevfik.-T. Mahmut –D. Yasemin, “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C. 10, S.2,2003, ss. 125-138

² C. Deemer- F. Nancy ,Çev. S. Özer, Cam Tavan Üstünde Dans, İstanbul,2006,s.228

³ Deemer – Nancy ,s.229

girerken onlar bu durumdan dolayı kendilerini ileriye taşıyacak eylemlere girişememektedirler.¹

Erkeksi norm ve değerler cam tavanın ana öğelerindendir. Yönetim kültüründe erkeksi norm ve değerlerin hâkim olduğu düşüncesi, kadınların kariyerlerinde engelleyici rol oynamaktadır.²

1.2.3 Yapısal Merkezli Teoriler

Dünyanın pek çok yerinde kadınlar açısından eşit olmayan sosyal ve politik koşullar onların doğal ve insani etkinliklere eşit ulaşımını engellemektedir. Bu engellerin başında erkek egemen kültür başlıca problem kaynağı olarak görülmektedir.

Snaveley 'e göre, iş hayatında erkek egemen kültürün hâkim olması önemli bir problem olarak görülmektedir. Söz konusu olan erkek egemen kültürün beş sebebi bulunmaktadır. Bu sebeplere bakacak olursak, kadının tarih içindeki kalıplaşmış konumu, kadınların erkek iş arkadaşlarıyla sosyal anlamda iletişim kurmakta zorluk çekmeleri, ulaştıkları yöneticilik makamlarının organizasyonların tümünü yönetme imkanı tanımaması, işle ilgili pozisyonların daha çok erkeklere yönelik şekilde tanımlanması, iş hayatında erkeklerin kadınlarla birlikte aynı ortamlarda çalışmaktan memnun olmamasıdır.³

Kadınlar için mentor eksikliği de iş yaşamında bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim yapılan bir araştırmada, kadın yöneticiler ve çalışanlar kendilerine yol gösteren ve destek olan bir mentora sahip olmanın %37'si için kritik öneme sahip ve %44'ü için oldukça önemli olduğu ifade edilmiştir. Kadın mentor sayısının azlığı performans üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır. İş aile dengesini kurmuş kadın rol modelin eksikliği, rekabet, zayıf danışmanlık ve işbirliğine yanaşmayan erkek çalışanlar kadınlar için olumsuz bir durumdur.⁴

¹ Deemer, Nancy, s.229

² Irmak, s.50

³ Irmak, ss.51-52

⁴ B. Akdemir - M. Çalış Duman, "Kadın Çalışanların Performansında Cam Tavan Sendromu Engeli!" , International Journal of Academic Value Studies, C.3, S.15, 2017, s.521

Danışmanlık, kariyer geliştirme ve kariyerde terfinin önemli bir parçasıdır. İş yaşamında kişiler, danışmanlık desteği almadan üst düzey pozisyonlara ulaşmakta oldukça zorlanırlar. Danışman desteği kariyer basamaklarında yükselmeyi kolaylaştırmaktadır. Kadın çalışanlar için danışmanın erkek ve kadın olması arasında pek fark yoktur. Erkek çalışanlar için ise erkek danışmanın daha faydalı olacağı inancı hakimdir. Kadın çalışanlar için danışman desteği yüksek kariyer hedefledikleri pozisyona ulaşabilmeleri açısından oldukça önemlidir.¹

Kadınlar yöneticilik ve liderlik görevlerinin aksamaması, iş hayatında düzenin sorunsuz devam edebilmesi ve başarılı olabilmek için üstün performans göstermeye çalışırlar. Bunun yanında aile düzenlerinin bozulmaması, üstlendikleri annelik rolünü aksatmamak için de büyük çaba gösterirler. Kadın olarak her ikisinde de kusursuz olabilme arzusu ile süper kadın olmaya çalışmak kadınların yaşam stresinin artmasına neden olur.²

Yapılan araştırmalara göre, ülkemizde kadınların yarısı çalışmak istemelerine rağmen ailesi ve sosyal çevreleri tarafından engellendikleri görülmüştür. Bu engellerin temelinde kadınların üstlendiği geleneksel roller ve toplumsal cinsiyet ayrımcılığı yatmaktadır. Toplumlarda gelişen ön yargılardan dolayı kadınlara aile hayatında birçok roller yüklenmektedir. Çocuk bakımı, ev işleriyle ilgilenmek bunlardan birkaçıdır. Bu ve bunun gibi toplumsal önyargılar ve kalıplaşmış düşünceler iş yaşamında yöneticilik rolünü kadına yakıştırmamaktadır.³

Ülkemizde birçok yasal düzenlemeye ve gelişmeye rağmen cinsiyete dayalı önyargılar kadınlar için oldukça sıkıntılı durumlara neden olmaktadır. Erkekler ve kadınlar arasındaki adil olmayan bakış açısı birçok alanda hala kendini göstermektedir. Erkekler iş yaşamında başarı elde ettiği zaman tebrik edilirken, kariyerinde ilerleyen ve başarı elde eden kadınlara ise evdeki sorumluluğuyla, iş

¹ R.İrmak , s.53

² İ.E.Gökalp , s. 82

³ A. Erçen , Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri- Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi, SBE, YDT, Adana,2008, s.9

yaşamındaki sorumluluğunu nasıl yürüteceği sorusu sorulmaktadır. Toplumdaki bu baskı cinsiyete dayalı ayrımcılığın somut bir örneğidir.¹

Kadınlara toplumsal olarak atanmış roller, onların iş yaşamındaki çalışacakları meslekleri ev işlerinin devamı olan mesleklerden seçmesine sebep olmaktadır. Erkeklerle toplumsal olarak atanmış roller ise onların işyerinde başarılı ve yüksek statülü işlerde çalışmasını uygun görmektedir.²

Kadınlar çalışma ve aile yaşamlarının gerektirdiği sorumlulukları birlikte gösterebilmek için üstün bir çaba harcamaktadır. Kadınların çalışma yaşamındaki yoğunluk nedeniyle, evdeki sorumluluklarını aksatması eşler arasında sorunlara neden olmaktadır. Bu yüzden erkekler çalışma yaşamına yönelik sosyalleşirken, kadınların aile ile ilgili rolleri ön plana çıktığı için aileye yönelik sosyalleşmesi gerekmektedir.³

Kadınların çalışma yaşamında girişini desteklemek için birçok işveren kadınlara yönelik esnek çalışma programları geliştirmiştir. Kadınların geleneksel olarak üstlendikleri rolleri kolaylaştırmak için bu programlar oluşturulmuştur. Bu programlar dâhilinde part-time çalışma, esnek çalışma, iş paylaşımı, kreş desteği, süt izni, evde çalışma gibi esneklikler vardır. Böylelikle kadınların kariyerlerinde daha rahat ilerlemeleri sağlanmaktadır.⁴

1.3. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Yöntemler

1.3.1 Üniversite ve Mesleki Eğitim Yöntemi

Toplumlarda kadına verilen değer oldukça önemlidir. Çünkü kadınların toplumlarda üstlendikleri kutsal roller vardır. Eğitim aile de başlar. Kadınlar eğitimin temel unsurlarından biridir. Her anne gelecek kuşakların yetiştirilmesinde temel rolleri üstlenmektedir. Günümüzde eğitim olgusu kadınların statüsünün yükselmesinde de oldukça önemlidir. Eğitimle, istihdam arasında güçlü bir ilişki

¹ Erçen , s.10

² Erçen ,s.17

³ Anafarta - Funda - Yapıcı, s.116

⁴ S.Aytaç, "Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu", Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Ankara,2000, s.911

vardır. Eğitim düzeyi arttıkça kadınların iş gücüne katılması ve işlerde çalışmasının maliyetinin artması durumu ortaya çıkmaktadır. Eğitim düzeyi kadınların hem çalışma yöntemini belirlemede hem de işe alımının sağlanmasında önemli bir faktördür.¹

Dünyada ve ülkemizde, kadın yöneticilerin sayıları gün geçtikçe artmaktadır. Yöneticilik eğitimi veren okullar erkekler kadar kız öğrencileri de tercih eden kurumlar olmuştur. Kadınların yöneticilik mesleğine duydukları ilgi bu konuya daha fazla önem verilmesini ve bu konuya ilişkin araştırmalar yapılmasını ve eğitimlerin artırılmasını zorunlu hale getirmiştir.²

Türkiye’de kadınlar geleneksel yapıdan dolayı toplumsal, ekonomik ve siyasal alanda pek çok sıkıntıyla karşılaşmışlardır. Bu geleneksel yapıdan sıyrılarak eğitim düzeyini yükselten kadınlar, eğitimin onlara sunduğu fırsatlar sayesinde her alanda kendilerini gösterebilme imkanını elde etmişlerdir. Ülkemizde kadının bireysel özgürlüğünü elde etmesinde, yaşam düzeyini yükseltmesinde en önemli araç eğitim olmuştur. Bunun yanında da kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında da rahat bir şekilde yükselmeleri konusunda en büyük destekleyici unsur eğitimidir.³

1.3.2 Mentordan Yardım Alma Yöntemi

Örgütsel literatür de son otuz yıldan bu yana ele alınmakta olan “akıl hocalığı” ve “akıl hocası” mentor kavramlarının kökeni eski Yunan mitolojisine dayanmaktadır. Eski Yunan mitolojisinde İmparator Odysseus ,Truva seferine giderken oğlunu dostu Mentor’a emanet eder. Mentor sadece koruyuculuk görevi yapmaz aynı zamanda Odysseus’un oğluna koruyuculuk ve akıl hocalığı da yapar. Günümüzde ise mentorluk iş yaşamında kişiler için önemli bir kariyer geliştirme desteğidir.⁴

¹ A.C.Acar, Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma, İÜ, SBE, YDT, İstanbul, 1992. s. 92

² Gökalp , s. 78

³ Gökap, s.78

⁴ Irmak,s.55

Mentor, iş yaşamında deneyimli bir kişinin kendisine göre daha deneyimsiz bir kişiye özel hayatında, iş ve kariyer hayatında yol gösteren tavsiyelerde bulunan, ona rehberlik eden bir kişi olarak tanımlanmaktadır. Mentorluk, her konuda kişiye yapılan danışmanlık hizmetidir.¹

İş yaşamında mentorluk anlayışı, astın kariyerini ileriye taşımamasını, kariyer yolunda ilerlerken doğru adımları atmasını sağlayan kişidir. Bunun yanında mentor, kariyer başarısı için unvan, pozisyon ve ücret gibi durumlar konusunda kişiye yardımcı olur.²

Yapılan araştırmalar mentorla çalışan kişilerin yeteneklerini sergileyerek çalışma yaşamında daha fazla yükseldiklerini ve daha başarılı olduklarını göstermiştir. Başarılı bir mentor desteği kişilerin iş hayatındaki memnuniyet durumunu ve başarılarını fazlasıyla etkilemektedir.³

İş hayatına baktığımızda mentor desteği olduğu halde birçok kadın cam tavan engeline takılmaktadır. Bunun sebebi ise çalışma hayatında kadın erkek arasındaki iletişim, iki erkek çalışana göre daha az olmasındandır.⁴

Yapılan araştırmalara göre mentorluk ilişkisi kadın yöneticiler için daha çok gerekli görülmektedir. Çünkü mentorlar, kadın yöneticilerin önündeki birçok kariyer engelini aşmalarına yardımcı olmaktadır. Bunun sonucunda kadın yöneticiler daha fazla özgüven kazanarak farkındalıklarını arttırmakta ve yeteneklerini ön plana çıkarabilmektedirler. Bu farkındalık onların iş hayatlarındaki örgütsel ve bireysel engelleri aşmalarında yardımcı olmaktadır.⁵

¹ S. Funda- N.Anafarta- N.Yapıcı , “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S.15,2008, s.118

² P.Kanten- S.Kanten -Ş. Tükeltürk , “Yöneticilerin Akıl Hocalığı İçin Algıladıkları Üst Yönetim Desteğinin Akıl Hocalığı Eğilimleri Üzerindeki Etkisi” , I. Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansında Sunulan Bildiriler Kitabı, İzmir, 11-12 Eylül 2008, C.2,ss.155-164.

³ E. Taşkın - A. Çetin ,”Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejisine Etkisi: Bursa Örneği.”, Dumlupınar Üniversitesi, SBD ,C.31,S.1,Kütahya, 2012,ss.50-54

⁴ Güleç,s.55

⁵ Karaca , s.60

1.3.3.Sosyal İlişki Geliştirme Yöntemi

Kadınlar yönetici pozisyonuna gelebilseler de erkek meslektaşlarının formal olmayan iletişim ağlarına giremedikleri için güçleri azalmakta, yönetsel pozisyonlar için değerlendirmelerde ayrımcılığa uğramaktadırlar. Bundan dolayı iş ve aile arasında daha fazla çatışma yaşamakta ve işyerinde rehberden yoksun kalmaktadırlar. Bu durum kadınların yönetici pozisyonlarında yetersiz kalmasına yol açmaktadır.¹

İşletme içindeki sosyal ilişki ağları geliştirmek kadınların kariyer ilerlemelerinde önemli bir yere sahip olmaktadır. Bunun sonucunda erkek egemen iş dünyasına kadının uyumu kolaylaşmakta ve kadınlar bu iletişim ağlarının yardımıyla iş dünyasında kabul gören üslup ve davranışlarında farkına varmaktadırlar.²

1.3.4.Kariyer Programlarına Katılma Yöntemi

Kadın çalışanların kariyer geliştirme programlarına katılması mevcut işlerinde bilgi ve becerilerinin artmasını sağlamaktadır. Böylelikle kadınlar kariyer geliştirme programları sayesinde işyerlerinde daha iyi pozisyonlara ulaşabilmektedir. Aynı zamanda liderlik becerilerinin geliştirip yönetim pozisyonlarına uyumunu kolaylaştırmaktadır.³

1.3.5.Yüksek Performans Gösterme Yöntemi

Cam tavanı kırmaya yönelik uygulanan stratejilerden en çok öneme sahip olan ve uygulanan yüksek performans gösterme stratejisi, kadının diğer çalışanlara nazaran daha çok çalışması ve üstün performans göstermesini içerir. Kadınlar birçok alandan çalışırken toplumsal anlamda kendilerine yüklenen rollerden dolayı gerek iş

¹ E.Barutçu – Z.K.Kaçar, Kadın Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Ve Cam Tavan Sendromunu Aşma Stratejileri Arasındaki İlişki: Denizli Örneği , Adnan Menderes Üniversitesi, SBE Dergisi,C.4,S.4, Aydın,2017,s.82

² Erçen,s.39

³ Barutçu-Kaçar,s.82

hayatında gerekse özel hayatında yüksek performans göstermesi gerekir. Birçok işi bir arada yapabilme becerisi kadının doğasında vardır. Yüksek performans sergileyen kadın çalışan üst pozisyonu hak ettiğini yönetime ispat etme fırsatını yakalayabilmektedir.¹

1.3.6. Pozitif Ayrımcılık

Pozitif ayrımcılık kavramı, toplumlarda bireylere ve gruplara öncelikli haklar verilerek onların politik, sosyal ve ekonomik yönden içlerinde buldukları durumu düzeltmektedir. Pozitif ayrımcılığın temelinde toplumda yaşayan herkes için birçok yönden daha adaletli olunmasını sağlayabilmek yatmaktadır.²

Pozitif ayrımcılık ortaya çıktığı ilk yıllarda dünya nüfusunun yarısını oluşturan en dezavantajlı grubu olan kadınlarla kavramsallaşmıştır. Kadının çalışma hayatına katılması hem kendi açısından hem de ülkelerin ekonomisi açısından oldukça önemli bir gerekliliktir. Dünya da kadınların çalışma hayatına katılması için engellerin kalkması gerekiyordu. Bunun için de pozitif ayrımcılık şekillenmeye başlamıştı.³

Pozitif ayrımcılık kavramı günümüzde çok daha geniş bir kavram haline gelerek sadece kadınları değil toplumu oluşturan diğer dezavantajlı grupları da kapsamaktadır. Bu yönüyle de cam tavan sendromuna benzerlik göstermektedir.⁴

Pozitif ayrımcılık kavramı ülkemizde ve dünyada yasalarla desteklenmektedir. Ülkemizde dul, yetim, gazi, yaşlı vatandaşlara ekonomik ve sosyal destek sağlanması, eski hükümlülerin topluma kazandırılması, her işletmede engelli kadro açma zorunluluğu gibi uygulamalar yasalarla desteklenen durumlardır. Bunun yanında kadınlara yönelik kız çocuklarının eğitimi, kadın girişimciyi

¹ Barutçu-Kaçar, s.82

² D.Yalın, "Pozitif Ayrımcılıktan Pozitif Aksiyona, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, İstanbul,2005

³ Yalın, ss.276-279

⁴ Tunç,s.58

destekleme çalışmaları kredi destekleri ve kadın çalışanlara doğum izni ve çocuk bakımı ile ilgili yasal düzenlemeler yapılmaktadır.¹

Pozitif ayrımcılık herkes için eşit noktada olmalıdır. Özellikle kadın erkek eşitliği konusunda, kadınların toplumsal önyargılardan kurtulmasında oldukça önemlidir. Pozitif ayrımcılık politikaları kadınlara fırsat önceliği sağlayan özel önlemlerin alınmasını gerektirir. Bu yolla kadın ve erkekler iş yaşamında eşit noktaya gelerek eşit koşullarda rekabet edebilmektedirler.²Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları cam tavan engellerini önlemek için kadınların işgücü maliyetlerini düşünerek istihdamları sağlanabilir. Bunun yanında işe alım ve yükselme konusunda ilanlar aracılığı ile bilgi sahibi olmaları sağlanabilir. Çalışma hayatına katılan kadın çalışanı teşvik etmek amacıyla SGK primlerinin ödenmesi konusunda devlet yardımı alınabilir.³

2. KADIN ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN ENGELLERİ

Cam tavanın literatürdeki ilk tanımı şudur: “Kalifiye kadınların örgüt içerisinde yüksek pozisyonlara ulaşmasına engel olan görünmeyen sınırdır.”⁴ Yazarın görüşünü şu şekilde yorumlamak mümkündür. İş hayatında yönetici mevki kadınların ulaşabileceği bir pozisyon olarak görülür fakat kariyer basamaklarında düzenli ilerleyen kadınlar bile, en sonunda görünmez bir engele çarpar. İşte bu görünmeyen engel cam tavan olarak nitelendirilir.

Bu kavram, ilk kez 1986 yılında Wall Street Journal’da “Corporate Women” köşesinde iki yazar tarafından kullanılmıştır. Hymowitz ve Schellhardt’ın bu tanımında “cam tavan” kadınların işletmelerde bir üst pozisyona geçerken karşılaştığı her türlü engel ve haksızlık olarak kullanılmıştır. Bu engel ve haksızlar, her türlü cinsiyet ayrımcılığı, toplumsal önyargılar, fırsat eşitsizliği, algı gibi birçok konuyu içerisinde barındırmaktır. Diğer bir tanımda ise cam tavan kavramı işletmelerde

¹ Tunç,s.58

²A.Sayın, “Avrupa Birliğinde Çalışma Yaşamında Kadın Erkek Eşitliği”,İstanbul,2008

³ Güleç,s.54

⁴ Irmak,s.33

kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmesini engelleyen bir ayrımcılık çeşidi olarak belirtilmiştir. İş hayatındaki kadın çalışanların yönetici pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki engeller cam tavan algısını oluşturmaktadır.¹

Kadınlar iş yaşamında genel olarak hemşirelik, öğretmenlik gibi kadınsı mesleklere yoğunlaşmışlardır. Fakat kadınlar avukatlık, bilgi ve iletişim teknolojileri, bilgisayar bilimleri, mühendislik gibi geleneksel olmayan alanlara doğru küçük adımlar atmaya devam etmişlerdir. Geleneksel olmayan işleri seçen kadınlar iş ortamında cinsel taciz, bayan rol model ve mentora ulaşmadaki sınırlılık, soyutlanmaya kadar ulaşan özel kısıtlılıklarla karşılaşabilmektedir. Bu kısıtlılıklar literatürde “cam tavan” olarak nitelendirilmektedir.²

Yapılan araştırmalara göre cam tavan engelleri, örgüt performansını üç nedenden dolayı etkilemektedir. Bunlar, iş yaşamında kadınların cinsiyet eşitsizliğinden dolayı üst yönetim basamaklarına çıkamaması ve bu durumun onların çalışma isteği ve motivasyonunu fazlasıyla etkilemesidir. Diğer bir neden üst yönetim üyeleri arasında eşit bir dağılım olmadığı için alınan kararların sonucunda güçsüzlük ve yoksunluk ortaya çıkmaktadır. Son olarak örgütlerde kadın yöneticilerin maruz kaldığı cinsiyet temelli engeller, o örgütün ihtiyaç duyduğu yetenek ve kaynaklardan yeterince yararlanamamasına sebep olmaktadır.³

2.1.Kişinin Kendine Koyduğu Engeller ve Öğrenilmiş Çaresizlik

Toplumda kadınların, toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmesinden kaynaklanan engeller ortaya çıkmaktadır. Kadınların kendilerine karşı oluşan önyargıları kabul etmesi, toplumsal baskılardan kaynaklanan özgüven eksikliği, işi ile ailesi arasında kaldığı düşüncesiyle ortaya çıkan suçluluk duygusu, ne istediğini bilmemekten kaynaklanan kararsızlık durumu bu engelleri oluşturmaktadır. Bunun

¹ Irmak,s.33

² A.Soyal-T.Baynal, “Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Sendromu: Kayseri Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi,C.13,S.2,Kahramanmaraş,2016,s.228

³ R. İraz. “Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 2009,s.278

yanı sıra sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç onların kendini geliştirme isteğine, inancına engel olmaktadır. Özellikle toplumsal baskılardan dolayı kariyerde yükselmeyi tercih etmemeleri, kariyer yönelimli olmamaları, üst yönetim basamaklarındaki zorlukları göze alamamaları kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmalarında kendi kendilerine koydukları engellerdir. ¹

Kadınların kişisel tercih ve algıları engelinde, kadınların kendine inanmaması ve bu yüzden önemli görevleri üstelenmekten kaçınmasıyla ilgili ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Finn, İngiltere’de Onkoloji kliniğinde akademik kariyerdeki kadınlar üzerinde yaptığı araştırmada, kadınların akademik hayatın maliyetinin refahından daha fazla olduğunu düşünmeleri, seyahat, zaman, çocuk bakımı, yayın şartları vb. nedenlerden dolayı kişisel olarak istemediklerini ortaya koymuştur. ²

“Davranış bilimlerinin ve psikolojinin literatürün de yer alan, davranış-sonuç ilişkisindeki belirleyicilik (kontrol) üzerine kurulan, sonucu kontrol edemeyen bir davranışa bağlı olarak meydana gelen öğrenilmiş çaresizlik kavramı ilk kez 1960’larda, Seligman ve arkadaşları tarafından hayvanlar üzerinde yapılan deneylerle ortaya çıkmış ve daha sonra insanlar üzerinde yapılan deneylerle, tüm organizmalara genellenebilir bir olgu haline gelmiştir.”³ Öğrenilmiş çaresizlik kavramı, organizmanın sürekli olarak kontrol edemeyeceği bir olayla karşı karşıya kalması ve bu durumun sonucunda içinde bulunduğu durumun değişeceğine dair inancını yitirdiği için olaylar karşısında tepkisiz kalmasıdır. ⁴

“Öğrenilmiş çaresizlik deneyleri, değişik hayvanlar (fil, maymun, pire, köpekbalığı vb.) üzerinde farklı metotlarla da denenmiştir. Bu hayvanlardan biri de fildir. Fillerin eğitimi, öğrenilmiş çaresizliği çok iyi anlatan diğer bir örnektir. Filler daha yavruyken, kalın bir zincirle bacağından bir direğe bağlanır. Önceleri hayvan kaçmaya çalışır ama ne kadar uğraşırsa uğraşsın ne zinciri koparabilir ne de direği yerinden oynatabilir. Fil yavrusu, ayağında zincirle büyür, kaçamayacağını kabullenir ve özgürlük kavramını yitirir. İşte bu noktada ayağındaki zincir çözülür ve

¹ Irmak, s.39.

² B. Akdemir - M. Çalış Duman, s.518

³ V.B.Gökkaya, “Çaresizliği Öğrenen Kadın:Öğrenilmiş Çaresizlik”, International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic S. 10/14, 2015,s.61

⁴ Gökkaya,s.61

yerine konulan ince bir halatla, birkaç santimetre boyunda tahtadan bir çubuğa bağlanır. Fil, bu koşullarda kolaylıkla kaçabilecek olmasına rağmen olduğu yerde kalır. Çünkü hala var olduğunu sandığı zincirini asla kıramayacağına inanır. Fil, büyüyünce ipten kurtarılır. Ama artık o, alanın dışına çıkamayacağını öğrenmiştir.”¹ Yapılan bu deneylerin sonucunda, organizmaya öğretilen tutum ve davranışlar, beyinlerinde kalıplaşmış düşüncelere dönüşmektedir. Bu kalıplaşmış düşünceler yüzünden oluşan algıdan dolayı içinde bulunduğu durumun değişebileceği inancını yitiren canlı bu durumun devamlılığını kabul etmektedir.²

Yapılan geniş kapsamlı bir araştırma sonucuna göre, Türkiye’deki kadınların işletmelerde temsil oranı dünya ortalamasının 6 puan gerisindedir. Üst düzey yönetimde kadın temsil oranı %32 iken erkek temsil oranı %68’dir. Bu rapordaki çeşitliliğin engelleri arasında, kadınların teknik becerilerinin, müzakere becerisinin, iş deneyimlerinin, iletişim becerilerinin ve risk alabilme becerilerinin yetersiz olduğunun düşünülmesi yatmaktadır. Kadınların temsil oranının düşük olmasına bağlı olarak, kariyer planlamasında kadın lider ve kadın yönetici göremeyen diğer kadın çalışanlarda da öğrenilmiş çaresizlik durumu oluşmaktadır.³

Öğrenilmiş çaresizlik, özellikle toplumlarda kadınlar üzerinde daha çok görülür. Ataerkil toplumlarda, kadınlara yüklenen sorumluluklar, cinsiyet ayrımcılığı, aile de kadının rolü gibi tutumlar kadınlarda farklı algıların ortaya çıkmasına neden olur. Toplum baskısından çekinen kadınlar öğrenilmiş çaresizlik dediğimiz durumdan dolayı bu çekingen tutum ve davranışları daha çok gösterirler.⁴

İş ve aile yaşamını birlikte yürütmekten kaynaklanan sorumluluklar sebebiyle kadınlar iş yaşamının zorluklarını, kariyerlerinde üst mevkilerde yüklenecekleri rolleri göze alamamaktadır. Toplumlarda kadınlara yüklenen bu sorumluluklar onların çalışma yaşamında üst düzey mevkilere gelmelerine kendileri açısından koydukları engellerdir.⁵

¹ Gökçaya, s.62

² Gökçaya, s.62

³ B. Akdemir - M. Çalış Duman ,s.521

⁴ Gökçaya, s.64

⁵ Irmak, s.39

Öğrenilmiş çaresizlik, bireyin kendi yaşamında farklı sebeplerden dolayı başarısızlığa uğrayıp, yaşadığı bu başarısızlığının kendi kontrolü dışında olduğuna inanarak, başarıya ulaşmasının artık imkansız olduğu görüşünü benimsemesidir. Öğrenilmiş çaresizlik, bireyin kendinden de kaynaklanabildiği gibi dış etkenlerden de kaynaklanabilir. Bu durum kişilerde güdüsel, bilişsel ve duygusal alanda bozukluklar ortaya çıkarır. Güdüsel alanda bozukluk, istemli davranışlarda azalma; bilişsel bozukluk, sonuç ortaya çıkarmakta zorluk; duygusal bozukluk ise depresyon olarak kendini gösterir.¹

İş yaşamına giren kadın toplumun ona yüklediği rollerini bir yandan yürütmek durumundadır. Aile yaşamında ev kadını, eş ve annelik rollerini iyi bir şekilde yapmalıdır. Bu sorumluluklarını aksatması durumunda eşler arasında sorunlar yaşanabilmektedir. Bu sorunlarla başa çıkabilmek için kadınlar aile ile ilgili rollerini ön plana çıkarmakta, iş hayatı ile aile hayatının gerektirdiği sorumlulukları birlikte yürütebilmek için yoğun çaba harcamaktadır.²

Konuya dair yapılan araştırmalar gösteriyor ki iş yaşamının ve aile yaşamının gereksinmelerini birlikte yürütmek kadın çalışanlar üstünde bir takım baskılar oluşturmaktadır. Bunun sonucunda kadınlar manevi anlamda yıpranarak yaşam tatminini kaybetmektedir.³

Toplumda kadının anne, eş ve çalışan olarak pek çok sorumluluğu bulunmaktadır. Aile içerisinde iş yaşamında birçok farklı rol üstlenmektedir. Kadınların üstlendiği bu roller kadında stres kaynaklı psikolojik bozukluklara neden olmaktadır. Bu durumdan dolayı kadınlarda cam tavan sendromu oluşmaktadır.

¹ M.Güleç, Kadın Çalışanlardan Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Adnan Menderes Üniversitesi,SBE,YYLT,Aydın, 2015,s.44

² Güleç,s.42

³ B.Çiftçi, Sanayileşme ve Kadın İşgücü, İstihdam, Kadın, İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu, İstanbul,2006

Kadınların üstlendikleri çoklu rollerin yarattığı gerilimleri şu şekilde sıralamaktadır:

- “Zaman baskısına dayalı gerilim
- Çatışan rollerin yarattığı gerilim
- Her rolün birbirinden farklı davranış istemesinin yarattığı gerilim.”¹

Kadınlar kendi yaş grubundaki erkeklerle kıyaslanacak olursa kariyer geçmişleri daha kısadır. Bunun nedeni ise kadınların 25-35 yaş aralığında çocuk bakımıyla geçmektedir. Bu durumdan dolayı da aktif olarak sürekli iş hayatında bulunamazlar. Sürekli iş hayatında bulunamadıkları için terfi şartları ve maaşları düşüktür. Bu öngörülerini yapan kadınlar iş hayatına isteksiz ve umutsuz bakarak kendilerine cam tavan engeli yaratırlar.²

Diğer bir kişisel engel de, kariyer sahibi kadınların içinde bulunduğu durumu açıklamak için kullanılan bir kavram olan süper kadın sendromudur. Süper kadın sendromunda kadın, anne ve eş olma rollerini mükemmeliyetçilik düşüncesiyle yerine getirmeye çalışmaktadır. Bunun sonucunda kadınlar daha fazla çalışıp sorumluluk almak durumunda kalmaktadır.³

1970’li yıllarda kadınlar ekonomik sıkıntılar nedeniyle iş gücü anlamında istihdam edilmeye başlanmıştır. Bu yıllarda kadınlar hem iyi bir anne, hem iyi bir eş, hem de iyi bir çalışan olmak için yoğun çaba sarf etmişlerdir. Bu yüzden de süper kadın olarak adlandırılmışlardır. Bu şekilde olmaya çalışan kadınlarda bir süre sonra psikolojik sıkıntılar, ruhsal dengesizlikler ortaya çıkmıştır. Aile hayatları bozulmuş, boşanmalar artmıştır.⁴

¹ Tunç, s.62

² Tunç, ,s.63

³ Güleç, s.45

⁴ Güleç, s.45

2.2. Yönetim Kademesindeki Erkekler Tarafından Konulan Engeller

Cam tavan literatürün de en çok erkekler tarafından konulan engellerden bahsedilmektedir. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan bu engellerin gücü elde tutma isteğinden kaynaklanmaktadır. Erkek yöneticiler de kadınlarla iletişim kurmanın, onları anlamamanın zor olduğu düşüncesi hâkimdir. Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller; tarafsızlık ilkesi, cinsiyet körlüğü, koruma kollama içgüdüğü, kadınlara yönelik önyargılar sayılabilir. Bunları açıklayacak olursak, tarafsızlık ilkesi; cinsiyetler arasındaki fark kabul edilirken bir üstünlüğün olmadığı durumudur. Cinsiyet körlüğü; cinsiyet ayrımcılığının, kadınların yönetim kademesine gelmesini engelleyen ön yargıların temelini oluşturur.¹

Birçok ülkede yapılan araştırmalar sonucunda işlerin kadın işi ve erkek işi olarak ayrılmasına ilişkin durumun ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu farklılıkların cinsiyet faktörü temelli değil yönetim biçimi, kültür, din gibi faktörlerin sebep olduğu anlaşılmıştır. Koruma kollama içgüdüğü ise kadının aile faktöründeki sorumluluğuyla ilgili mazeretlerle kollanması durumudur.²

Kadınlara yönelik önyargılar kadınların üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kadınlar üzerinde bu açıdan bir cam tavan algısının oluşmasının nedenlerinde kadınların duygusal olmaları, aslarındaki erkek çalışanlara rahat emir verememeleri, toplumsal anlamda aile de kadına yüklenen roller sayılabilir. Bu algıdan dolayı, kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler.³

İş hayatında kadınlara yönelik bir diğer engelde kadınların çalıştıkları ortamlarda cinsel tacize uğramalarıdır. Bu konuda yapılan çalışmalar sadece kadınların değil erkeklerinde cinsel tacize uğradığını ortaya koysa da bu davranışlara kadın çalışanlar daha çok maruz kalmaktadır. Özellikle cinsel taciz içerikli davranışlar terfi zamanlarında daha çok ortaya çıkmaktadır. Bu durum da kadının

¹ A. Çelik, "Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları", Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, M. Şerif, A.Çelik , A. Akatay , Ankara,2007,s.258

² Çelik, s.258

³ Örucü, s.11

kendini korumak için işe devam etmemesine ve sonunda işten istifa etmesine neden olmaktadır.¹

Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM, 2012) Türkiye’de Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet Araştırması’na göre, evli ya da bekâr her 5 kadından 1’i yakın çevresi, iş, okul, akraba ve tanımadıkları kişiler tarafından fiziksel şiddete, %3’ü ise cinsel tacize uğramaktadır. Cinsel tacize uğrayan kadın çalışanların psikolojisi bozulmakta, performansı düşmekte ve işten ayrılmaktadır. Yine, örgüt içerisinde, cinsiyet temelli ayrımcılık ve örgüt politikaları ile karşılaşan kadınların stres, yabancılaşma, korku, depresyon ve tükenmişlik gibi sorunlar yaşamakta, buna bağlı olarak, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları azalmakta, işten ayrılma istekleri daha yüksek olmaktadır.²

2.3.Yönetim Kademesindeki Kadınlar Tarafından Koyulan Engeller

Günümüzde iş yaşamında çoğu kez yöneticilerin koyduğu engellerden bahsederken kadın yöneticilerin koyduğu engeller göz ardı edilmektedir. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller, kendini referans alma yanılığsı; kadın yöneticiler kendi geldikleri noktaya özel bir çaba harcamadan diğer kişilerinde gelebileceğine dair inancıdır. Kadın yöneticilerin koyduğu engellerden en önemlilerinden biri de Kraliçe Arı Sendromudur. Kraliçe Arı Sendromu, kadınlar arasındaki rekabeti ve çekememe durumu da barındırır. Kadın çalışanlarda, üst yönetim de tek kadın olmanın bir başarı göstergesi olduğu inancı hakimdir. Bu yüzden hem cinslerin yükselmesinin önüne engel koyarak kendi durumlarını korumak istemektedir.³

Kraliçe arı sendromun da, kadın yöneticiler zamanla iş ortamındaki davranışını değiştirerek erkek yöneticiler gibi davranmaya çalışmakta, onlar gibi benzer tepkiler göstermektedir. Bundan dolayı kadınlar tarafından kadınlara konulan cam tavan engeli unsuru ortaya çıkmaktadır. Kraliçe arı sendromunun özelliklerine

¹ Tunç, s.66

² B. Akdemir - M. Çalış Duman,s.521

³ Örucü,s.119

bakacak olursak ayrımla ilgili belirtileri görmezden gelmek, diğer kadınların rekabetini bertaraf etmeye çalışmak gibi özellikler de sayılabilir.¹

Kraliçe arı sendromu yaşayan kadın yöneticilere baktığımızda, başarısız olduklarında suçu başkalarında aramadıkları, ayrımcılığa karşı çıkmadıkları ve aile birliğine önem verdikleri görülmüştür. Kadın yöneticiler üst kademelerde tek olmanın üstünlük ve başarının ayrıcalık olduğu görüşündedir. Kadınlar kendi geldikleri noktaya diğer kadın çalışanların gelmesini istememektedir. Çünkü kendi kadar hemcinslerinin çaba sarf etmeyeceğini düşünmektedir.²Ayrıca kadınlar iş hayatlarında kendi yükselmelerine engel olacağı düşüncesiyle kadın yöneticilerle çalışmak istemezler.³

¹ Güleç,s.44

² Güleç,s.44

³ Ş.Tülkeltürk- N.Perçin, Turizm İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu.Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış ,Bursa,2009,s.353

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK KURUMLARININ TEMEL ÖZELLİKLERİ ve SAĞLIK

KURUMLARINDA CAM TAVAN SENDROMU

1. SAĞLIK KURUMLARININ TEMEL ÖZELLİKLERİ

1.1. Emek Yoğun olma Özelliği

Hizmet sektörü içerisinde yer alan sağlık kurumlarında gerek hizmeti sunmada, gerekse fonksiyonları yerine getirmede büyük ölçüde insan gücünden yararlanır. Hizmetlerin yürütülmesinde hastaların psikolojik olarak tatmininin sağlanmasında sağlık çalışanlarının rolü büyüktür. Bundan dolayı, sağlık sektörü emek yoğun sektör olarak nitelendirilmektedir. Emek yoğun sektörlerde insan unsurunun değeri yadsınamaz düzeyde yerini almıştır.¹

Günümüzde birçok sektör insan unsurunu mümkün olduğu kadar minimize etme çabası içindedir. Sağlık sektöründe de teknolojik gelişmeler takip edilerek bu durum kullanılmaktadır ama sağlık sektöründe teknolojik gelişmelerin kullanıldığı alanlar sınırlıdır. Çünkü sağlık sektöründeki birçok hizmet ne makineleştirilebilir ne de otomatikleştirilebilir. Sağlık kurumlarında yapılan birçok hizmet bizzat sağlık çalışanları tarafından ve psikolojik tutumlar göz önünde tutularak yapılması gerekmektedir.²

1.2. Faaliyetlerinin Sürekliliği

Sağlık sektöründe faaliyetlerin sürekliliği çok önemlidir. Çünkü insan hayatı söz konusudur. Sağlık kurumlarında günün 24 saati haftanın 7 günü yılın 365 günü sürekli hizmet verilmektedir. Sağlık sektörünün en önemli özelliklerinden birisi olan duruma yol açan etken insan gereksinimlerinin zamana bağlı olmayan bir çizgide olmasından kaynaklanmaktadır. Özellikle hastaneler devamlı hizmet veren sağlık kurumlarıdır. Buralardaki faaliyet sürekliliği gece gündüz devam etmekte vatandaşa

¹ B.Sezen, Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,SBE,YYLT,Çanakkale,2008 ss.40-41

² Sezen ,s.41

iyi bir sağlık hizmeti sunulmaya çalışılmaktadır. Günümüzde sağlık sektöründe devlet hastanelerin yanında özel hastanelerde de alacağı hizmetin bedelini ödeyen hastanın ihtiyaçlarını sürekli karşılama isteği, hastayı evindeki gibi rahat ettirme isteği de faaliyetlerin sürekliliği konusunda diğer bir etkindir.¹

1.3. Güvenilirliği

Sağlık sisteminde güven oldukça önemli bir kavramdır. Özellikle hastanın hekime duyduğu güvenin çok büyük önemi vardır. Hastanın tedaviye verdiği cevabın ne olacağını, iyileşme arzusunu, ilişki sürekliliğini sağlar. Güven kavramı, saygı, işbirliği ve dürüstlük kavramlarıyla yakın ilişkilidir. Sağlık sistemindeki değişimler zaman zaman hasta ile hekim arasındaki kırılmalığın artmasına neden olmaktadır. Kırılmalığın artmasında sebepler muayene ile hastaya ayrılan zaman azalması, sağlık sisteminin mali kaynakları arasında var olan ya da algılanan çatışmalar sayılabilir.²

Sağlık sektöründe güven, tanıda, tedavide ve iyileşmede görünür olmayan ama bu sağdığın unsurların hepsinin üstünde psikolojik etkisi olan bir kavramdır. Günümüzde sağlık hizmetlerinde güven unsuru zedelenmektedir. Özellikle basında çıkan haberler, tıbbı hataların gün yüzüne çıkması, bunlarla ilgili davalar hekimlere karşı güveni ciddi anlamda zedelemektedir.³“Sağlık, itibar ve güvenin çok kolay zedelenebileceği bir alandır. Bu sebeple bu sektörde itibar ve güven yönetimi hayati derecede önemlidir.”⁴

Sağlık kurumları, sağlık hizmetlerini yerine getirirken kaliteyi önemsemeleri gerekmektedir. Sağlık hizmetlerinde hasta memnuniyeti sağlama, kurumların başarı ve sürekliliği, hastaların istek ve beklentilerini karşılayabilme becerisi kaliteyi oluşturan önemli unsurlardır. Amaç; hastanın beş duyusuna, kalbine

¹ Sezen,s.42

² G.Ertong ,Sağlık Sistemindeki Hekim Hasta İlişkisi ve Güven Unsuru, Ankara Üniversitesi,SBE,YDT,Ankara,2011,s.24

³ Ertong,s.25

⁴;https://www.medicalpark.com.tr/saglikta-itibar-ve-guvenin-onemi/hg-1324, “güven”, (17.05.2017)

ve aklına hitap edecek uygulamalar yapmaktır. Hastanın hayatında hangi anlam bütününe içinde yer aldığını anlayarak, onun anlam dünyasına değer katmak ve iz bırakmaktır.¹

1.4. İş Gücünün Niteliği

Sağlık sektörünün bir hizmet sektörü olması, kısacası emek yoğun üretimin geçerli olması sağlık sektöründe daha kalifiyeli, daha uzmanlaşmış ve daha masraflı bir iş gücünün istihdamını ve verimli çalışmasını gerektirmektedir. Ayrıca sağlık kurumlarından özellikle hastanelerin büyük ölçüde bağımlı departmanlardan meydana gelmiş olmasından dolayı, fonksiyonu yerine getiren sağlık çalışanları arasında oldukça yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmasının olması zorunludur. Ekip içindeki iş birliği ve karşılıklı yardımlaşma sağlık kurumlarının başarısını doğrudan etkilemektedir. Oluşabilecek olan tıbbi hataların en aza indirgenmesi için sağlık çalışanların işlerinde dikkatli, titiz bir şekilde çalışması ve sağlık alanındaki hizmet içi eğitimlere katılması gerekmektedir. Kendini geliştiren nitelikli bir sağlık personeli sayesinde insan hatasından kaynaklanan hatalar ortadan kaldırılabilecektir.²

Sağlık kurumlarındaki herhangi bir sağlık çalışanın olumsuz davranışı nedeni ile hasta üzerinde gözlenen memnuniyetsizlik, sağlık kurumlarından sunulan diğer hizmetleri de olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Birçok değişik birimlerde görev yapan hastane personelinin arasında verimliliği artırmak ve işleyişi sağlıklı bir düzeyde tutmak, üst düzey bir yardımlaşmayı ve koordinasyonu gerektirmektedir. Sağlık kurumlarındaki yapılan işler ve iş gücü niteliği oldukça önemlidir. Çünkü yapılan hatalar geri dönüşü olmayan olaylara sebebiyet verebilir.³

¹.....;https://www.medicalpark.com.tr/saglikta-itibar-ve-guvenin-onemi/hg-1324, (17.05.2017)

“Güven”,

² Sezen,s.46

³ Sezen,s.46

2. SAĞLIK KURUMLARINDA CAM TAVAN SENDROMU

2.1.Sağlık Kurumlarında Yaşanan Cam Tavan Uygulamalarının Nedenleri

Sağlık sektörü birbirinden oldukça farklı çok sayıda personelin bir arada çalıştığı (hekim, hemşire, ebe, sağlık teknisyenleri) bir sektördür. Bu sektörde de kadınlar hemşirelik mesleğinde olduğu gibi kararları uygulayan ve yönetilen durumundadır. Sağlık kurumlarında da kadınlar kariyer engelleriyle daha fazla karşılaşan kesimi oluşturmaktadırlar.¹

Sağlık sektöründe de kadınlar cam tavan sendromuyla karşılaşmaktadır. Erkeklerle beraber çalıştıkları iş yerlerinde kadınlar, karşılaştıkları kariyer engellerinden dolayı üst kademelere ve karar verici pozisyonlara gelememektedir. Toplumlarda, kadınlara ilgili oluşan basmakalıp yargılar ve aile içi roller, kadına yüklenen sorumluluklar kadınların yönetici konuma gelmelerine engel olmaktadır. Bu durum sağlık sektöründe fazlasıyla karşımıza çıkmaktadır.²

Kadın hekimlerin, nöbeti olmayan çalışma düzenini tercih etmesi, daha çok birinci basamakta ve dâhili kliniklerde yoğunlaşmasının nedeni ailedeki kadınlık rolünü sürdürebilmek içindir. Bu durumda sağlık sektöründe cinsiyete göre ayrışmanın önemli nedenlerindedir.³

Yapılan araştırmalarda kadınların üst düzey yöneticiler arasında oranının % 9,4 olması onların önlerindeki kariyer engellerinin ciddi göstergesidir. Sağlık sektöründe yönetici pozisyonlarda bulunan kadın oranı diğer sektörlere göre değerlendirildiğinde daha yüksektir. Bunun nedeni sektörde çalışanların yarısından fazlasının kadın olmasıdır. söylenebilmektedir. Buna rağmen tüm faktörler göz önüne alındığında bile sağlık sektöründe de cam tavan olgusu kendini fazlasıyla hissettirmektedir.⁴

¹ B.Urhan-N. Etiler, “ Sağlık Sektöründe Kadın Emeğinin Toplumsal Cinsiyet Açısından Analizi”, Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü,2011,s.191

² Y.Köksal, Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Sendromu’na İlişkin Algıların İncelenmesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi,Sağlık Bilimleri Enstitüsü,YYLT,Samsun,2016,s.40

³ Köksal,s.40

⁴ Köksal,s.40

2.2.Sağlık Kurumlarında Yaşanan Cam Tavan Engellerinin Etkileri

Cam tavan engellerinden bireysel faktörlerden kaynaklanan engellerin etkisine göre değerlendirirsek, çoklu rol üstlenme kadınların çalışırken çalışan kadın, eş ve anne rolünü üstlenmesi ve bu üçlü rolün çerçevesinde yoğun bir yaşam temposunu sürdürmesi anlamına gelmektedir. Türk toplumunda kadınlara aile içerisinde birden fazla sorumluluk yüklenir. Kadınların yüklendikleri bu sorumluluklar onların birçok gerilimle karşı karşıya kalmasına neden olur. Kadınlar anne, eş, çalışan kadın rollerini aynı anda yürütmeye çalışırlar. Bu tempo onların üstlendikleri rollere uygun farklı davranış sergilemelerini gerektirir. Kadın iş yaşamında daha fazla zaman ayırdığında ailesini ihmal ettiğini düşünerek kendini suçlu hissedebilir.¹

Kadınların kendi yapısal özellikleri, kişisel tercihleri açısından bakacak olursak, bazıları yönetmekten çok yönetilmeyi sever. Bunun yanında seyahat engelleri, uzun mesai saatlerine uyamama gibi durumları vardır. İş yaşamında yüksek mevkiler konusunda oluşacak olan sorumluluklardan dolayı istekli olmama ve bu mevkilerde başarılı olamama korkusu ortaya çıkar. Bu ve bunun gibi kişisel tercih algıları kadınların iş yaşamından uzaklaşmasına neden olur.²

Örgüt kültürü; bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç, norm, algı ve semboller sistemi olarak tanımlanabilir Erkek egemen örgüt kültürleri kadınlara kariyer yolunda önemli bir engel teşkil etmektedir. Erkek egemen örgüt kültürlerinde kadınların kendilerini kanıtlamalarına daha az fırsat verilmekte, kadın yöneticiler bazı görevlere uygun bulunmamaktadır.³

Örgüt politikalarında ise kadınların kariyer gelişimlerine engeller ortaya koymaktadır. Bu engellerden dolayı işe alınma, ücretlendirme ve görevlendirme konularında kadınlar ayrımcılığa maruz kalmaktadır.⁴

Meslek seçiminde belirleyici olması gereken bireyin istek, yetenek ve becerileri iken, bu konuda gerek aileden gelen gerek toplumda var olan birtakım

¹ A.Soyal-T.Baynal,s.228

² Soysal-Baynal,s.229

³ Soysal-Baynal,s.229

⁴ Öztürk.s.43

yerleşik kurallar kadın ve erkeğin kendi istekleri dışında mesleklere yönelmelerine neden olabilmektedir. Sağlık kurumlarında da bu durum fazlasıyla karşımıza çıkmaktadır.¹

Toplumlarda oluşan genelleme ve önyargılardan dolayı kadınların yaradılış özelliklerinin yöneticilikte olumsuz sonuçlar oluşturabileceği düşüncesi, onların üst düzeylerde görev alabilmelerinin önünde engel oluşturmaktadır. Kadınlara yakıştırılan duygusallık, dar kapasiteli olup çok yönlü düşünememe, pasiflik vb. özellikler oluşan bu engellerin sebeplerindedir. Bu sebeplerin hepsi kadınlara yüklenen önyargılardır. Bu ön yargıdan dolayı kadınların karşılaştıkları cam tavan engeli onların iş yaşamından dışlanmak ve sağlıkta birçok alanda yönetici pozisyonlardan uzak kalmak gibi etkilere neden olmaktadır.²

2.3.Sağlık Kurumlarında Yaşanan Cam Tavan Engellerinin Sonuçları

Sağlık kurumlarında yaşanan cam tavan engellerinin başında çoklu rol üstlenme gelmektedir. Sağlık kurumlarında çalışan kadınlar hastanelerdeki görevlerinin ve nöbetlerinin yanında, bu rollerine annelik, eşlik ve ev kadınlığı rollerini de eklemekte, roller arttıkça kadının üzerine düşen iş yükü artmaktadır. Çalışan kadınlar üzerlerine düşen annelik, eşlik, ev kadınlığı ve iş kadınlığı rollerini yetiştirebilmek için büyük zaman problemi yaşamakta ve bazen önlerine çıkan fırsatları değerlendirememektedirler.³

Cam tavanın cinsiyet temelli en ciddi boyutlarından biri, toplumun kadına yüklediği çoklu rollerden dolayı kadının gelecekle ilgili seçimlerinden feragat etmesidir. Cinsiyet temelli faktörler, kadının aile yaşamında üstlendiği roller onların iş yaşamındaki kariyerinden vazgeçmesine neden olmaktadır.⁴

İş yaşamında kadın çalışanlar kendi tercih ve algılarına göre birçok sebepten dolayı ev ve iş yaşamı arasında kalmaktadır. Kadınların annelik içgüdüsi

¹ Karaca,s.65

² Soysal-Baynal,ss.230-231

³ Köksal, s.42

⁴ Soysal-Baynal ss.228-229

onların her an çocuklarıyla ilgilenmek istemesine neden olur. Çocuğuyla yeterince ilgilenemeyen anne kendini suçlu hissedebilir. Bunun sonucunda da kariyerini ihmal etmek zorunda kalır. Bazı iş sektörlerinde karşımıza çıkan seyahat etme, uzun saatler çalışma gibi durumlar kadınların iş sektöründe kariyer yapmalarını engellemektedir.¹

Kadınların birçoğu kariyer konusunda da fazla istekli değildir. Bu durumun birçok sebebi vardır. Bunlar iş yaşamında çatışmalar, polemikler, kişiler arası hırsların getirdiği davranışlar olarak sayılabilir. Kadınların birçoğu bu durumları yaşamak istemezler. Çünkü aile yaşantılarının zarar göreceği endişesine kapılırlar.²

Örgüt kültürü ise, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren değer ve inançları ifade etmektedir. Örgüt kültürünün ifade ettiği durum çalışanların tutum ve uygulamalarını biçimlendirdiğinden, kadın çalışanlarda görülen cam tavan oluşumuna etkisi fazladır.³

İşverenlerin kadın çalışanları işe alırken ayrımcılık yapmaları söz konusu olmaktadır. Bunun nedeni kadınların toplumlarda üstlendiği birtakım rollerdir. Örnek vermek gerekirse, çocuklu bir kadın çalışmak istediğinde aile içi sorumluluklardan dolayı işe daha fazla zaman ayıramama, uzun iş seyahatlerine gidememe gibi durumlar söylenebilir. Bu tür sebeplerden dolayı kadınlara göre erkek çalışanlar tercih edilmektedir. İş mülakatlarında bile kadın çalışanlara farklı sorular yöneltilmektedir. Özellikle kadınların evli mi bekâr mı olduğu ile ilgili, evli ise çocuk yapma durumunun olup olmadığını anlamaya yönelik sorular sorulmaktadır. Böylece kadınların özel hayatlarındaki sorumlulukları işe alınmalarında önemli bir kriter olarak karşılına çıkmaktadır.⁴

Konuya dayalı bir takım istatistik verilerine dayalı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda mesleki ayrımcılığın ele alındığı görülmektedir. Çalışmalar esas alındığında erkeklere nazaran kadınların dezavantajlı olduğu karşımıza çıkmaktadır.

¹A. Öztürk, Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, YYLT, Ankara, 2011,s.9

² Taşkın - Çetin, C.31,S.1,Kütahya, 2012,s.21

³ Öztürk,s.9

⁴ Köksal,s.45

Bu olumsuz etkiler sonucunda gelecek kuşaklara aktararak cinsiyet eşitsizliğinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.¹

Toplumların birçoğunda meslekler erkek işi ve kadın işi diye ayrılmaktadır. Kadınların yapacağı işler, daha düşük ücretli, geçici, güvencesiz işler olurken, erkeklerin çalıştığı işler yetki ve sorumluluk gerektiren, güvenceli, sürekli, yüksek ücretli olmaktadır.²

Sonuç olarak kadınlar, erkek egemen örgütlerin yapısı, biçimsel olmayan gruplara ve iletişim ağlarına girememe, kendisinden önce yetişmiş bir kadın rol modeli varlığının olmaması, çeşitli nedenlerle erkeklerin mentor olmaktan kaçınması gibi nedenlerle mentor desteğinden yoksun kalmaktadır. Böylece yönetici pozisyonuna gelme fırsatlarını kaçıran bir cam tavanla karşı karşıya kalabilmektedirler.³

Sağlık çalışanlarının kadın kariyer engellerine bakış açılarını incelediğimiz bu çalışmada erkek ve kadın sağlık çalışanlarının “Cam Tavan Sendromu” na ilişkin bakış açılarının farklı olduğu tespit edilmiştir. Erkek sağlık çalışanları gerek erkek yöneticiler gerekse kurum yapısı olsun bayanların kariyer yapmasına engel teşkil edecek bir durumun söz konusu olmadığı görüşünü savunmaktadırlar. Buna karşın kadın sağlık çalışanları ise erkek yöneticilere kariyer aşamalarında kendilerine göre daha fazla imkân (yüksek ücret vb) verildiği görüşünü benimsediklerini ifade etmişlerdir. Yine kadın çalışanlar için ailevi sorumluluklar da kariyer engelleri olarak ifade edilmiştir. Kurum yapısı ve karşı cinsin kadınların kariyer planlamasında etkili rol oynamadığı, bazı durumlarda **Cam Tavan** oluşturdukları kadınlar tarafından benimsenmiş bir görüş olmuştur.⁴

¹ Parlaktuna İ. ,“Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi”. , Ege Akademik Bakış Dergisi,C.10,S.4.2010.s.1226-1227

² Köksal,s.50

³ B.Akdöl ,Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık ,İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma İÜ,SBE,YYLT, İstanbul, 2009,ss.58-64

⁴ Köksal,s.111

Eğitim durumu değişkeni göze alındığında ise; eğitim seviyesi arttıka **Cam Tavan Sendromu** ile karşılaşma oranında artış tespit edilmiştir. Lisans ve yüksek lisans mezunları **Cam Tavan Sendromu** ile daha fazla karşılaştıklarını belirtmişlerdir.”¹ Sonuç olarak yapılan çalışmalar sonucunda mesleki karşılaştırmada hekim ve hemşirelerin genel anlamda bakıldığında **Cam Tavan Sendromu** algıları paralellik göstermektedir.²

¹ Köksal,s.111

² Köksal,s.111

SONUÇ

Sağlık kurumlarında kadın çalışanlar açısından bir cam tavan kavramının var olup olmadığını tespit etmeye ve sağlık çalışanlarının cam tavan engelleri hakkındaki düşüncelerini ortaya koymaya yönelik yapılan çalışma kapsamında; kariyer engeli kavramı ve kadınların yönetici olmalarının önündeki kariyer engelleri, cam tavan kavramı, özellikleri ve kırmaya yönelik faaliyetler, sağlık kurumlarının genel özellikleri ve sağlık kurumlarında yaşanan cam tavan engelleri üzerine bir araştırma yer almıştır.

Çalışan kadınlar genel olarak; toplumsal önyargılar, ailevi sorumluluklar, cinsiyet ayrımcılığı, cinsel kalıp yargıları gibi kariyer engelleriyle sık sık karşı karşıya kalabilmektedir. Cam tavan sendromu en fazla kadınların kariyer engeli olarak rastladığı unsurlardan biri olarak görülebilmektedir. İş yaşamında kadınların karşılaştıkları cam tavan engelleri onların üst yönetim basamaklarında tercih edilmemesine neden olmaktadır.

Özellikle emek yoğun olan ve çoğunlukla kadınların yapacağı işleri kapsayan hizmetler sunan sağlık sektörü göz önüne alındığında, çeşitli kariyer engellerinin oluşmasına neden olabilecek çalışma şartlarının varlığından bahsetmek mümkündür. Çünkü ,sağlık sektörü hizmet sektörüdür ve haftanın 7 gün 24 saati kesintisiz olarak sürmektedir. İnsanların aileleriyle vakit geçirdikleri ve dinlendikleri dönemlerde sağlık kurumlarında çalışmaların devam etmesi kadınların ailevi sorumluluklarını aksatmalarına neden olmaktadır. Özellikle nöbetli bir birimde çalışıyor olması kadının bu durumunu daha da zorlaştırmaktadır.

Sağlık kurumlarında yoğun çalışma temposu içerisinde kadın çalışanlara yönelik cam tavan engelleri, sağlık kurumlarında yüksek iş gücü devri, verimlilik, hizmet kalitesinin düşmesi ve maliyetlerin artması gibi örgütsel sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Ayrıca kadın olduğu için kendisine yönelik kariyer engellerinin olduğu düşünen kadın çalışanda; motivasyon kaybı, performans düşüklüğü, işletmeye olan bağlılığın azalması, düşük iş tatmini gibi bireysel sonuçlar doğurabilir.

Çalışmada, sağlık kurumlarında yaşanan cam tavan sendromunun varlığının ve boyutlarının ortaya konulması için araştırmalar yapılmıştır. Bunun sonucunda, kadın çalışanların çok fazla ailevi sorumluluk üstlendiği belirlenmiştir. Kadın çalışanların iş hayatındaki sorumluluklara ek olarak ailevi sorumluluklara da yoğun olarak sahip olması kariyerleri açısından doğal bir engel teşkil etmektedir. Bu yüzden sağlık sektöründeki kadın çalışanlar özellikle mesleklerini daha rahat icra edebilecekleri nöbeti olmayan birimlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Birinci basamak sağlık kuruluşları genellikle tercih açısından ilk sırada yer almaktadır. Ailevi yönden özellikle annelik rolünün üstlendiği sorumluluk kadın üzerinde kariyerini erteleme, hatta kariyerine son verme eğilimine yol açabilmektedir.

Sağlık kurumlarında erkeklere terfi konusunda daha fazla imkân verildiği sonucuna varılmaktadır. Kadın çalışanlar genelde alt kademelerdeki görevlerde kendine yer bulmaktadır. Sağlık kurumlarında kadın çalışanların yanında erkek çalışanlarında daha düşük bir oranda da olsa bu yöndeki düşüncesi sağlık kurumlarında cam tavan engellerinin varlığına işaret etmektedir. Kadın çalışanlar kendilerine yönelik cam tavan engelleri olduğunu yüksek oranda düşünmektedirler. Bu bağlamda cam tavan engelleriyle kadınların birebir karşılaşmaları sonucu kadınların farkındalık düzeyinin erkeklerden daha yüksek olduğu bir gerçektir.

Son yıllarda iş dünyasının yaşadığı belki de en büyük devrim, kadınların çok yoğun bir biçimde iş yaşamına girmesi olmuştur. Endüstri toplumunun çalışan proto tipini erkekler oluştururken, içinde bulunduğumuz bilgi toplumu çağında kadınlar ön plana çıkmışlardır. Eğitimleri ve uygun yetkinlikleri nedeniyle bilgi çağının oluşturduğu yeni mesleklerin bir kısmında kadınların adından söz edilir olmuştur. Ancak çalışan kadın sayısının ağırlığının giderek artmasına karşın, üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı halen istenilen düzeyde gözükmemektedir. Yönetimin üst düzeyindeki kadın sayısının gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde önemsenmeyecek düzeyde olduğu görülmektedir. Dünyadaki bu eğilime paralel olarak, Türkiye’de de yönetici konumuna gelmiş kadın sayısı erkeklere kıyasla oldukça düşüktür.

KAYNAKÇA

- Acar, A. C. ,“Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma”, YDT, İÜ, SBE, Personel Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 1992.
- Akdemir, B. - Çalış Duman, M. ,“Kadın Çalışanların Performansında Cam Tavan Sendromu Engeli!”, International Journal of Academic Value Studies, C.3, S.15, ,2017
- Akdöl B. ,Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık, İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2009
- Akoğlan, M., ‘Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler Eskişehir, Eskişehir Meslek Yüksek Okulu Yayınları,1997.
- Anafarta, N.-Funda S.-Yapıcı N. , “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.15,2008.
- Arabacı, B. Çalışan Kadınların Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Algıları: Bursa Dokuma Sanayi Örneği Trakya Üniversitesi, SBE,YYLT, Edirne, 2012.
- Aytaç, S. ,“Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu”, Prof.Dr. Nusret Ekin’e Armağan TUHİS Yayınları, Ankara,2000.
- Aytaç, S. , “Çalışma Yaşamında Kariyer”, Epsilon Yayıncılık, İstanbul,1997.
- Bacacı, D. -Varoğlu, “Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini”, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Barutçu E. – Kaçar,K.,Z., “Kadın Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Ve Cam Tavan Sendromunu Aşma Stratejileri Arasındaki İlişki: Denizli Örneği”, Adnan Menderes Üniversitesi, SBE Dergisi, C.4,S.4,Aydın,2017.

- Bilir G.S., Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma ,Ankara Üniversitesi, SBE,YDT, Ankara, 2005.
- Birik, I, Çalışma Hayatında Meslekte İlerlemede Cinsiyet Ayrımcılığı, İÜ, SBE,YYLT,İstanbul,2004.
- D.Bulut-D.Kızıldağ , “Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyerleri Üzerindeki Etkileri” C.15,S.2,2017.
- Bulut, M.B. ,”Kadınların Yüksek Pozisyona Gelememe Nedenleri”, Asos Journal “ Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl:2, S.7,2014.
- Catalyst, 2007, 2013,2017 Women in Management, Global Comparison, , ABC Gazetesi, Mart 2017, Dünya Bankası
- Çelik, A. ,“Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları”, Kariyer Yönetimi ve İnsan “Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, M. Şerif, Adnan Çelik, Ayten Akatay, Gazi “ Kitabevi, Ankara,2007.
- Çiftçi, B.,”Sanayileşme ve Kadın İşgücü, İstihdam, Kadın, İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu”, İstanbul,2006
- Deemer, C.- Nancy F.,Cam Tavan Üstünde Dans, (Çev. Sinem Özer), İstanbul,2006.
- Demir,M., “İş Yaşamında Ayrımcılık Turizm Sektörü Örneği”, Uluslararası İnsan Bilimler Dergisi C.8,S.1,2011.
- Demiray, H. T. ,“Toplumsal Cinsiyet ve Sekreterlik”, VI. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Ankara, 25-27 Ekim 2007.
- Döner, S. ,Kadının Aile ve Çalışma Yaşamındaki Konumu ve İçinde Bulunduğu Görev İkilemi, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 1999.
- Erçen A.E. Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri- Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi, SBE, YDT, Adana,2008

- Ertong G. ,Sağlık Sistemindeki Hekim Hasta İlişkisi ve Güven Unsuru, Ankara Üniversitesi,SBE,YDT,Ankara,2011.
- Fidan, F. İşçi Ö. ve Yılmaz T. “Kadın Mesleği Kavramı: Anlamlılığı Ve İçeriği” Tabuları Asmak:2.Uluslararası Kadın Araştırmaları Konferansı, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Girne,2006
- Gökalp E.İ. Türkiye’de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler,Kırıkkale Üniversitesi , SBE , YYLT, Kırıkkale, 2008
- Gökkaya B.V. , “Çaresizliği Öğrenen Kadın: Öğrenilmiş Çaresizlik”, International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic S. C.10 S.1 ,2015.
- Güleç, M. , Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Adnan Menderes Üniversitesi, SBE,YYLT, Aydın,2015.
- Haşit, G. - Yaşar O. , “Çalışan Kadınlarda Örgütsel Stres Kaynakları; Bir Kamu Kurumu Örneği”, Sakarya İktisat Dergisi, C.4, S.4, 2015.
- İrmak, E. ,Cinsiyet Esaslı Ayrımcılığın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri Dokuz Eylül Üniversitesi SBE,YYLT, İzmir,2007.
- İrmak,R. , Cam Tavan Sendromu - Bir Hastane Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir,2010,
- İraz, R. ,“Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009
- İrmak,R., Cam Tavan Sendromu - Bir Hastane Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE,YYLT, İzmir,2010
- Kanten, P.Kanten S. Tükeltürk A. Ş. ,“Yöneticilerin Akıl Hocalığı İçin Algıladıkları Üst Yönetim Desteğinin Akıl Hocalığı Eğilimleri Üzerindeki Etkisi” , I. Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansında Sunulan Bildiriler Kitabı, İzmir, C.2, 11-12 Eylül 2008.

- Karatepe,S.-N.Arıbaş ,“İş Hayatında Kadın Yöneticilere İlişkin Cinsiyet Ayrımcılığı: Türkiye İçin Bir Değerlendirme”, Yasama Dergisi, S.31, Ankara,2017.
- Karaca, Ayşe. Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi SBE, YYLT, Konya, 2007.
- Karcıoğlu, F. ve Leblebici Y. “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: ‘Cam Tavan Sendromu’ Üzerine Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,C.28, S.4,2014
- Katkat,M. ,Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi, Atatürk Üniversitesi SBE,YYLT,Erzurum, 2000.
- Kılıç,T.- Çakıcı A. , “Sağlık ve Eğitim Sektöründeki Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi” , Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, S.287,2016
- Köksal.Y. ,Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Sendromu’na İlişkin Alguların İncelenmesi ,Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,YYLT,Samsun,2016
- Kutaniş, R.Ö-Hancı A. ,“Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algılamaları”, 3.Ulusal Bilgi Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, Eskişehir,2007
- Mestçioğlu Ö. , “Yönetici Konumunda Kadın” http://www.psikonet.com/konu_yazdir.asp?kid=214, (18.03.2018)
- Onay, M. ,“Cinsiyet Ayrımcılığının Sonuçları ve Konuyla İlgili Ampirik bir Araştırma”, 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009.
- Öğüt, A. ,“Türkiye’de Kadın Girişimciliğın ve Yöneticiliğın Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, C.1, S.1,2006.

- Örücü, E.-Kılıç, R.- Kılıç. T. ,” Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği” Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.2,2007.
- Özan, M. B. ,“Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, S.29,2009.
- Özçelik,K.M. , ‘Çalışma Hayatında Kadının Yeri ve Kariyer Gelişim Engelleri’, Asos Journal Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,Yıl: 5, S. 52, 2017.
- Özdevecioğlu, M.- Aziz E.- Evren B.- Yıldız T.A.-Gemici T.Ç.-Tozal M.- Doğan Y., “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.10, S.2, 2003
- Öztürk A. ,Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, YYLT, Ankara, 2011
- Palaz, S. , “Türkiye’de Cinsiyet Ayrımcılığı Analizinde Neo Klasik Yaklaşım Karşı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Önerileri”, Balıkesir,2007.
- Parlaktuna İ. , “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi” Ege Akademik Bakış Dergisi, C.10,S.4.2010
- Sayın A. , “Avrupa Birliğinde Çalışma Yaşamında Kadın Erkek Eşitliği”, KEİG Yayınları, İstanbul,2008
- Seçer, B. ,“Kadınların Sendikalara Yönelik Tutumları ile Cinsiyet Ayrımcılığı Algılarının Sendika Üyesi Olma İsteğine Etkisi”, Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi, 2009.
- Sezen,B. , Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, ÇOMÜ,SBE.,YYLT Çanakkale,2008.

- Soysal A.- Baynal T. ,“Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Sendromu: Kayseri Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Soysal Bilimler Dergisi,C.13,S.2,Kahramanmaraş,2016
- T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, ”Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’ de Eğitim Sektörü Örneği”, Ankara, 1999.
- Taşkın E- Çetin A. ,Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejisine Etkisi: Bursa Örneği. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, C.31,S:1,Kütahya, 2012
- TİSK, Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği, TİSK Yayınları, Ankara, 2002.
- Tunç S. , Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, SBE, YYLT,Eskişehir,2016.
- Tükeltürk A.Ş.- Perçin Ş.N. , “Turizm İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış” ,Marmara Kitap Merkez Yayıncılık, Bursa,2009.
- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO),İş Hayatında ve Yönetimde Kadın Raporu, 2012-2015.
- Urhan B-Etiler N. , “Sağlık Sektöründe Kadın Emeğinin Toplumsal Cinsiyet Açısından Analizi”, Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F dergisi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, 2011
- Uzun, G. Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma Çukurova Üniversitesi, SBE, YYLT, Adana,2004.
- Ünlü, B. Kadınların Kariyer Engelleri İle Kariyer Tahmini ve Yaşam Doyumu İlişkisi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, SBE, YYLT, Burdur,2014.
- Yalın D., “Pozitif Ayrımcılıktan Pozitif Aksiyona, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler”, Hayat Yayıncılık, İstanbul,2005

Yelkikalkan,N. , “Başarılı Girişimcilikte Cinsiyetin Rolü, Kadın Girişimciler”,
Ç.O.M.Ü.Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, C.1, S.1,2006

.....;http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=%C3%B6n_20yarg%C4%B1&guid=TDK.GTS.546484814777f1.72757602,
‘önyargı’ (18.03.2018)

.....;<https://www.medicalpark.com.tr/saglikta-itibar-ve-guvenin-onemi/hg-1324>,
“güven” (17.05.2017)

.....;https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LFS_SEXAGE_I_R
(15.03.2017)

.....;http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068 (15.02.2013)

ÖZGEÇMİŞ

3 Şubat 1987 tarihi, Aydın ili Nazilli ilçesi doğumluyum. İlk, orta ve lise eğitimimi Nazilli ilçesinde tamamladım.2012 yılında Hacettepe Üniversitesi Biyoloji bölümünden mezun oldum.2013 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sağlık Kurumları İşletmeciliği bölümünü bitirdim.2014 yılından itibaren Özel Hatem Okulları bünyesinde Biyoloji dersi öğretmeni ve Meslek dersi öğretmeni olarak görev yapmaktayım.

Özel ilgi alanlarım, kitap okumak, biyoloji ve sağlık alanındaki araştırmaları takip etmek ve müzik dinlemektir.

Evliyim. Yabancı dilim İngilizcedir.

İlayda ZEYBEK