

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI

**CAM TAVAN SENDROMU AŞMA STRATEJİLERİ;
ELEKTRİK DAĞITIM FİRMASINDA BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

ŞEVKİYE YALDIZ

İstanbul, 2019

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI

**CAM TAVAN SENDROMU AŞMA STRATEJİLERİ;
ELEKTRİK DAĞITIM FİRMASINDA BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

ŞEVKİYE YALDIZ

Danışman: PROF. DR. NESLİHAN OKAKIN

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ Anabilim Dalı YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi ŞEVKİYE YALDIZ'ın CAM TAVAN SENDROMU AŞMA STRATEJİLERİ; ELEKTRİK DAĞITIM FİRMASINDA BİR UYGULAMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 11.07.2019 tarih ve 2019-21/11 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 26 / 07 / 2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. NESLİHAN OKAKIN	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. SİBEL GÖK	
3.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. OĞUZ BAŞOL	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyisim	: Şevkiye YALDIZ
Anabilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Neslihan Okakın
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2019
Anahtar Kelimeler	: Cam Tavan Sendromu, Elektrik Dağıtım Sektörü

ÖZET

CAM TAVAN SENDROMU AŞMA STRATEJİLERİ; ELEKTRİK DAĞITIM FİRMASINDA BİR UYGULAMA

Ülkemizde ve dünyada son yıllarda kadın çalışan sayısında gözlenen artış, ekonomik, sosyal ve kültürel değişme ve gelişmelerin bir sonucu olarak bazı olumsuzluklar ve belirli etmenler ortaya çıkarmaktadır. Ekonomik ve istihdam açısından kadın işgücü değerlendirildiğinde, iş yaşamı birçok avantajın yanı sıra çeşitli engelleri de ortaya çıkarmaktadır. Bu konuda ortaya çıkan kavramlardan olan “cam tavan sendromu”, belli iş kollarında yoğunlaşan ve genellikle üst kademe profesyonel çalışanları arasında sayıca azlık gösteren kadınların ilerleme ve gelişimini engelleyen görünmez engelleri ifade etmektedir. Bu çalışmanın amacı, kadınların yönetici olmaları ve bulundukları konumda yükselmeleri önündeki cam tavan engelini ortaya çıkaran unsurlara ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin görüşlerini incelemektir.

Bu çalışma da ‘cam tavan’ sendromunun etkilerini ortaya koymak amacıyla Trakya Elektrik Dağıtım A.Ş. (TREDAS) firması çalışanları ile yapılan mülakat sonuçları incelenerek kurum da ‘cam tavan’ etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

GENERAL INFORMATION

Name and Surname : Şevkiye Yıldız
Field : Labor Economics and Industrial Relations
Program : Management and Labor Psychology
Supervisor : Prof. Dr. Neslihan Okakın
Degree Awarded and Date : Master, July 2019
Keywords : Glass Ceiling Syndrome, Electricity Distribution

Sector

ABSTRACT

THE STRATEGIES FOR OVERCOMING OF GLASS CEILING SYNDROME, AN APPLICATION IN ELECTRICITY DISTRIBUTION COMPANY

In our country and in the world in recent years due to the increase in the number of female employees and due to economic, social and cultural changes and developments, reveals some negativity and certain factors. In addition to many advantages in business life, many obstacles were revealed when the female labor force has been evaluated in terms of economic and employment. The Glass Ceiling Syndrome , one of the concepts that emerges in this respect, refers to the invisible obstacles that hinder the progress and development of women, who are concentrated in certain sectors and often outnumber the number of upper-level professional workers. The aim of this study is to examine the opinions of the women about the glass ceiling barrier and the strategies for overcoming the glass ceiling.

In this study, in order to determine the effects of glass ceiling syndrome, the results of the interviews with Trakya Elektrik Dağıtım A.Ş. (TREDAS) employees were reviewed and the effect of glass ceiling in the institution was tried to be measured.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TABLolar DİZİNİ	vi
GRAFİKLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	viii
GİRİŞ	1
1. TÜRKİYE’DE KADIN İSTİHDAMININ GELİŞİMİ	2
1.1. Cumhuriyet Öncesi Kadın İstihdamı	2
1.2. Cumhuriyet Sonrası Kadın İstihdamı	4
1.3. Kadın İşgücü Kavramı.....	6
1.4. Kadın İstihdamı Kavramı	8
1.4.1. Türkiye’de Kadın ve İşgücü Gelişimi.....	9
1.4.2. Türkiye’de Kadının İşgücü Piyasasına Katılımı	12
1.4.3. Çalışma Hayatında Kadın ve İşgücü Kuramları	14
1.5. Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Ayrımcılığı	17
2. CAM TAVAN KAVRAMI	19
2.1. Cam Tavan Sendromu'nun Nedenleri.....	20
2.2. Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Etmenler	21
2.3.Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Engelleri	21
2.3.1. Kurum Yapısından Kaynaklı Engeller.....	22
2.3.2. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	24
2.3.3. Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller	25
2.3.4. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	26
2.3.5. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	27
2.3.6. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	28
2.3.7. Aile Tarafından Konulan Engeller.....	30
2.4. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	31
2.5. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Kariyer Stratejileri.....	32
2.5.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi.....	33

2.5.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi.....	34
2.5.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi.....	35
2.5.4. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi	36
2.6. Cam Tavan Engelinin Sonuçları.....	37
2.6.1. Cam Tavan Engelinin Bireysel Sonuçları.....	38
2.6.1.1. Motivasyon Kaybı	38
2.6.1.2. İşletmeye Olan Bağlılığın Azalması	39
2.6.1.3 Düşük İş Tatmini	39
2.6.1.4. İşe Yabancılaşma.....	40
2.6.2. Cam Tavan Engelinin Örgütsel Sonuçları	41
2.6.2.1. Yüksek İşgücü Devri	41
2.6.2.2. Devamsızlığın Artması.....	42
2.6.2.3. Maliyetlerin Artması	42
3. ELEKTRİK DAĞITIM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	44
3.1.Örneklem	47
3.2.Araştırmanın Amacı	49
3.3 . Araştırmanın Önemi	50
3.4.Araştırmanın Yöntemi	50
3.5.Konumlandırma	52
3.6.Veritoplama Tekniğı	53
3.7.Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi	54
3.8.Sosyo-Demografik Özellikler.....	54
3.9.Cam Tavana İlişkin Örgütsel Bulgular ve Değerlendirilmesi	55
3.10.Cam Tavan Engelleri ve Cam Tavanı Kırma Stratejileri	58
3.10.1. Cam Tavan Engellerine İlişkin Bulgular Ve Değerlendirilmesi....	58
3.10.1.1.Katılımcılara karşı konulan cam tavan engelleri.....	59
a. Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller	59
b. Kurum Yapısından Kaynaklı Engeller	60
c. Kişinin kendine koyduğu engeller.....	64
d. Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller.....	66
e. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller	70
f. Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller	72

g. Aile tarafından konulan engeller	74
3.10.1.2. Katılımcıların kişisel tercih ve algıları	74
3.10.1.3. Cam tavanı kırmaya yönelik şirket stratejileri	75
a. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejileri	77
b. Mentordan Yardım Alma Stratejileri	78
c. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejileri	80
d. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılım Stratejileri	81
SONUÇ	83
EKLER	86
KAYNAKLAR	98



TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa No.

Tablo 1. Son bitirilen eğitim kademesi ve cinsiyete göre istihdam oranları.....	5
Tablo 2. Kadınların İşgücüne dâhil olmama nedenleri, 2004-2017.....	11
Tablo 3. Cinsiyete göre genç işsizlik oranları, 2007-2017.....	12
Tablo 4. Cinsiyetlerin İşteki Durumu	15
Tablo 5. Cinsiyetlerin Çalıştıkları Faaliyet Alanına Göre Oranı(2017).....	15
Tablo 6. İstihdam Edilenlerin Cinsiyet Ve Kayıtlılık Dağılımı(2017)	15
Tablo 7. Cinsiyete göre işgücüne katılım oranı, 2007-2018.....	16
Tablo 8. TREDAS Personel Sayıları.....	46
Tablo 9. Görüşme Yapılan Çalışanların Görev Dağılımları	48
Tablo 10. Elektrik Dağıtım Sektörü Çalışanlarının Medeni Durum Özellikleri.....	55
Tablo 11. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	56
Tablo 12. Cam Tavana İlişkin Bulgular.....	58
Tablo 13. Cam Tavanı Kırma Yönelik Şirket Stratejileri	76

GRAFİKLER DİZİNİ

Sayfa No.

Grafik 1. TREDASÇ Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımı.....	45
Grafik 2. 2006-2018 Yılları Arasındaki ‘Cam Tavan’ İle İlgili Yazılan Tez Adedi....	52



KISALTMALAR DİZİNİ

EBRD: Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası

TREDAŞ: Trakya Elektrik Dağıtım A.Ş.

TEK: Türkiye Elektrik Kurumu

TES-İŞ: Türkiye Enerji, Su ve Gaz İşçileri Sendikası

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu



GİRİŞ

Kadınlar çalışma yaşamına girmelerinden itibaren önemli başarılarla imza atmaktadırlar. Kadınlara verilen değer Cumhuriyetin kurulması ile birlikte büyük bir devrim yaşamış, günümüze kadar da değerleri artarak gelmiştir. Değerlerinin artmasının yanı sıra çalışma yaşamında da büyük rol üstlenmişlerdir. Büyük başarı gösteren kadınlar zorlu bir süreçte ilerlemekte, erkeklere nazaran daha zorlu savaş vermektedirler. Özellikle cinsiyet ayrımından dolayı karşılaşılan zorluklarından dolayı başarıya ulaşmaları daha zor olmaktadır. Kadınların karşılaştığı zorluklar ele alınarak hazırlanan bilimsel araştırmalar da hız kazanarak artmıştır. Cam tavan bu araştırmalarında başında gelmektedir. Cam tavan kadınların çalıştıkları işlerinde ilerlemesini kademe atlayarak yükselmesinin engellenmesidir. Yönetici konumuna gelmesi için çalışmanın yanı sıra bazı duvarları da yıkması gerekmektedir.

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. Gerek dünyada gerekse Türkiye’de, konu ile ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet temelli bu engellerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bireysel, örgütsel, toplumsal üç temel faktör olarak ele alınabilir.

Bu çalışma da birinci bölümde ilk olarak kadınların geçmişten günümüze yaşantıları ve çalışma hayatları, cinsiyet farklılıklarından dolayı karşılaştıkları sorunlar ele alındı ve kadınlar üzerinde oluşturduğu etki gösterilmeye çalışıldı. İkinci Bölümde cam tavan stratejileri ve cam tavanların kadınlara oluşturduğu engeller ve cam tavanı kırma yöntemleri ele alındı. Cam tavan sendromunun oluşturduğu engeller detaylı olarak incelenmeye çalışıldı. Üçüncü bölümde kurumsal bir firmada çalışmakta olan işçiler ve yöneticiler ile yüz yüze yapılan görüşmeler de cam tavan engelleri ve kadın istihdamı üzerine sorulan sorulara verilen cevaplar verildi ve cam tavan engelleri ile görüşleri açıklandı.

1. TÜRKİYE’DE KADIN İSTİHDAMININ GELİŞİMİ

Tarihimizin her döneminde kadın sosyal, hatta siyasi alanlarda önemli bir rol üstlenmiştir. Hun, Göktürkler, Uygurlar ve Oğuzlarda hanedanın kadınları da Hakanlar gibi seçkin veya önemli boylardan olurdu. Kağanların eşleri *hatun* unvanı ile anılmakta iken, belirli konularda söz sahibi ve etkin olma gücüne sahipti¹.

Türkiye’de kadınların işgücü piyasasında etkin olarak yer alması için gerekli ortamın oluşması Cumhuriyet dönemi ile başlamıştır. Bu nedenle, işgücü piyasasındaki kadınların konumu Cumhuriyet öncesi ve sonrası olarak iki ayrı dönemde değerlendirilmelidir. Göçebelik döneminde, Türk kadını o devrin erkeği gibi ata binmiş, ok atmış, kılıç kuşanmış ve düşmanla savaşmıştır. Kadınlar, aşiret içindeki toplumsal yaşam ve üretime yoğun biçimde katılmışlardır².

Kadınların çalışma hayatına katılması, tüm dünya da olduğu gibi, ülkemizde de sanayileşmeye paralel olarak gelişme göstermiştir³. Osmanlı İmparatorluğu döneminde Tanzimat ile birlikte çalışma yaşamına ilişkin mevzuat öngörülmeğe başlanmışsa da, kadın işgücü için düzenleme yapılması ancak Cumhuriyet Dönemi’nde gerçekleşmiştir. Bu bölümde kadın işgücünün gelişimi açısından Osmanlı İmparatorluğu Dönemi’ne kısaca değinilerek, Cumhuriyetin ilk yılları ve planlı kalkınma döneminde meydana gelen değişim ve gelişim incelenmeye çalışılacaktır⁴.

1.1. Cumhuriyet Öncesi Kadın İstihdamı

Osmanlı Devleti’nde kadınlar ailenin yaptığı işlere yardım ve günlük işleri yapar ya da tarım işçisi olarak çalışarak kadınların çoğunun katılımıyla iş gücünü temsil etmişlerdir. Bu işlerinin yanı sıra günümüze kadar etkisi devam eden halı dokuma, iplik eğirme, pazar için üretim ve bu şekilde tarım dışı faaliyetlerde de görünür katkı

¹ Leyla Kırkpınar, *Türkiye’de Toplumsal Değişme ve Kadın*, İzmir 2010, s.37

² Emel Doğramacı, *Türkiye’de Kadının Dünyası ve Bugünü*, İstanbul 1993, s.79.

³ Gözdenur Yakut, *Türkiye’den Kadın İstihdamı, Meslek Edindirme Kursları ve Yerel Yönetimler: İstanbul’da Bazı İlçe Belediyeleri Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul 2015., 89.

⁴ Figen Ereş, *Türkiye’de Kadının Statüsü ve Yansımaları*, Ankara 2006, s.47.

yapmışlardır. Şehirlerde üretim faaliyetleri loncalar tarafından örgütlenmiş ve kadınlar genellikle bu örgütlenmeye katılamamışlardır⁵.

Esnaf örgütlerine katılamayan kadınlar üye esnaflara iplik, yün ve benzeri malzemeleri tedarik etmişlerdir. Osmanlı'da kadın gücünün etkisi 1900'lü yılların ortalarında görülmeye başlanmıştır. Bu dönem aynı zamanda devletin derin ekonomik krizlerin başlamasıyla köy halkının şehirlere göç etmeye başladığı döneme denk gelmektedir.

Şehirlere göç, dükkânları ve atölyeleri kapanan esnafları ve şehirlerdeki yoksullaşan işçi sayısını arttırmıştır. “Ekonomik kriz, kadın işçi ücretlerinin düşük olması, daha uysal ve kolay yönetilebilir olmaları gibi nedenler bu dönemde kadın işçi sayısının artmasına neden olmuştur⁶.” 1800'lü yıllarda başlayan kadın istihdamı ilk olarak Bursa'da faaliyet gösteren ipek fabrikasında gerçekleşmiştir. Bu dönemde kadın istihdamında en önemli nedenlerden biri “erkeklerin savaşa katılmaları ve hızlı şekilde azalan erkek nüfusunun yerini doldurmak amacıyla kadınların iş gücü yaşamına katılmalarının önünde ki engelleri büyük oranda kaldırmıştır⁷.”

Bu dönemde yoğun savaşların yaşanmasından dolayı “I. Dünya Savaşı'nın ekonomik yaşamda yarattığı sarsıntıları hafifletmek için kadınları iş alanına çekecek önlemler alınmıştır⁸.” Nitekim 1915'te Osmanlı Ticaret Nezareti'nde kadınlar için bir çeşit “mecburi hizmet” kanunu kabul edilmiştir. Yine 24 Ağustos 1916 tarihinde kadınları namuslu bir şekilde hayatlarını kazanmaya alıştırmak maksadıyla “Kadınları Çalıştırma Cemiyet-i İslâmiyesi” kurulmuştur⁹.” Kurulan cemiyetler ilk olarak anlayışları düzeltmek için çalışmış, daha sonrası erkeklerin savaşa gitmesi ve iş gücü içindeki yerlerini doldurmak amacıyla çalışmışlardır.

⁵ Nediha Özgün Baltacı, **Kadınları Güçlendirme Mekanizması Olarak. Mikro Kredi**, Ankara 2011, s.61.

⁶ Ahmet Yılmaz, **Osmanlı'dan Cumhuriyet'e: Kadın Kimliğinin Biçimlendirilmesi**, İzmir 2010, s.197.

⁷ Radiye Çakmak, **Kadın İş Gücü Ve Yönetim Kadrolarında Kadın İstihdamı**, İstanbul 2001, s.9.

⁸ Tülin Dalkıranoglu, **Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Eskişehir 2006, s.12.

⁹ Ayşe Karaca, **Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma**, Konya 2007, s.17.

Osmanlı’da kadınların çalışma yaşamına girmeleri Tanzimat ve Meşrutiyet dönemlerinde daha hızlı yaşanmıştır. “Tanzimat’la birlikte kadının bir meslek sahibi olmasına yönelik olarak yeni eğitim kurumları açılmıştır. 1842’de “Ebe Okulu”, 1869’da “İnas Sanayi Mektebi Kız Sanat Okulu” ve 1870’te “Kız Öğretmen Okulu” eğitime başlamıştır¹⁰. Böylece kadının, ev dışında, okulda yetiştirilmiş olduğu ilk meslekleri olan ebelik ve öğretmenlik meslekleri kurulmuştur. Meşrutiyet döneminde ise ilk kız liseleri açılmış ve kadın konusunda fikir hareketleri hızlanmıştır¹¹. Kadınların yükseköğretime ilk adımlarını atmaları da yine bu dönemde gerçekleşmiştir. Mesleki eğitim olarak hemşirelik eğitimi Meşrutiyet döneminde başlamıştır. 1922 yılında ise tıp fakültelerine kız öğrencilerin kabulü gerçekleştirmiştir¹².” Tanzimat ve Meşrutiyet kadınların iş gücüne ve sosyal yaşama girmelerinde büyük etken olmuştur.

1.2. Cumhuriyet Sonrası Kadın İstihdamı

Cumhuriyetin ilanından önce genel olarak eğitim ve öğretim seviyesinin düşük olması, kadınların ev işleri ve tarım dışında çalışmasının aile yapısını bozacağı konusunda ki inanış, kadınların meslek sahibi olmaları ve çalışma yaşamına aktif bir şekilde katılımlarını engellemiştir¹³. 29 Ekim 1923’te yeni Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşu toplumsal, ekonomik ve siyasal açıdan olduğu gibi kadın hakları açısından da birçok değişiklik olmasına neden olmuştur. Cumhuriyetin ilan edilmesi ile birlikte kadınların statülerinin yükseltilmesi ve çalışma yaşamında daha faaliyet gösterebilmelerini sağlamıştır¹⁴.

Cumhuriyetin ilan edilmesinden hemen sonrasında kadınların statüsünün yükselmesine dair çıkarılan kanunlar, “3 Mart 1924’te çıkarılan Tevhid-i Tedrisat (Öğrenim Birliği) Kanunu’yla eğitim sistemi laikleştirilmiş ve bu sayede kız çocuklar

¹⁰ Baltacı, s.69.

¹¹ Sinem Gücenmez, **Psikolojik Şiddet Ve Psikolojik Şiddetle Mücadele Aracı Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi**, İzmir 2007, s.41.

¹² Esra Yegengil, **Kadının Kariyer Yaşamında Karşılaştığı Engeller Ve Cam Tavan**, Ankara 2018, s.19.

¹³ Meryem Koray, **Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği**, Aralık 1999, s.16.

¹⁴ Vahap Sağ, **Tarihsel Süreç İçerisinde Türk Kadını Ve Atatürk**, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, s.17-18.

erkeklerle birlikte ve eşit eğitim olanaklarına kavuşmuşlardır.¹⁵” 1925 yılında kabul edilen Kılık Kıyafet Kanunu kadınlara modern giyimin yolunu açarken, “4 Ekim 1926 yılında kabul edilen Medeni Kanun ile de erkeklere tanınan ayrıcalıklar kaldırılarak, kadın-erkek hakları arasında denge kurulmaya çalışılmıştır. 1934 yılında Millet Meclisi seçimlerinde kadınlara seçme ve seçilme haklarının tanınması, cinsiyete ilişkin tüm yasal kısıtları ortadan kaldırmıştır. Bunun sonucu olarak 1935 yılında kadınların da katıldığı ilk milletvekili seçiminde 18 (% 4.6) kadın parlamentoya girmiştir.¹⁶” Cumhuriyet’in ilanından sonra büyük etkenlere sebep olarak kadın erkek eşitliğini arttırmış ve iş gücü yaşamını ekonomik olarak da etkilemiştir.

Ancak sayılan tüm bu gelişmelere rağmen, günümüz de dâhil kadınlar daha az oranda işgücüne katılmaktadır. “Kadınların işgücüne katılımının, gerek kendileri gerekse aile ve toplumsal kalkınma için önemli olduğu kabul edilmekle birlikte işgücüne katılım oranları düşüktür ve yıllara göre de sürekli bir azalma göstermektedir.¹⁷” Kanunlardaki eşitlikçi yaptırımlara rağmen, kadının mesleki ve teknik eğitim yoluyla iş gücü ile çalışma faaliyetlerine katılımı sağlanamamıştır.

Tablo 1.

Son bitirilen eğitim kademesi ve cinsiyete göre istihdam oranları.

	Kadın	Erkek
Okuma Yazma Bilmeyen	% 15	%29
Okuma Yazma Bilen Ama Hiç Okul Bitirmeyen	%20.8	%49.8
İlkokul	%28.8	%66.1
İlköğretim	%27	%81.3
Ortaokul	%17.3	%51.4
Lise	%25.7	%64.3
Yükseköğretim	%61	%78.4

Kaynak: http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1018 (27.02.2019)

¹⁵ Adem Ögüt, **Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu**, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 1. Sayı 1., Çanakkale 2006, s.63.

¹⁶ Ereş, 53.

¹⁷ Arzu Tay Bayramoğlu, Gökhan Dökmen, **Türkiye’de Kadın İstihdamı ve Mikro Kredi Uygulamaları İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme**, Zonguldak 2017, s.44.

Yukarıda ki tabloda TÜİK verilerine göre 2017 yılında eğitim kademesi ve cinsiyet istihdam oranlarına göre oranlar verilmiştir. Oranlar de en göze çarpan oran erkeklerde Yükseköğretim ve alt öğretimlerde oran yüksekken alt kademelere indikçe de oran yüksek kalmaktadır. Örucü ve arkadaşları yaptıkları araştırmada günümüzde kadınların eğitim seviyesi artarak çalışma hayatına dair donanımlarının artmasından söz etmişlerdir.¹⁸. Kadınlar da ise aynı oran düşmekte yükseköğretim yüksekken alt kademe oranları düşmektedir.

1.3. Kadın İşgücü Kavramı

Toplumda kadınlar farklı bir statüye sahiptirler. Bu farklılık sadece aile yaşamında değil sosyal ve çalışma yaşamında da kendini göstermiştir. Kadınların çalışma yaşamına girmesiyle emek piyasasında da büyük değişimler görülmüştür¹⁹. Kadınların çalışma sistemine etkisinin yarattığı olumlu etkiler benimsenmiş ve kalıcı olarak devam etmesi istenilmiştir.

Kadın işgücü, çalışmakta olan ve çalışma potansiyeli bulunan kadınları ifade etmektedir. “Kadınların iş gücünün kadınların nüfusuna oranlanması; kadınların iş gücüne katılım oranlarını göstermektedir. “Kadın işgücü” terimi feminizm ve ekonomik terimlere göre farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Feminizmde temel olarak cinsiyet ön plana çıkmaktadır²⁰.” Örnek olarak kadınların tercih ettikleri mesleklerin başında hemşirelik, öğretmenlik, temizlikçilik, ev kadınlığı daha çok tercih ettikleri görülmektedir. Bu mesleklerde kadınların toplumda kanıksandığı görülmüştür. Yaptıkları işlerin erkeklerin yaptıkları işlerden daha zor olmasına rağmen kadınların erkeklerden daha az maaş aldıkları görülmüştür²¹.

Bu durumun en büyük nedeni ise kadınların yapmakta oldukları işlerin sadece kadınların yapması gereken iş olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. “İş

¹⁸ Edip Örucü, Recep Kılıç, Taşkın Kılıç, **Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği**, Yönetim Ve Ekonomi, Cilt:14 Sayı:2 (2007), s.128.

¹⁹ Kırkpınar, s.125.

²⁰ Gücenmez, s.23.

²¹ Aslı Gazioğlu, **Çalışan Kadınların Cam Tavan Sendromu Ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Sosyal Güvenlik Kurumu Örneği**, Çanakkale 2017

tanımlamaları yapılırken gelir getirici eylemler dikkate alınmaktaydı²². Diğer işler de üretimden sayılmasına rağmen her hangi bir gelir getirmediği için iktisadi bir eylem olarak kabul edilmemiştir. Kadın, çalışan olarak eşine; kapalı akrabalık grubu içerisinde ise eşinin yakın akrabalarına bağımlı gibi görünse de son üç yüzyılda iş piyasasına tüm dünyada büyük bir hızla girişi onun ekonomik, sosyal ve yasal alanda artan bağımsızlığında anahtar faktör olmuştur.²³ Kadınların ev işlerini de kendilerinin yapması çok fazla göz önüne getirilmemiş, fakat günümüzde, bu durumun toplum refahına katkısı olarak kabul edilmiştir.

Kadın olarak sosyal hayatta kendisine farklı anlamlar yüklemiştir. Bu anlamların yüklenmesinin başlıca nedenleri olarak toplumsal yapılarda meydana gelen değişimler gösterilmiştir. “Yaşanan bu değişimlerle beraber kadın eğitim almaya ve aldığı bu eğitimle beraber kendini farklı konumlara koymaya aynı zamanda bulunduğu konumun da farkına varmaya başlamıştır.²⁴” Toplumda yaşanan geleneksel düşünce ve hareketler kadınların ev yaşamına sıkışıp kalmasına neden olmuştur. “Toplumda kadının yeri evidir düşüncesi ağır basmaktadır. Bu da kadının ev dışında çalışma isteğini kısıtlamakta ve kadını ev ve iş arasında çatışma içinde bırakmaktadır. Kadın ev ve iş arasında çatışma içinde kalmayıp aynı zamanda erkeklerle aynı işi üstlenmesine rağmen erkeklere nazaran daha düşük ücret almak zorunda kalmaktadırlar²⁵. Bu da onları ikinci plana itmektedir. Zaman içerisinde kadına tanınan haklarla beraber kadınlar sadece çocuk bakan, yemek yapan, evin temizliğini yapan kadın profilinden kurtulmaya başlamıştır.”²⁶ Artık kadınlar farklı alanlarda başarı sağlayan ve büyük katkılarda bulunan varlıklar haline gelmişlerdir.

²² Çakmak, s.35.

²³ Alev Doğru, **Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği**, Kütahya 2010, s.28.

²⁴ Esra Dursun, **Bankacılık Sektöründe Kadın Personelin İstihdamının Verimliliğe Etkileri**, Kütahya 2010, S.39.

²⁵ Yücel Karakoyun, **Esnek Çalışma Yoluyla Kadınların İşgücüne Katılım Oranının ve İstihdamının Artırılması; İşkur'un Rolü**, Ankara, 2007, s. 30.

²⁶ Ayfer Çetin, **Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması**, Kütahya 2011, s.20.

1.4. Kadın İstihdamı Kavramı

Ülkelerde ki ekonomik piyasalara büyük etkisi olan istihdam anlam olarak bir işte çalıştırma, göreve getirme ve kendisinden iş gücünde yararlanma gibi anlamlarda kullanılmaktadır. “İstihdam kadın, erkek, genç, yaşlı, tecrübeli, tecrübesiz gibi birçok çeşitli niteliklere göre yapılmaktadır. Kadın istihdamı önemli konu olmakla beraber ekonomi üzerine de büyük etkileri de bulunmaktadır²⁷.” Kadınlar da çalışma sisteminde önemli ölçüde istihdam yaratabilirler. Bir ülkenin istihdam düzeyinin az olması kadınların iş gücüne katılımlarını azaltmaktadır.

Kadınların çalışma ile ilgili faaliyetlerini; iktisadi faaliyetler ve iktisadi olmayan faaliyetler şeklinde iki ana parçaya bölmek mümkündür. “İktisadi olarak kadınlar çalışma işlevinin her aşamasında emekleri karşılığında gelir elde etmektedirler. Ancak genel olarak bakıldığında kadınlar bazı iş kollarında yoğunlaşmaktadırlar. Buda cinsiyet temelli iş kollarının oluşturulmasından kaynaklanmaktadır.²⁸”

Kadınlar, işgücüne katılımlarında giderek yükselen orandaki artışları ile doğru orantılı olarak birçok alanda yer almışlardır ve yüksek pozisyonlara gelmişlerdir. “Dünya geneline bakıldığında 1980’lerden bu yana kadın işgücünde çok hızlı bir artış görülmüştür. “Bu da kadın ve erkek çalışanlar arasındaki farkın azalmasını sağlamıştır. Kadınların işgücüne katılım oranlarına bakılacak olursa ülkenin birçoğunda bu oran %70’lerde iken gelişmekte olan ülkelerde ise ortalama %60’lara ulaşmıştır²⁹.” Aynı oran Ortadoğu ülkelerinde ise %27’lerde seyretmektedir. Bununla birlikte, kadınların, daha çok kadınlara uygun olduğu düşünülen işlerde istihdam edildikleri görülmektedir. Çalışma yaşamına erkeklerden sonra giren kadınlar, kendilerine tanımlanmış olan işleri yerine getirmek durumunda kalmışlardır.³⁰” Genel tabir olarak yapılacak emek kadın işi ve erkek işi olarak ortaya çıkmış genel olarak bu duruma uyulmak zorunda kalınmıştır.

²⁷Sakine Topoğlu, **Kadın İstihdamında Fırsat Eşitsizliği Toplumsal Dışlanmışlık; Türkiye-AB Karşılaştırması**, İstanbul 2007, s.16.

²⁸Elçin Akıncı, **Kadın İstihdamı ve Kadınların Çalışma Şartları: Türkiye – Güney Avrupa Karşılaştırması**, İstanbul 2018, s.30.

²⁹ Meltem İnce, **Kadın İstihdamı Ve Kadın İşgücüne Olan Talep Türkiye Örneği**, Afyonkarahisar 2010, s.50.

³⁰ Ece Zeybek, **Kariyer Engelleri Ve Cam Tavan: Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Ankara 2010, s.202.

1.4.1. Türkiye’de Kadın ve İşgücü Gelişimi

Eskiden günümüze kadar kadınlarda erkekler gibi önemli noktalara gelmiş hatta devletlerin yöneticileri dahi olmuşlardır. Bu günlerden günümüze kadar kadınların ekonomi yönünden hep olumlu görünüş olmuştur³¹. “Orta Asya’daki Türk kadını toplum ve aile içerisinde saygı duyulan önemli bir konuma sahip olarak bilinmektedir. Yerleşik hayata geçiş ile birlikte kadının ev işleri ilgili sorumlulukları üstlenmesi kadının konumunda gerilemeye neden olmuştur³². Ekonomisi tarım, hayvancılık, tezgâh ve el sanatları üzerinde kurulu olan Osmanlı İmparatorluğu’nda kadınlar kırsal bölgelerde tarım işleriyle uğraşarak üretime katılırken kentlerde yaşayanlar üretimden uzaklaşmışlardır³³. Tanzimat Fermanı ile kadının toplumsal statüsü tartışılmaya başlanmış, 1847’de kölelik ve cariyelik kaldırılmış, 1857’de kız ve erkek çocukların veraset haklarında eşitlik sağlanmış, 1842’ de ebelik kursları, 1863’te sanayi okulları, 1870’de kız öğretmen okulları, II. Meşrutiyet Döneminde ise İnas Darülfünunu adı ile ilk kızlar üniversitesi kurulmuştur. Dönemin toplumsal yapısı nedeniyle kadın çalışanların büyük bir kısmı gayrimüslim bireylerden oluşmuş ve kadınlar daha çok halı, kilim, kumaş dokuma, altın ve gümüş işleme gibi el sanatlarında çalışmışlardır.³⁴”

Örneğin, “1872’de Bursa’daki 75 ipek fabrikasının personeli incelendiğinde; %84’ü yetişkin kadın, %12’si kız çocuğu, %4’ü erkek olmak üzere 5.415 işçinin %95’inin Rum ve Ermeni olduğu bilinmektedir. Yine Cumhuriyet öncesi Türkiye’de gerçekleştirilen bir araştırmada; İstanbul’da 19 satış mağazasının da 785 erkeğin yanı sıra 350 kadının istihdam edildiği, İstanbul iplik fabrikasında 1902’de 300 kadın çalışmakta iken, 1890’da Adana’da Mavrumati fabrikasının da çalışanlarının büyük bir kısmını kadınlar oluşturmaktaydı³⁵. Yine aynı dönemde, 1897 yılında İstanbul’da kibrit fabrikasında çalışan 201 işçinin 121’i yine kadınlardı. Birinci Dünya Savaşı yılları arasında imalat sektöründe kadınların 1913’te %32, 1915’te %29 oranında temsil

³¹Ayşe Buğra, **Toplumsal Cinsiyet, İşgücü Piyasaları ve Refah Rejimleri: Türkiye’de Kadın İstihdamı**, İstanbul 2010, s.30.

³² Mustafa Çelikten, Yeliz Yeni, **Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi**, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, Kastamonu 2004, s.308

³³ Çakmak, S.41.

³⁴ Nurcan Önder, **Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü**, Çalışma Dünyası Dergisi, Cilt: 1, Sayı:1, 2013, s.43

³⁵ Güner Aytaç, **Kadın İşgücü ve Kadının İşgücüne Katılımı: Kriz Önemlerinde Kadın İstihdamı**, Ankara 2010, s.19.

edildiği, tütün sektöründe çalışan kadın oranı %50 iken pamuk ve ipek dokumacılığında bu oran %90'a ulaşmıştır.” Balkan savaşları ve I. Dünya savaşı esnasında erkek iş gücünün silahaltına alınması kadınların istihdamını arttırmıştır. Kadınları Çalıştırma Cemiyeti ordu ile kadınlar arasında aracılık yaparak kadınların maaşlı olarak memur, müstahdem ve terzilik gibi işlerde çalışmasını sağlamıştır.³⁶”

Kadın hakları açısından Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşu önemli bir dönüm noktası olmuştur. Cumhuriyetin uygulamalarının sağladığı kadın-erkek eşitliği, kadınların çalışma hayatına katılması, yoğun savaşlardan çıkan devletin erkek nüfusunun çok azalması ve istihdam edilecek ve ülkenin kalkınması için çalışacak erkek nüfusunun olmaması gibi nedenlerle kadınların çalışmasına ihtiyaç duyulması, Cumhuriyetin ilanından sonra kadınlara büyük önem verilerek çıkarılan kanunlarla bu durumun yasalaştırılması sağlanmıştır³⁷. Tablo 2’de kadınların iş gücüne katılmama nedenleri verilmiştir. Kadınların Cumhuriyetin ilanından sonra neden iş gücüne katılmadıklarını ortaya koymak için bize fikir sunmaktadır.

³⁶ Nuray Yayla, **Küresel Entegrasyonun Kadın İstihdamı Üzerine Etkisi: Ampirik Bir İnceleme**, Afyonkarahisar 2016, s.51.

³⁷ Kırkpınar, s.114.

Tablo 2
Kadınların İşgücüne dâhil olmama nedenleri, 2004-2017

Yıl	İşgücüne dahil olmayan nüfus	İş bulma ümidi olmayanlar	Diğer	Mevsimlik çalışan	Ev işleriyle meşgul	Eğitim/Öğretim	Emekli	Çalışamaz	Diğer
2004	18 624	104	438	270	13 042	1 417	565	1 803	984
2005	18 936	194	651	310	12 703	1 472	584	1 966	1 056
2006	19 164	261	758	259	12 409	1 553	651	2 096	1 179
2007	19 464	229	706	207	12 124	1 598	695	2 029	1 875
2008	19 526	241	778	243	12 186	1 670	682	2 144	1 582
2009	19 466	310	854	67	12 101	1 832	763	2 143	1 397
2010	19 357	300	835	49	11 914	1 912	730	2 156	1 461
2011	19 414	271	821	50	11 872	2 043	772	2 174	1 410
2012	19 581	212	840	51	11 992	2 153	836	2 182	1 316
2013	19 524	237	956	37	11 463	2 221	831	2 360	1 419
2014	20 111	246	1 255	67	11 589	2 250	824	2 512	1 368
2015	20 056	260	1 144	68	11 498	2 275	926	2 527	1 359
2016	20 052	252	177	64	11 098	2 320	958	2 685	1 498
2017	20 085	267	1 092	58	11 133	2 263	1 045	2 692	1 535

Kaynak: http://tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007 (27.02.2019)

Tablo 2’de Kadınların iş gücüne dâhil olmama nedenleri incelenmiş, belirli başlık altında toplanmıştır. 2004- 2017 yılları arasında kadınların iş gücüne dâhil olmayan nüfusu artış göstermiştir. Bu oran doğal nüfus artışı ile doğru orantılı olmasına rağmen sayıca da artış olduğu görülmektedir. Bazı kadınların iş aramalarında daha çok iş bulamama durumunda kalanların oranlarını vermiştir. İş bulamama ümidi 2009 yılında en yüksek seviyesine gelse de zamanla düşüş yaşanmıştır. Kadınların iş bulma durumuna ve psikolojik olarak kadınlar üzerinde olumlu etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 2’de mevsimlik çalışan kadınlar oranının da büyük düşüş olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum kadınların artık sürekli işe başladığını göstermektedir. Mevsimlik işçi olarak genelde tarım işçilerinin olduğu düşünülürse eğitim ve öğretimde

de artış olduğu söylenebilir. Emekli kadınların oranının artış göstermesi çalışan kadınların artış gösterdiğini, çalışamaz kadınların ise doğal nüfus artışı ile doğru orantılı görülmektedir.

1.4.2. Türkiye’de Kadının İşgücü Piyasasına Katılımı

Tablo 3
Cinsiyete göre genç işsizlik oranları, 2007-2017

			(%)
Yıl	Toplam	Erkek	Kadın
2007	20,0	19,6	20,8
2008	20,5	20,1	21,2
2009	25,3	25,4	25,0
2010	21,7	21,0	23,0
2011	18,4	17,1	20,7
2012	17,5	16,3	19,9
2013	18,7	17,0	21,9
2014	17,9	16,6	20,4
2015	18,5	16,5	22,2
2016	19,6	17,4	23,7
2017	20,8	17,8	26,1

Kaynak: <http://www.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=27694>(24.02.2019)

TÜİK verilerine göre Türkiye’de yıllara göre toplam nüfus, kadın- erkek nüfus oranları, çalışan nüfusun sektörel dağılımları ve istihdam – işsizlik oranları şu şekildedir, “Türkiye nüfusu 31 Aralık 2015 itibariyle 78 milyon 741 bin 53 kişi olmuştur. Erkek nüfus oranı %50,2 kadın nüfusun oranı ise %49,8 olarak gerçekleşmiştir. Toplam çalışan nüfusun %20,6’sı tarım sektöründe, %20’si sanayi sektöründe, %7,2’si inşaat sektöründe, %52,2’si hizmet sektöründe çalışmaktadır. İş gücüne katılım oranı %51,3 olarak tespit edilirken işsizlik oranı kamuoyuna %10,3 olarak yansıtılmıştır. Ekim 2016

tarihinde işsizlik oranı %11,8 olarak güncellenmiştir³⁸. Ekim istihdam oranı %46,2 istihdam edilen kişi sayısı 27 milyon 267 bin olmuştur. Ekim döneminde işgücüne katılım oranı 30 milyon 914 bin kişi ile %52,4 oranında gerçekleşmiştir. Erkeklerde işgücüne katılma oranı %72,1 kadınlarda işgücüne katılma oranı %33,1 olarak gerçekleşmiştir.³⁹ TÜİK verilerine göre yukarıda verilen oranlara göre kadınların iş gücü ne katılma oranları %33.1 oranında iken erkekler de ise %72.1 oranında gerçekleşmiş, kadınların istihdam oranının erkeklere göre yarıdan az olduğu görülmektedir.

TÜİK verilerine göre, Türkiye'nin okuryazar istihdam oranına bakıldığında, “2014 yılında 25 ve daha üzeri yaşta olan okuma yazma bilmeyen toplam nüfus oranı %5,6 iken bu oran erkeklerde %1,8 kadınlarda %9,2'dir. Eğitim durumuna göre işgücüne katılım oranı incelendiğinde, kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe işgücüne daha fazla katıldıkları görülmektedir⁴⁰. Okur-yazar olmayan kadınların işgücüne katılım oranı %16, iken altı eğitimli kadınların işgücüne katılım oranı %25,8, lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %31,9, mesleki veya teknik lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %39,8 iken yükseköğretim mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %71,3 olmuştur.⁴¹ TÜİK verilerine göre okuma yazma bilmeyen kadınların oranı erkeklere göre çok daha fazla oldukları görülmektedir. Eğitim alan kadınların ise iş gücü istihdamına katılımın yüksek olduğu görülmektedir⁴².

Yukarıda verilen oranlara bakıldığında eğitimin önemi ortaya çıkmaktadır. Kadınların istihdamını ele alırsak iş gücü farkları burada kendini daha iyi göstermektedir. Özellikle beden güçleri gerektiren işlerde kadın istihdamı çok az olurken diğer beyaz yakalılar değimiz görevlerde istihdam oranının hemen hemen aynı oranda olduğu görülmektedir.

³⁸ Buğra, s.39.

³⁹ Çakmak s.40.

⁴⁰ İnce, S.62.

⁴¹ Topoğlu, S.85.

⁴² Buğra, S.58.

1.4.3. Çalışma Hayatında Kadın ve İşgücü Kuramları

Kadın istihdamı ve iş gücü üzerinde durulması ve önem verilmesi gereken bir konudur. Kadınların küresel olarak iş gücü, toplumsal etkileşimi ve toplumda ki yeri ekonomi ilişkilerinde etkili bir konumdadır.

Kadınların aile içi yaşamlarında da önemli sorumlulukları vardır. Aile içinde ki sorumluluklarına ek olarak iş yaşamına da atılmaları hiç de kolay olmamıştır. İlk olarak bu konu hakkında ki tabuları yıkmalı sonrasında ise iş yüklerine rağmen iş hayatına da atılarak yoğun çalışma temposuna katılmışlardır⁴³. Kadın istihdamı zorunlu olan hallerde özellikle savaş durumlarında ekonomiye katkıları görülmüş bu yüzden kadınlara ayrıcalıklar tanınmış ve ekonomide önemli yerler elde edilmiştir⁴⁴.

Ancak tabuları yıkmaları zor olmuş iş yaşamında da ilerlemeleri erkeklere göre çok çetin olmuştur. “Kadının istihdamını engelleyen nedenler ise ataerkil zihniyet, yaratılış, yasalar, eğitimsizlik ve ülkenin ekonomik koşulları olarak açıklanabilir. Kadın işgücü kavramı, ekonomik temelli işgücü piyasası kuramlarında ve cinsiyet tabanlı feminist yaklaşımda farklı anlamları ifade etmektedir⁴⁵. Feminist yaklaşım, kadın erkek eşitsizliğinin üretimde ortadan kalkması ile üretimde kadın işgücü emeğinin olumsuz yönlerinin kaybolacağı görüşünü ortaya koyarak, kadının işgücü piyasasındaki yerini cinsel kimlik olgusu açısından açıklamaktadır.⁴⁶” Yapılan araştırmalara göre, kadınların ev hanımlığı, çocuk bakıcılığı, hemşirelik, temizlik işleri ve öğretmenlik gibi meslekleri daha yoğun olarak tercih ettikleri görülmüştür. “Yine araştırmalarda pek çok toplumda kadınların yaptığı işlerin önemsenmediği ortaya çıkmıştır. Emek piyasasında bazı kadınların yaptığı işlerin kendilerinden daha yüksek ücret alan erkeklerin yaptıkları işlerden daha fazla bilgi, tecrübe ve yetenek gerektiren işler olsa dahi sırf kadınların yaptığı işler olarak algılandığı için daha az ücret aldıkları⁴⁷” tespit edilmiştir. Bu konuda yapılan işin ve emeğin gereği olarak kendilerine engel konularak daha çok teşvik etmek yerine önlerine set konulmuştur.

⁴³ Doğramacı, s.92.

⁴⁴ Lütüye Selva Çam, **Türkiye’de Kadın İstihdamının Kalkınmaya Etkileri**, Ankara 2014, s.42.

⁴⁵ Çam, s.48.

⁴⁶ Melike Gülbay, **Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma**, İstanbul 2012, s.13.

⁴⁷ İnce, s.78.

Tablo 4
Cinsiyetlerin İsteki Durumu

İsteki Durum	Toplam	Kadın	Erkek
Ücretli Veya Yevmiyeli	28.515	5.808	13.662
İşveren	19.469	125	1.146
Kendi Hesabına	1.271	829	4.025
Ücretsiz Aile İşçisi	2.921	2.142	780

Kaynak: <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/2018-de-kadin-istatistikleri>
(16.04.2019)

Tablo 4’de kadın ve erkeklerin işteki durumları ele alınmıştır. Kadınların kendi hesabına çalışması ve işveren olmasında ki durum erkeklere göre çok düşükken “ücretsiz aile işçisi” olmasındaki oran çok yüksek kalmıştır⁴⁸. Kadın istihdamının az olmasını gösteren oranlardan biridir.

Tablo 5
Cinsiyetlerin Çalıştıkları Faaliyet Alanına Göre Oranı(2017)

Ekonomik Faaliyetler	Toplam	Kadın	Erkek
Tarım	% 18.6	% 26.8	% 14.9
Sanayi	% 19.2	% 14.7	% 21.2
İnşaat	% 7.6	% 0.9	% 10.6
Hizmetler	% 54.6	% 57.6	% 53.3

Kaynak: <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/2018-de-kadin-istatistikleri>
(16.04.2019)

Tablo 6
İstihdam Edilenlerin Cinsiyet Ve Kayıtlılık Dağılımı(2017)

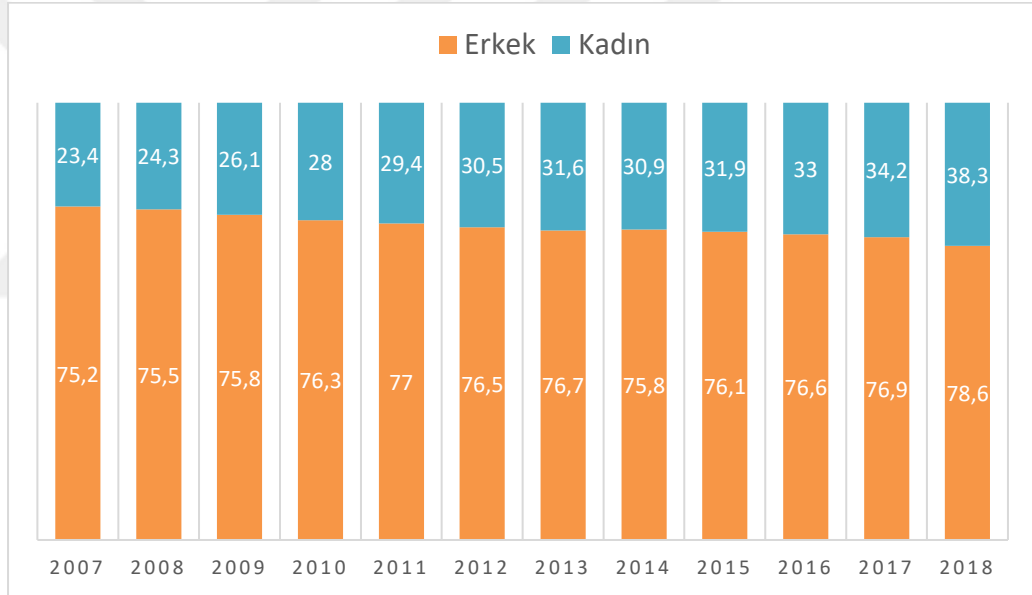
	Toplam	Kadın	Erkek
TARIM	5.297	2.382	2.915
Kayıt Dışı Çalışan	4.461	2.232	2.228
Kayıt Dışılık Oranı	% 84.2	% 93.7	% 76.4
TARIM DIŞI	23.218	6.522	16.697
Kayıt Dışı Çalışan	5.118	1.608	3.510
Kayıt Dışılık Oranı	%22	%24.7	%21

Kaynak: <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/2018-de-kadin-istatistikleri>
(16.04.2019)

⁴⁸ Özgür Güldü ve Müge Ersoy Kart, **Toplumsal Cinsiyet Roller ve Siyasal Tutumlar: Sosyal Psikolojik Bir Değerlendirme**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt:64, Sayı:3, Yıl.2007, s.113.

TÜİK verilerinde işsizlik oranlarının belirlenmesinde oynamaya sebep olan kayıt dışı çalışma ve tarım işçisi oranları kadınların istihdamında net oranları vermemektedir. Kadınların yukarıda ki tabloda erkeklerden daha çok tarım işçisi olarak çalıştığı görülmektedir. TÜİK verilerine göre yukarıda ki tablolarda istihdam da cinsiyet oranları, istihdamın sektörel dağılımı ve bunların kayıtlılık oranları verilmiştir. Verilere göre kayıt dışı çalışmanın ve tarım işçisi olma dışında kadınların çalışma oranlarının erkeklere göre daha düşük olduğu görülmüştür. Son on yıllık süreçte kadınların işgücüne katılımında artış olduğu gözlenmektedir.

Tablo 7
Cinsiyete göre işgücüne katılım oranı, 2007-2018



Kaynak: Melike Gülbay, Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, İstanbul 2012. s:54.

Tablo 7’de 2007 – 2018 yılları arasında ki iş gücüne katılım oranları verilmiştir. 2007 yılında kadınların işgücüne katılım oranı 23,4 iken 2018 yılında ise 38,3 oranına yükselmiştir. Kadınların 11 yıl içerisinde iş gücüne katılım oranları artış gösterirken, erkeklerin oranı çok az değişkenlik göstermiştir.

1.5. Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Ayrımcılığı

Çalışma hayatına girerek ailevi ve genel sorunlarını aşan kadınların diğer sorunları ve çalışırken karşılaştıkları engellerin neler olduğu ve sadece cinsiyeti yüzünden kendilerine yapılan ayrımcılığı ve önüne konan engelleri araştırmak ve belirlemek gereklidir. “Cinsiyet ayrımcılığı, kadının ve erkeğin biyolojik özelliklerinden veya biyolojik farklarından kaynaklanmaz. Biyolojik özelliklere toplumsal bir anlam yüklenerek cinsiyet ayrımcılığı doğallaştırılır. Bu süreci daha iyi anlatmak için literatürde toplumsal cinsiyet kavramına başvurulur.⁴⁹” İnsanlar arası ilişkilerde ki gibi, çalışma yaşamında ki etkileşimlerde toplumsal cinsiyet düzenlemelerine bağlı kalmaktadır.

Yalnızca biyolojik cinsiyetle sınırlandırılmış cinsiyet anlamının tanımı, cinsiyete dayalı olarak karşılaşılan ayrımcılığı da desteklemektedir. “Biyolojik cinsiyet ve toplumsal cinsiyet arasındaki kavramsal fark toplumsal yaşamda yok sayılır. Bu yüzden insanların doğuştan gelen özelliklerine göre kadın ve erkek olmak üzere iki kategoriye ayrıldığı düşünülür. Bu stereotipik ayrım, kadınların doğal olarak, doğuştan fiziksel ve ruhsal olarak dezavantajlı olduğu sonucuna varılmasına yol açar. Böylece erkek toplumsal cinsiyeti, kadına göre değişmez şekilde avantajlı konumda olur.⁵⁰” Bahse konu doğallaştırma, cinsiyete dayalı olarak hiyerarşi ve bu hiyerarşinin kalıcı olmasına neden olan bir “cinsiyet rejimine” yol açmaktadır.

Biyolojik cinsiyete dayalı olarak yapılan ayrımcılık çalışma hayatında da etkili olmaktadır. “Ayrımcılık kendini daha çalışmaya hazırlık ve işe başlama sürecinde, meslek seçiminde gösterir: Bazı işlerin doğal olarak iki cinsiyetten birine daha uygun olduğuna inanılır. Kırsal temelli tarım sektöründen sonra kadınların yer aldığı ikinci sektör hizmetler sektörüdür, çünkü bu sektördeki işlerden bazıları özellikle kadın işleri sayılır.⁵¹” 3. olarak çalışan sektör sanayi olmaktadır⁵². “Ancak imalat sanayiinde çok

⁴⁹ Ayten Ceren Deniz, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Kapsamında, Kadınlara Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı**, İzmir 2014, s.51.

⁵⁰ Seyhan Bilir Güler, **Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma**, Ankara 2005, s.35.

⁵¹ Doğru, s.74.

⁵² Aytaç,s.61.

sınırlı olan kadın istihdamı tekstil, gıda, hazır giyim gibi emek yoğun sanayi dalları söz konusu olduğunda artmaktadır. Bu sektörlerde çocuklarla birlikte kadınlar sosyal hak ve güvenceden yoksun ve kayıt dışı olarak çalıştırılmaktadır.⁵³ Emegin bu şekilde yok sayılması ve emeğe göre kendilerine güvence verilmeyen kadınlar için ayrımcılık yapıldığı görülmektedir.

Çalışma yaşamı açısından cinsiyet ayrımcılığı, işin yapılmasında etkisi olmamasına rağmen, kadınların cinsiyetlerinden dolayı çalışma yaşamında dışlanması ve bunun sonucunda işyerindeki güç, tatmin düzeyi ve gelirin erkekler arasında paylaşılması anlamındadır. İşyerinde cinsiyet ayrımcılığı; eğitimde, iş bölümünde, ücretlendirmede kadın ve erkeğin yaptıkları işle değil, cinsiyet temeline dayanarak işleme tabi tutulmasıdır. Ayrımcılık, aynı iş için farklı ödeme yapılması biçiminde olabileceği gibi, eşit verimliliğe sahip bireylerin farklı ücret düzeyine karşı gelen farklı işlere sahip olmaları şeklinde de meydana gelebilmektedir. Pek çok toplumda meslekler yatay olarak katmanlaşarak “kadın işi “ ve “erkek işi” olarak ikiye ayrılırlar. Genel olarak; “kadın işi” düşük statülü ve düşük ücretli, geçici, güvencesiz olan niteliksiz işlerden, buna karşı “erkek işi” yetki ve sorumluluk gerektiren, yüksek ücretli, sürekli, güvenceli olan nitelikli işlerden oluşmaktadır. İşten çıkarılmalarda; aile reisinin erkek olarak düşünülmesi ve evi geçindirme rolünün erkeğin görevi olarak görülmesi gibi birçok nedenlerle, ekonomik kriz dönemlerinde öncelikle kadın çalışanlar tercih edilmektedir⁵⁴.

⁵³ Dalkıranoglu, s.40.

⁵⁴ <https://www.tmmob.org.tr/sayfa/cinsiyet-ayrimciligi> (10.08.2019)

2. CAM TAVAN KAVRAMI

Cam tavan kavramı olarak çalışma hayatında kadınlara yönelik geliştirilen zorlayıcı bir durumdur. Cam tavan kavramı ile ilgili ilk yazılı metin 1984 yılında Adweek dergisinde kullanılmıştır. Gay Bryant makalesinde “ Kadınlar belli bir noktaya ulaşmışlardır, ben buna cam tavan diyorum, onlar orta yönetimin tepesindeler, duruyorlar ve sıkışmış haldeler ⁵⁵” şeklinde cam tavan kavramı ilk kez kullanmış ve kavramın içeriğini ana hatlarıyla özetlemiştir. “1990’lı yıllarda kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelmelerinin ve başarılı olmalarının onlar için temel bir sorun olduğu kabul edilmiş ve cam tavan kavramı, cam tavan sendromu olarak ele alınmaya başlanmıştır.⁵⁶” Cam tavan kavramı ana hatlarıyla genel olarak incelenmiş, sebep ve sonuç ilişkisi olarak arasında bağlantı tanımlanmaya çalışılmıştır.

Kadınların yaşadıkları engellerin Cam Tavan olarak adlandırılması bilim adamlarının yaptıkları araştırmalar ve deneyler sonucu ortaya çıkmıştır. “ Pirelerin farklı yüksekliklere zıpladıklarını gören bilim adamları pireleri toplayarak 30 cm boyundaki cam fanus içerisine koyarlar ve cam fanusun zemini ısıtılırlar. Sıcaktan etkilenen pireler zıplayarak kaçmaya çalışırlar ama tavandaki cama çarparak düşerler. Zeminin sıcaklığından tekrar zıplarlar, tekrar cama vururlar. Pireler kendilerini neyin engellediğini anlamadıkları için sonunda 30 cm’den fazla zıplamamayı öğrenirler. Pirelerin 30 cm zıpladığını görünce deneyin ikinci aşamasına geçilir ve tavandaki cam kaldırılır. Zemin tekrar ısıtılır. Tüm pireler eşit yükseklikte 30 cm zıplarlar.⁵⁷” Cam engeli olmamasına rağmen cam kabı geçmeyen pireler artık içgüdüsel olarak o boyu geçmemektedirler. Bu deneyin sonucu olarak kadınların yaşadıkları bu durum için de cam tavan sendromu kullanılmıştır.

Cam tavan sendromu genel olarak “devlet ve şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek pozisyonlara gelmeyi arzulayan ve bunun

⁵⁵ Ayşe Esmeray Yoğun Erçen, **Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme**, Adana 2008, s.21.

⁵⁶ Karaca, s.51.

⁵⁷ Aslı Öztürk, **Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği**, Ankara 2011, s.31.

için çabalayan kadınların karşılaştıkları engeller⁵⁸” olarak tanımlanmış, zamanla kadınların “yönetim düzeylerinde karşılaştıkları ayrımcı engelleri tanımlamak için kullanılan bu kavram, daha sonra aynı veya benzer sorunlarla karşılaşan azınlık erkekler için de⁵⁹” kullanılmaya başlanmıştır.

Cam tavan genel olarak, “kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlerine bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engeller⁶⁰” olarak da nitelendirilebilmektedir. Bu engeller, çeşitli görüşlere göre “işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için gerekli olan farklı ve çeşitli yeteneklere sahip kişilerin üst düzey yönetimde görev alamamalarına ve özelliklerine bakılmaksızın işletmenin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına neden olmakta, örgütlerin kadın çalışanları için var olan bu terfi sınırının birçok kuruluştaki bulunduğu ileri sürülmektedir.⁶¹” Cam tavan örgütlerde kırılması oldukça zor bir engel olarak görülmekte, günümüzde çok az kadın bu engelleri aşarak çalıştıkları ortamlarda üst kademelere ulaşabilmektedir.⁶²

2.1. Cam Tavan Sendromu'nun Nedenleri

Kadınların belli iş ve eğitim konusunda gereken bilgi ve becerileri kazandıktan sonra üst kademelere çıkması veya daha iyi konumlara gelmesini engelleyen ve cam tavan olarak adlandırılan birçok engel bulunmaktadır. “Bu engeller çoğunlukla sosyo-kültürel nitelikte olup, ortaya çıkması sosyalleşme süreci; normlar, kanunlar ve kurumsal düzenlemeler; eğitim düzeyi ve endüstriyel gelişim seviyesi ile birebir ilişkilidir.⁶³” Genel olarak çalışmalarda varılan sonuç, toplulukların erkekler tarafından benimsenen kuralların geçerliği olduğu şeklindedir. Yani, erkeksi kültürler ve alt yapılar, gizli önyargılar, örtük kurallar ve örgüt pratiklerini içerir. “Gerek dünyada

⁵⁸ Bayram Sezen, **Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta Ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, Çanakkale 2008, s.23.

⁵⁹ Doğru, s.70.

⁶⁰ Güldü, s.124.

⁶¹ Semiha Tunç, **Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir uygulama**, Eskişehir 2016, s.51.

⁶² Jerlando F.L. Jackson and Elizabeth M. O’Callaghan, **What Do We Know About Glass Ceiling Effects? A Taxonomy and Critical Review of Inform Higher Education Research**, University of Wisconsin-Madison, WI, USA, Res High Educ, 2009. 50:460-482.

⁶³ İpek İlkcaracan, **Kadın İstihdam Sorununa Farklı Bir Yaklaşım Geçmişten Günümüze Türkiye’de Kadın Emegi**, 1. Basım, Ankara Üniversitesi Yayınları, 2012. S.74.

gerekse Türkiye’de, konu ile ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet temelli bu engellerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülse de bütüncü bir bakış açısıyla örgütlerde cam tavan oluşumuna yol açan engeller üç temel etrafında toplanmaktadır.⁶⁴

Literatürde cam tavan kavramının esası, “cinsiyet temelli engeller olarak görülmekte, herhangi bir işletmedeki kadınların daha üst kademelere geçme girişimleri esnasında sıklıkla karşılaştıkları engeller⁶⁵” şeklinde olduğu belirtilmiştir.

2.2. Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Etmenler

Cam tavan sendromuna ilişkin tanımlar incelendiğinde, saydam veya görünmez gibi iki anlamda kullanılan ve kesin anlam ifade edemeyen kavramların kullanılması, araştırmacıları çeşitli etkenleri karşılaştırarak çeşitli organizasyonlarda cam tavanın varlığını ölçmeye yönlendirmiştir. Bu noktada “ücret, terfi, yönetsel pozisyonlardaki kadın oranı, üst kademe pozisyonlardaki kadın yönetici sayısı” ve bunlara benzer farklı kriterler temel alınmaktadır⁶⁶.

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde cam tavan sendromuna neden olan pek çok faktörün bulunduğu tespit edilmiştir. Bütüncü bir bakış açısıyla örgütlerde cam tavan oluşumuna yol açan engeller, üç temel faktör belirlenerek bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak etkileri çalışma da ele alınmıştır⁶⁷. Örgütsel ve toplumsal olarak etkenler genelde aile ve çalışma ortamında ki kişilerle etkileşim anlatılmıştır⁶⁸.

2.3.Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Engelleri

Kadın çalışanların yükselmeleri ve terfi almalarını engelleyen çeşitli kariyer engelleri bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz; kurum tarafından konulan engeller, bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller, kişinin kendi kendine koyduğu engeller, örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller, kadın yöneticiler tarafından

⁶⁴ Burcu Kara, **Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarını Engelleyen Cam Tavan Sendromuna İlişkin Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri**, Ankara 2015, s.58.

⁶⁵ Burcu Erot, **Antalya Devlet Okullarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Hakkında Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma**, Antalya 2016, s.22.

⁶⁶ Arife Mayuk, **Çalışma Yaşamında Kadın Ve Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Stratejiler: İstanbul Örneği**, Balıkesir 2013, s.49.

⁶⁷ Karaca, s.33.

⁶⁸ Yoğun Erçen, s.16.

konulan engeller, erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, aile tarafından konulan engeller şeklinde sıralanabilir⁶⁹.

2.3.1. Kurum Yapısından Kaynaklı Engeller

Erkekler ve kadınların başarı ve başarısızlık faktörleri aynı olsa da, bazı faktörlerin ortaya çıkma sıklığı açısından farklılıklar bulunmaktadır. Örnek olarak “kadınların daha fazla imaj problemi olduğu ve üst kademelere tırmanmak için daha fazla tecrübeye sahip oldukları vurgulanmaktadır.”⁷⁰ Kadınlar için erkeklere göre bazı ek şartların öne sürüldüğü ve erkek meslektaşlarına göre daha az hata yapmaları gerekliliğini öne sürmüşler, kadınların mesleklerinde ilerlemesini daha da zorlaştırmışlardır.

Son yapılan çalışmalar ve ortaya konan teoriler erkeksi örgüt kültürünün cam tavan fenomeninin devamına inandırıcı bir açıklama olduğuna dikkat çekmektedir. Bu çalışmalarda varılan ortak sonuç, “örgütlerin erkekler tarafından benimsenen kurallar ve inançlar üzerine kurulduğudur⁷¹. Yani, erkeksi kültürler ve alt yapılar, gizli önyargılar, örtük kurallar ve örgüt pratiklerini içerir. Bahsi geçen kural ve pratikler, stereotipik olarak erkeksi olan iletişim şekilleri, kişinin kendisine bakışı, uyumsuzluklara yönelik tutumlar, yönetici imajları, örgütsel değerler, başarı ve iyi yönetim tanımlarını teşvik eder.”⁷²

Cam tavan engellerinde kadınların dezavantajlarından biride kadınların bakmakla yükümlü çocukları ve aileleridir, incelenen çalışmalarda “Aile erkeği üst yönetim kademeleri için ideal görülmesine rağmen anneler üst yönetim kademeleri için uygun görülmemiştir. Durumların bu şekilde olmasının nedeni; bu tip politikalar kadını problemmiş gibi ele alarak cinsel sözleşmeyi güçlendirmektedir.”⁷³ Çalışma ortamlarında “cinsiyetli örgütsel yöntemlerin etkisini kadını bir kenara itmek ve neticede onu çoğu üst yönetim kademelerinden dışlamak şeklinde göstermektedir. Yöneticinin

⁶⁹ Topoğlu, s.67.

⁷⁰ Mehmet Zeybek, **Türkiye’de Kadın İstihdamında Etkinliğin Artırılması Ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Çalışma**, Ankara 2015, s.52.

⁷¹ İnci Kerestecioğlu, **Türkiye’de Kadının Toplumsal Konumu: Kazanımlar ve Sorunlar**, İstanbul 2004, s.44.

⁷² Tuğba Ceran, **Gıda Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Konya İli Örneği**, Konya 2018, s.50.

⁷³ Serpil Aytaç, Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Umuttepe Yayınları, İstanbul 2017, s.44.

işini hala erkeğin belirlemesinden dolayı, çocuk sahibi olmaktan vazgeçseler bile tüm kadınlar iş yerlerinde aktif biçimde farklı ele alınmaktadırlar.⁷⁴”

Çeşitli araştırmalar bize göstermektedir ki; yöneticilerde bulunması gerektiği düşünülen önemli özelliklerin çoğu erkekler ile özdeşleştirilen özelliklerdir. Bu yüzden ki, kadın yöneticiler, erkek meslektaşları tarafından şirket içinde kabul edilmeme zorluğuyla karşı karşıyadırlar. Cinsiyet, yaş, etnik köken ve bakış açısındaki çeşitlilik, şirketlere problem çözme, daha iyi ürün konumlandırma, gelişmiş stratejik planlama, yeni bilgi veya görüşler ve hatta daha fazla sorumluluk, ek bilgiler, yeni fikirler ve öngörüler dâhil birçok alanda avantaj sunabilir. Kadınlar için, Yönetim Kurulu üyeliği bir şirketin fikirlerini test etme ve kamu politikaları hakkındaki görüşünü destekleme fırsatı verir.⁷⁵

Kadın çalışanlar geleneksel olarak düşük ücretli ve rutin mesleklerde çalışmaktadır. “Bu mesleklerin çoğu kadın işi olarak görülerek toplumsal cinsiyet farklılığı ile tanımlanmıştır.” Asistanlık ve bakım işleri çoğunlukla kadınlar tarafından yapılmış ve kadınsı meslekler olarak görülmüştür.⁷⁶

“Kadınlara yönelik mesleki ayrımcılık hem yatay hem de dikey boyutlara sahiptir. Dikey ayrımcılık kadınların daha az otorite ve gelişime açık işlerde yoğunlaşmasına yol açarken, erkeklerin daha güçlü ve etkili pozisyonları ellerinde tutmasını sağlar. Yatay ayrımcılık ise erkek ve kadınların farklı iş kategorilerinde çalışmalarını işaret eder.⁷⁷” Cam tavan sendromunda kadınlar karşılaştıkları en büyük engelin ayrımcılık ve kurum içi taraftarlık olduğunu belirtirken, hiçbir erkek bu noktalara değinmemektedir. Erkekler ise genellikle deneyim eksikliği ve yeterlilik eksikliğinden bahsetmekte olduğu belirtilmektedir⁷⁸.

⁷⁴ Bünyamin Akdemir, Meral Çalış Duman, **Kadın Çalışanların Performansında Cam Tavan Sendromu Engeli!**, Malatya 2017, s.520.

⁷⁵ Deborah E. Arfken et al., **The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards**, *Journal of Business Ethics* 50, 2004 Kluwer Academic Publishers, Netherland, 2004, s.177-186,

⁷⁶ Ali Çalışkan, **Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini Ve Cam Tavan Sendromunu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma**, İstanbul 2012, s.92.

⁷⁷ Rozi Mızrahlı, Hakan Aracı, **Kadın Yöneticiler Ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma**, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2010, s.217.

⁷⁸ Kerestecioğlu, s.46.

2.3.2. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Cam tavan kavramının kadın çalışanlar ile ilişkilendirilmiş olması nedeniyle cam tavana neden olan engellerin de cinsiyet temelli bir yaklaşım üzerine kurulduğu görülmektedir. “Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller kadının birden fazla rol üstlenmesi ve önceliklerinden dolayı kişisel tercih ve algıları” şeklinde iki başlık altında incelenebilir.⁷⁹

Toplum içerisinde bireylere belirli roller verildiği açıkça görülmektedir. Örneğin “erkeğin iş hayatında bulunması, kadının iyi bir anne olması gibi roller genel kabul görmüş yargılar halini almıştır. Nitekim Cam tavan sendromuna maruz kalan kadınların en sık yaşadığı engellerden bir tanesi de çoklu rol üstlenmesidir.⁸⁰” Çalışmalarda kültürel engellerinde kadınların karşılaştığı cam tavan engelini arttırdığı, bunun için destek programlarının uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Amerikan Havayolları kadın çalışanları için kalkınma programları hazırlayarak kadınların çoklu rol üstlenmedeki engellerini kaldırmak için uygulama başlatmıştır⁸¹.

Kadının hem anne hem eş hem birey ve çalışan olarak birçok role sahip olması kadının üst pozisyonlara gelmesinde engelleyici bir durum oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalarda bu durumun önüne geçmek amacıyla sosyal farkındalığı arttırmanın önemine değinmişlerdir. Özellikle kadınların çoklu rollerinde stres yaşamaya başlamaktadırlar. Aile ve iş konusunda kendilerine yardımcı olunması bu sendromun önüne geçilebileceği vurgulanmıştır⁸². “Bu nedenle kadın yöneticiler bazen ailesi ve işi arasında kalabilmektedirler.” Bu durum, kadınların iş hayatında çok yetenekli eğitimli olsalar dahi erkeklere göre daha uzun sürede kariyer basamaklarını çıkmalarına sebep olmaktadır⁸³.

⁷⁹ Hilal Şen, **Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Faktörler Ve Çıkış Yollarının İncelenmesi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma**, Bilecik 2017, s.20.

⁸⁰ Ümran Altay, **Kadın Çalışanların Cam Tavan Algıları Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma**, Mersin 2018, s.68.

⁸¹ Alison Eyring and Bette Ann Stead, **Shattering the Glass Ceiling; Some Successful Corporate Practices**, Kluwer Academic Publishers, Kluwer of Business Ethics 17, 1998 s.246-247.

⁸² Gary S. Insch, Nancy McIntyre, Nancy K. Napier, **The Expatriate Glass Ceiling: The Second Layer Of Glass**, Journal of Business Ethics 83, 2008, s.23.

⁸³ Leyla Aslan, **İş Yaşamında Kadınlar**, İstanbul 2006, s.15

Cam tavanı oluşturan bireysel engellerden bir diğeri ise kadınların kişisel tercih ve algılarıdır. Yapılan araştırmalarda “kadınların kendilerine oluşturdıkları üç kavram tanımlanmıştır. Birincisi kadınların risk almaya daha az gönüllü olması nedeniyle risk taşıyan üst yönetim görevlerine cesaret edememeleridir. İkincisi kurtarma kavramıdır.⁸⁴” Kadınların yüksek sorumluluk duygusu ile çok fazla sorumluluk almaları ve önemli konulara ayıracak zaman ve enerjilerinin kalmaması sorunuyla karşılaştıklarını göstermektedir. Üçüncü kavram ise dürüstlüktür. “Kadınlar iş arkadaşları tarafından çok dürüst ve samimi olarak algılanmakta ancak daha az objektif, duygusal kontrolü daha düşük bireyler⁸⁵” olarak görülmektedir.

2.3.3. Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller

Cam tavan sendromunun kişiyle direkt olarak ilişkili olduğu belirlenmiştir. “Kadınların kendi algılamaları ve tutumları da cam tavan sendromuna neden olabilmektedir. Aile hayatının zarar göreceğinden duyulan endişe, yerleşik algılar sebebiyle kariyerinin kısa süreceği veya terfiler olmayacağı inancı, çeşitli engellerin getirdiği özgüven eksikliği, öncelikle kadınları rakip olarak görme eğilimi, cinsel kimliğini kaybetme endişesi, yöneticiliği kendine uygun görmeme kişinin kendi kendine yarattığı engellerdir,”⁸⁶ çalışmada bireyin çalışma hayatında kariyer hedeflerinin son bulmasına kaynaklık eden “ kendine yönelik koyduğu engelleri” şu şekilde tanımlamaktadır⁸⁷.

Çalışmalarda belirlenen önemli hususlarda biriside erkeklerin ve kadınların kariyer ölçümleridir, çalışmada “Kadınların yaşlıları erkeklere göre daha kısa kariyerleri vardır çünkü kadınlar genelde 25-35 yaş aralığında çocuk büyütmektedirler. Yine aynı sebepten sürekli iş hayatında bulunamazlar ve terfileri yavaş, maaşları düşüktür.⁸⁸” Bu durumda olan kadın çalışanların iş hayatına “isteksiz ve umutsuz” bakarak kendilerine cam tavan engeli yarattıkları belirlenmiştir.

⁸⁴ Öztürk, s.47.

⁸⁵ Yegengil, s.36.

⁸⁶ Sezen, s.27.

⁸⁷ Aslan, s.17.

⁸⁸ Elif Atan, **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin “Cam Tavan”a İlişkin Algılarının İncelenmesi**, İstanbul 2011, s.38.

Kadınların kişisel tercihleri de onlara cam tavan sendromu yaşatmada önemli bir etkene sahip olabilmektedir. “Birçok kadının aile yaşantısını ve iyi bir eş olma çabasını kariyerlerinin önüne koyduğu görülmektedir. Bu öncelik sırası ise iş hayatına; uzun süreli çalışmama, seyahat edememe, esnek çalışma saatlerine sıcak bakmama olarak yansıyor kadının çalışma yaşamını kısıtlamaktadır.⁸⁹” Bu olgular kadının kendi seçimleridir fakat kişi için cam tavana bir engel eklemektedir.

2.3.4. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Cam tavan sendromuna neden olan başka bir konu ise örgütsel faktörlerden kaynaklı engellerdir. “Örgüt” kelimesini kısaca ifade etmek gerekirse, “belirli bir amaç için bir araya gelmiş insanlar topluluğu” olarak ifade edilebilir. Örgüt içerisinde “cinsiyetçi yaklaşımların olması, çalışanlara eşit fırsatların tanınmaması, özellikle kadın çalışanlara karşı ön yargılı bir yaklaşımın izlenmesi beraberinde cam tavan engelini de doğurmaktadır.⁹⁰” Örgütsel faktörler şu şekilde sıralanabilir; ücret, işin niteliği ve statüsü, terfi olanakları, çalışma koşulları ve ortamı, yöneticilerin tutumu, kararlara katılma ve otonomi, takdir edilme duygusu gibi başlıklar altında sayılabilir. Kadınların bu maddelere katılımı ve bu maddelerin iyileştirilmesi kendilerinin karşısına çıkan engelleri yenmede büyük rol oynamaktadır⁹¹.

Örgüt kültürünü açıklamak gerekirse, örgüt içerisindeki çalışanların zaman içerisinde ve ortam koşullarına bağlı olarak geliştirdikleri “gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünü” ifade etmektedir. “Geçmişten günümüze kadar genel olarak yöneticilerin erkek oluşu, örgüt kimliğinde erkeklere özgü davranışların yer etmesine neden olmuştur.⁹²” Bu durum kadın yöneticilerin yükselmesi önünde büyük bir engel teşkil etmektedir.

Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engellerden önemli bir unsur da erkeklerle yapılan yükselme yarışıdır, çalışmalarda “kadınların kariyerlerinin ilk yıllarında performanslarının erkeklerden daha yüksek çıktığı, fakat üst basamaklara doğru

⁸⁹ Başak Eroğlu Toroman, **Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetsel Konuma Yükselmelerinde Cam Tavan Etkisi**, Tokat 2011, s.25.

⁹⁰ Gazioğlu, s.18.

⁹¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul 2006, s.202.

⁹² Altay, s.70.

ilerledikçe kadınların sayısının azaldığı⁹³” tespit edilmiştir. Sorunun ne olduğunu belirlemek için düzenlenen çalıştaylar da “kadınların erkek egemen örgüt kültürü içinde kendilerine yer bulamadıkları saptanmıştır. Kadınlara karşı açık bir ayrımcılık yapılmadığı halde, özellikle önemli işlerin bölüşümü ve terfi gibi kararların verilmesi esnasında, kadın çalışanlar hakkında cinsiyete dayalı varsayımlarda bulunulduğu anlaşılmaktadır.⁹⁴” Çalışmalarda kadın çalışanların performanslarına göre erkek çalışanların ise potansiyellerine göre değerlendirildiği⁹⁵, bu durumun “kadın çalışanların potansiyellerini tam olarak kullanacakları kademelere yükselemediklerini⁹⁶” çalışmalarda belirlenmiştir.

2.3.5. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Cam tavan sendromunu ya kişinin ya erkek yöneticilerin engeller yarattığı şeklinde tezler vardır. Hâlbuki “kadınlar da hemcinslerine pek çok engel yaratabilmektedirler. Bu engellemeler kendini referans alma yanılığı ve kraliçe arı sendromu olarak⁹⁷” adlandırılmıştır.

Kadınların hem cinslerine yaratmış olduğu engellerden biriside “*Kendini referans alma yanılığı*”: Kadınlar kariyerlerinde pek çok engelle karşılaşır. Üst pozisyonlara gelmiş kadınlarda alt pozisyonadaki hemcinsine karşı bir bilinçaltı savunma durumu söz konusu olabilir. Kendisinin o pozisyona zor fakat ulaşabilmiş olması başkasının da tüm zorluklara karşın bunu yapabileceğini savunarak engeller yaratmasına⁹⁸” neden olabilmektedir.

“Kendini referans alma yanılığı; Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki ‘ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok

⁹³ Ebru Güner, **Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü**, İzmir 2011, s.98.

⁹⁴ Buket Akdöl, **Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma**, İstanbul 2009, s.56

⁹⁵ Nezihe Yaşar Palankök, **Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk Ve Koçluk**, Ankara 2006, s.27.

⁹⁶ Öztürk, s.40.

⁹⁷ Pınar Aydağ, **Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana Ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Ve IATA Üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma**, Hatay 2012, s.47.

⁹⁸ Merve Acet, **Kariyer Planlama Ve Geliştirme Sürecine Cam Tavan Sendromunun Etkisi: Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul 2017, s.18.

mantığıdır. *Kraliçe arı sendromu*: Kraliçe arı sendromu kadın yöneticilerin erkek yöneticilere özenmesi ve onların yöntemlerini benimsemeye başlamalarıdır.⁹⁹ Kadın yöneticilerin iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticiler gibi davranış şekillerine yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkeklerin yapısına benzer tepkiler göstermesi durumu olarak adlandırılmaktadır¹⁰⁰.

Kadın yöneticiler hemcinslerinin kariyerleri önünde engel teşkil edebilmektedir. Kendini referans alma yanılgısı yani; kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir, özel bir çabaya gerek yok” mantığı kadınlar önünde bir çeşit engel yaratabilir. Kadın yönetici olarak “erkekler gibi düşünerek, onlardan biri olduğunu gösterme çabası içerisine girebilir.¹⁰¹” Kadın çalışanların çeşitli nedenlerle tehdit olarak görülmesi de kadın yöneticiler tarafından kadın çalışanların ilerlemesine ve yükselmesine engel olabilmektedir.

Çalışmalarda, kadınların birbirlerini çekememeleri; tepe yönetiminde görünen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancı olduğu. “Bu bağlamda kadınların çalıştıkları kurumda kendileri gibi kadın yöneticileri istememeleri, yükseldikleri noktada tek kadın olmak amacıyla diğer kadınların yükselmelerine ket vurmalarını doğurmaktadır.¹⁰²” Kadın yöneticilerin kraliçe arı sendromu nedeniyle, hiyerarşik düzende alt kademelerde çalışan kadınlarda, yöneticinin erkek olması durumunda daha hızlı yükselebilecekleri ve engellenmeyecekleri fikrinin yaygın olduğunun görüldüğü belirlenmiştir.

2.3.6. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Cam tavan sendromunda genel olarak en çok erkek yöneticiler tarafından konulan engellerden bahsedilmektedir. Bu durumun en büyük nedeni “işletmelerde var olan erkek egemen kültürün baskınlığıdır.¹⁰³” Nitekim üst düzey yöneticilerin büyük bir kısmı erkek olduğundan ve “erkeklerin de kadınsı değerlerden çok, erkeksi değerlere

⁹⁹ Eroğlu Toraman, s.78.

¹⁰⁰ Linda Wirth, **Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management**, International Labour Office, Geneva, 2004, s. 13.

¹⁰¹ Erot, s.31.

¹⁰² Gülbay, s.80.

¹⁰³ Reyhan Irmak, **Cam Tavan Sendromu - Bir Hastane Uygulaması**, İzmir 2010, s.37.

bağlı oldukları varsayıldığından, yönetim kültürlerine erkeksi normların ve değerlerin hâkim olduğu, üstelik çoğu kuruluş erkekler tarafından, erkekler için kurulmuş ve erkeklerin deneyimine dayalıdır.¹⁰⁴ Çalışma hayatı içindeki kadınların sayısının artmaya devam etmesine rağmen yönetim kademelerinde yer alan kadın çalışanlarının erkeklerinkinden çok daha az olması durumuna neden olmuştur. Deborah çalışmasında cam tavan nedeniyle kadınların “yönetim kurullarına” kısıtlı sayıda katılabildiğini cam tavan nedeniyle, kadınların insan kaynakları ve benzeri organizasyonlarda limitli bir şekilde görev alabildiklerini belirtmiştir. Geleneksel yönetimde üst düzey pozisyonlar erkek olduğu için bu yarışta kadınların üst yönetime seçilmesinin gittikçe zorlaştığını bunun da cinsiyet eşitsizliğine ve kadınlar açısından homofobik bir algı yaratarak kadınlar üzerinde olumsuz etki yaptığını belirtmiştir.¹⁰⁵

Çalışmalarda örnek olarak, “erkek çalışanlar yıpratıcı ofis dedikodularından ve rahatsız edici imalardan sakınmak için kadın çalışandan çok erkekleri tercih edebilmekte, i ilişkilerinde girişken davranış sergileyen kadınlara karşı olumsuz tavırlar gösterebilmektedirler.¹⁰⁶ Üstelik erkek yöneticiler, “hat çalışanlarından çok, kendileriyle eşdeğer statüdeki çalışanlarla iletişim kurmayı tercih etmeleri ve kadınların yetenek, motivasyon ve iş tercihleri hakkında sahip oldukları olumsuz önyargılar nedeniyle onları kasti olarak erkekler arası ağdan dolayısıyla mentorluk ilişkilerinden dışlamaktadırlar.¹⁰⁷”

Bu ilişkilerden dışlanma durumu, kadının gerekli ve yeterli mentor desteği olmadan erkek egemen bir topluluk içerisinde var olmaya çalışmasına neden olduğu belirlenmiştir. “Stereotipler yine işletmelerdeki kadın varlığının azlığına, var olanda da alt kademelerde kümelenmelerine neden olan bir faktördür. Örneğin, kadın ve erkeklerin değişik yönetim tarzları olduğu ve ekonomik mükemmelliğe erişmede erkek yönetim tarzının daha uygun olduğuna ilişkin kalıp yargı, kadınların yönetimde ilerlemesine büyük bir engel¹⁰⁸” oluşturduğu belirlenmiştir.

¹⁰⁴ Eroğlu Toroman, s.23-76.

¹⁰⁵ Deborah E. Arfken et al. s.180.

¹⁰⁶ Erot, s.26.

¹⁰⁷ Fidan Alhas, **Cam Tavan Ve Cam Tavan Uçurum Olgusunun İncelenmesi: Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma**, Kars 2016, s.16.

¹⁰⁸ Erot, s.26.

2.3.7. Aile Tarafından Konulan Engeller

Çalışan kadınların büyük bir bölümünün kariyer basamaklarında takılıp kalmasının nedeni “olumsuz çalışma koşulları gibi görünse de kadının kendisi olduğu ileri sürülmesine rağmen bu durumun aileden ya da sosyal çevreden kaynaklanıyor olması, engelin kadından değil de aileden kaynaklandığının göstergesidir.¹⁰⁹” Yapılan çalışmalarda da pek çok kadının, “ailevi sorumluluklarını” ilerlemeleri önündeki bir engel olarak gördüğü belirlenmiştir. Bekâr evlenmemiş kadınlar ya da çocukları büyümüş, yaş olarak ileride olan kadınlar, aile sorumlulukları daha az olduğu için uluslararası görevler için aday olabilirler.¹¹⁰ Örneğin “Kanada’da gerçekleştirilen bir araştırmada erkek üst düzey yöneticilerden daha üst düzey yönetici konumundaki kadının ailevi sorumluluklara olan bağlılığının ve çocuk sahibi olmanın kadınların gelişimi önündeki engeller olduğuna inandıkları¹¹¹” sonucuna ulaşılmıştır.

Kadınların aile ile ilgili engellerine örnek olarak, “Avrupa Birliği ülkelerinde çocuk sayısı arttıkça kadınların çalışma oranları da çarpıcı bir şekilde düşmekte, en büyük fark tek çocuklu kadınlarla üç ve daha fazla olanlar arasında ortaya çıkmaktadır ki Macaristan’da tek çocuğa sahip kadınların % 59’u çalışma yaşamına katılırken üç ve daha fazla olanlarda bu oranın çarpıcı bir şekilde % 13’e düştüğü¹¹²” görülmüştür.

Araştırmalar da “anne babanın da çalıştığı, anne veya babadan birinin olmadığı veya 5 yaşından küçük çocukların bulunduğu ailelerin çatışmaya daha açık olduğunu, iş-aile çelişkisinin bu ailelerde daha fazla olduğunu göstermektedir.¹¹³”. Yapılan anketlerde “2500 kişiyi kapsayan ABD, Kanada, İspanya, Hindistan, Tayvan, Türkiye, Ukrayna, Endonezya, Avustralya ve İsrail’de gerçekleştirilen “Kültürlerarası İş-Aile Dengesi” başlıklı çalışmada tepe yönetici konumundaki kadınların “eğer ortada bir yol ayrımı varsa, ailesindeki denge-düzen bozulmasın diye kadının ailesini seçtiği¹¹⁴” sonucuna ulaşılmıştır.

¹⁰⁹ Çalışkan, s.98.

¹¹⁰ Saroj Parasuraman, Claire A. Simmers, **Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study**, Journal of Organizational Behaviour, Vol. 22, June 2001, s. 556.

¹¹¹ Yusuf İnandı, **Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri**, Mersin 2009, s.80.

¹¹² Ceran, s.54.

¹¹³ Yılmaz, s.203.

¹¹⁴ Gülbay, s.75.

2.4. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

Kadınların kişisel tercih ve algıları da kendilerinin üst yönetimlere ve iyi bir pozisyona gelmelerini engellemektedir. Yapılan çalışmalar da Tavrıs'ın 2000 kadın ve erkek yönetici üzerinde yaptığı “Yönetmel Davranışlar Araştırması” isimli araştırmada, kadınların hayatta daha başarılı olamamalarının nedenlerini, “kadınların kendilerinde aramaları gerektiğini düşünenlerin oranı % 48 olarak tespit edilmiştir. % 45’lik bir oran ise kadınların kabiliyetlerini ispatlamak suretiyle cinsiyet ayrımının üstesinden gelebileceğine inanmaktadır. Türkiye’de cam tavan üzerine yapılan bir araştırmada da kadınların kariyerlerini engelleyen sebeplerden birinin kadınların bizzat kendileri olduğu öne sürülmüştür.¹¹⁵” Çalışmaya göre kadınların kendilerinin koyduğu engelleri aşağıda ki gibi sıralamaktadır;

- Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar,
- Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek,
- Özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek,
- Kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteğı veya inancı olmamak,
- Sistemi destekleme zorunluluğı hissetmek,
- Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek/kariyer yönelimli olmamak.
- Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak.¹¹⁶

Cam tavan sendromunun kişiyle doğrudan ilişkili olduğu, kadınların kendi tercihleri ve algılamaları da cam tavan sendromuna neden olmaktadır. “Aile hayatının zarar göreceğinden duyulan endişe, yerleşik algılar sebebiyle kariyerinin kısa süreceğı veya terfiler olmayacağı inancı, çeşitli engellerin getirdiğı özgüven eksikğı, öncelikle kadınları rakip olarak görme eğilimi, cinsel kimliğini kaybetme endişesi, yöneticiliğı kendine uygun görmeme¹¹⁷” kadınların kendi kendine yarattığı engellerdir.

¹¹⁵ Gazioğlu,s.55.

¹¹⁶ Öztürk, s.39.

¹¹⁷ Emine Keskin, **Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler: Antalya Kundu Bölgesindeki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama**, Isparta 2016, s.56.

Kadınlar genellikle cam tavan sendromuyla başa çıkmak için çabalamakta fakat sürekli olarak karşılaşılan ve aşılması zor olan engeller yüzünden cam tavan sendromunu kabul etmektedirler. Engeller artık kadınlar için kalıplaşmış aşamayacaklarını kabullenmişlerdir¹¹⁸. “Kadın çalışanlar ne yaparlarsa yapsınlar başaramayacaklarını, sorumlulukların üstesinden gelemeyeceklerini, yöneticilerin takdirini kazanamayacaklarını, karşılaştıkları bütün engellerin kaynağının kendisi olduğu kanısına varmakta ve daha fazla direnmeyip kariyer gelişimlerini sonlandırmaktadırlar.¹¹⁹” Bu durum artık kadınlar için aşılamayacak engel olarak gözükmekte ve en son çare olarak artık işlerinden vazgeçmenin tek çare olduğu kanısına varmaktadırlar.

Çalışmalarda böyle durumların sıkça karşılaştıkları ve daha basit ve çözülebilecek sorunlar da dahi çözülemeyecek durum olarak gözükmektedir. Kadınların, “başa çıkabilecekleri en küçük sorunlar karşısında bile bilinçaltında yapamayacakları, davranışlarının sonuçlara etki etmeyeceği inancıyla sorunu çözme yoluna gitmezler.¹²⁰” Öğrenilmiş çaresizlik olarak da adlandırılan bu durumun artık kadının benliğine işlenmiştir. İçinden kolayca çıkabilecekleri ve çözüme ulaştırabilecekleri durumlar da dahi kendilerini sorunlarını çözemeyecekleri durumuna inandırmışlardır.

2.5. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Kariyer Stratejileri

Kadınların örgüt içerisinde performanslarını tam olarak kullanabilecekleri kademelere ilerlemelerini engelleyen cam tavanı aşmada farklı stratejiler bulunmaktadır. Konu ile ilgili yayınlanan raporlara bakılacak olursa, “1998’ de büyük şirketlerde çalışan memurların %11,2’sinin kadınlardan oluştuğu, 1997’de ABD Çalışma Bakanlığının raporlarına göre, 18,4 milyon kadın yönetsel pozisyonlarda çalıştığı belirlenmiştir.¹²¹”

¹¹⁸ Yakut, s.67.

¹¹⁹ Ercan Taşkın, Ayfer Çetin, Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği, Kütahya 2012, s.21.

¹²⁰ Canan Alp Deger, Cam Tavan Bağlamında Türkiye’de Kadın Çalışanların Sorunları: Mardin İli Örneği, Diyarbakır 2016, s.48.

¹²¹ Altay, s.50.

Kadınların oranının yüksek olmasına rağmen, bu oranın büyük kısmı alt pozisyonlarda çalıştığı belirtilmiştir. Bu olumlu oranlara rağmen, Catalyst çalışmasında “Amerika’nın en üst yönetimi hala kadınların ayak basamadığı bir erkek dünyasıdır” diye belirtmiştir. Diğer yapılan çalışmalarda, “kadınların kariyer ilerletmeleri için şirket desteği ve yönetici adayı kadının performansının yüksek olması gereği,” birçok stratejinin arasında kadınların en sık kariyer ilerletme amacıyla kullandıkları stratejinin, “diğerlerinden çok çalışmak ve yüksek performans göstermek” olduğu belirtilmiştir.¹²²

Diğer stratejiler arasında önemli olan “projelerde görev üstlenmek, yan kademelerde yönetim deneyimine sahip olmak ve farklı görevler üstlenmek olduğu” belirlenmiştir. Ayrıca şirket içinden ya da dışından etkili bir “mentordan yardım almak da kadınların kullandığı önemli stratejiler arasında yer almaktadır.¹²³” Diğer sık kullanılan stratejiler ise “sosyal ilişkiler geliştirmek, şirket değiştirmek ya da şirket içinde yer değiştirmek, çalışırken eğitim almak olarak belirlenmiştir.¹²⁴” Bunların yanında, “kadınların geliştirmiş olduğu stratejilerin birlikte çalıştığı erkeklere de ters düşmemesi yani onları rahatsız etmeyecek stratejiler olması¹²⁵” gerektiği belirlenmiştir.

2.5.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi

Çalışmalar da kadınların ücretlerinin daha iyi ve içeriği daha yüksek olan kariyer ilerlemelerinin iyi olabilmesi için daha yüksek eğitim ve beceri gerektiğidir. “Daha yüksek eğitim, kadının gelişiminde kariyer ilerletmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca kadının erkek egemen iş dünyasında kendisine yönelik olumsuz önyargıları yıkması için, eğitim düzeyini yükseltmesi ve mesleki eğitimlerle becerilerini sürekli geliştirmesi¹²⁶” gerektiği tespit edilmiştir.

Kadınların çalışma hayatında daha iyi bir pozisyona gelmesi için eğitim düzeylerini geliştirme politikası çok önemli bir stratejidir. Çalışma hayatında kadınlara

¹²² Sezen, s.31.

¹²³ Yeşim Köksal, *Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Sendromu’na İlişkin Algılarının İncelenmesi*, Samsun 2016, s.54.

¹²⁴ Yoğun Erçen, s.30.

¹²⁵ Eda Fındık, *İş-Aile Çatışmasının Cam Tavan Sendromu Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Nevşehir 2016, s.37.

¹²⁶ Ahmet Cevat Acar, *Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma*, İstanbul, 1992, s.93.

“daha fazla imkân tanınması, işsizliğinin azaltılması ve çalışma hayatındaki faaliyetlerin artırılması, kadınların emek piyasasında arz bakımından bazı faktörler karşısında erkeklere göre daha esnek olmaları, kadınlara ilişkin ayrıcalıklı ve kalite boyutu olan istihdam yaratacak politikalar ortaya konmasını” gerektirmektedir. Sonuç olarak 1980’li yılların ortalarından itibaren kadınlara yönelik mesleki eğitim politikaları üretilmektedir. Zira kadınlara verilecek “mesleki eğitim bir yandan daha nitelikli işgücü artışı sağlarken bir yandan da tüm toplumun kültür düzeyini yükseltecektir.¹²⁷” Kadınların çalışma hayatına da ilerlemeleri ve üst kademelere gelmelerinde eğitimin büyük payı olduğu söylenebilir.

Kadınların eğitim stratejilerinde yapılan araştırmalarda cam tavan engelinin büyük ölçü de devam ettiğini göstermektedir. “Kadının cam tavanı aşarak yönetim kademelerinde yer alması ise hangi stratejileri kullandığı ile yakından ilgilidir.” Araştırmalar da, kadınların görevlerinde ilerlemeye sağlayabilecek kadar eğitim aldığı, bu nedenle “kadınlara yönelik cam tavan yaratan önyargıların aşılması için, kadınların öncelikle yeteri kadar eğitim alarak üst pozisyonları hak ettiklerini gösterebilirler¹²⁸. Ücreti daha iyi ve içeriği daha yüksek olan işler için daha yüksek eğitim ve beceri gerekmektedir. Bu nedenle eğitim, kadının gelişiminde kariyer ilerletmesinde önemli bir rol oynamaktadır.¹²⁹” Bu durum da kadınların erkeklere göre daha avantajlı olması amacıyla kendilerini daha iyi geliştirmeli eğitim seviyelerini daha çok yükseltmesi gerekmektedir.

2.5.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi

Mentorluk genel kavram olarak, “iki kişi arasında gelişen, önceden belirlenmiş ya da kendiliğinden oluşan güven ilişkisi biçimidir.” Mentorluk içeriğinde, “rol modeli, sponsorluk, koçluk, üstat gibi kavramların kullanıldığı, bu kavramların çoğu zaman mentorluk ile bütünleştiği ve mentorluğu bu kavramlardan bağımsız ele almak mümkün değildir¹³⁰.” Çalışmalarda örnek olarak, “uygulanmalı bir çalışmada mentorların çoğunun aynı zamanda, rol model görevini de üstlendiği” belirlenmiştir. Rol modelin kişilerin

¹²⁷ Melike Güleç, **Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Aydın 2015, s.52.

¹²⁸ Palankök, s.16.

¹²⁹ Irmak, s.56.

¹³⁰ Yılmaz, s.214.

gelişiminde önemli bir yeri vardır. “Rol modeli ile geliştirilen ilişki pasif olabileceği gibi aktif de olabilir. Ayrıca rol modeli, genel ve özel olabilir. Genel rol modelin tüm özellikleri örnek olarak alınırken, özel rol modelin özelliklerinin sadece bir kısmı örnek olarak alınmaktadır.”¹³¹ Marian çalışmasında mentorluğu “örgütün içerisindeki görünürlüğünü arttırmayı ve kişisel gelişim deneyimleri” olarak aktarmıştır¹³².

Rol modelin ve mentor’un kadınlar için kariyer gelişimi ve diğer aşamalarda faydası bulunmaktadır. Bir yol gösterici olarak kariyer gelişiminde ve destek olarak kadınların hedeflerine, fırsatlarına ulaşmakta yardımcı olmaktadır. Kadınlar arasında yapılan bir çalışma da, “kariyer gelişimi için mentora sahip olmanın, kadın yöneticilerin %37’si için kritik öneme sahip ve %44’ü oldukça önemli olduğunu ortaya koymakta, mentorluk ilişkisi erkek çalışanlar için önemli olmakla birlikte özellikle kadın yöneticiler için daha çok gerekli görülmektedir.”¹³³ Bu durum kadınların kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları sorunları çözümlemesinde yardımcı olmaktadır. Kadınlara sağladığı avantajlardan biri de “özgüven kazanmalarına yardımcı olmakta beceri düzeylerini arttırmalarını sağlamakta”¹³⁴ faydalı olmaktadır.

2.5.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi

“Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi” genel anlamda; içinde bulunduğumuz sosyal ortamdaki, ilişkilerimizi geliştirmek erkek çalışanların egemen iş dünyasına kadınların uyumunu kolaylaştırmaktadır. “Sosyal ilişkiler geliştirebilen kadınlar, kabul gören davranış ve üslup biçiminin farkına varmakta ve farkındalıkları kadınların kariyer ilerletmelerinde önemli bir yere sahiptir.”¹³⁵ Kadınların yoğun olarak kullandığı bir diğer strateji de “erkekleri rahatsız etmeyecek davranışların ve üslupların geliştirilmesidir. Aslında kadın yönetici adaylarının, kabul gören davranış ve üslupları geliştirmesi de yine sosyal ilişki ağlarının içinde yeterince bulunup bulunmamasına

¹³¹ Irmak, s.57.

¹³² Marian A. Suarez, BJ, MA, **Women Leading Women: Reinforcing The Glass Ceiling?**, Doctor Of Philosophy, University of the Incarnate Word December 2012, s.16

¹³³ Naide Jahangirov, **Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi Ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma**, Ankara 2012, s.45.

¹³⁴ Aytaç, s.143.

¹³⁵ Lazgeen Mohammed Halo, **Cam Tavan Sendromu Ve Güç Mesafesi İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Uygulamalı Bir Araştırma**, İstanbul 2015, s.32.

bağlı olmaktadır.¹³⁶” Kadınların sosyal ilişki ağı içerisinde olmasının yalnız doğrudan değil dolaylı faydaları da olduğu gerçeği ortaya konmuştur.

Kadının sosyal ilişki ağının içine girebilmesi oldukça önemlidir yargısına varılabilir. Çalışmalarda, “cinsiyet temelli engeller arasında yer alan, kabul görmüş liderlik biçimleri ve iletişim tiplerinin kadınlar tarafından anlaşılması ve uygulanabilmesi için, kadınların daha çok sosyal ilişkiler geliştirmeleri gerekir.¹³⁷” Kadınların erkeklerle kurdukları ilişkilerden uzak durmaları, kariyerlerinin önünde önemli bir etken olduğu belirtilmiştir.

Çalışma hayatın da karşılan en önemli engellerden birisi de cinsiyet engelidir. Kadınlar için yükselme ve liderlik vasfına erişebilmeleri için sosyal ilişkilerini daha çok geliştirmeleri önerilmektedir. Sosyal ilişkileri geliştirirken birebir erkeklerle geliştirilen sosyal bağlar kendilerine de engel teşkil edebileceği ve önlerine set koyduğu çalışmalarda belirtilmiştir.

2.5.4. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi

“Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi” genel olarak üst kademe yöneticilerin “kariyer geliştirme ve izleme programları potansiyel gösteren veya vaat eden çalışanlara sunduğu bir eğitimidir.¹³⁸” Kendisinden yüksek performans alınan çalışana işletmenin kendi özellikleri ile ilgili programlar da eğitim vererek, çalışanları için yatırım yapmaktadırlar. Bu olaya genel olarak kariyer geliştirme programları denmektedir.

Araştırmalarda bu Stratejiyi genel olarak; “Kadın çalışanlara mesleki eğitim sunulması, özel projelerde görev verilmesi kariyer geliştirme programlarından iki tanesidir. Böyle programlar kadının yönetim pozisyonlarına geçişini ve uyumunu kolaylaştırmaktadır¹³⁹.” şeklinde tanımlamışlardır. Bu şekilde verilen eğitimler sayesinde kadınların mentorluk ilişkilerini geliştirme olanakları da artacağı belirtilmektedir. Gülbay çalışmasında, eğitimler sırasında olası mentor adayı ile ilişki

¹³⁶ Aydağ, s.132.

¹³⁷ Jahangirov, s.46.M

¹³⁸ Yoğun Erçen, s.41.

¹³⁹ Aytaç, s.139.

geliştirme şansı bulan çalışan kadının kariyer ilerletmesi daha kolay olacaktır.¹⁴⁰” şeklinde kariyer ilerlemesine katkıda bulunduğunu söylemiştir.

Keskin çalışmasında, “kadınlar örgütlerdeki zor ve görünürlüğü yüksek görevlerde yer almaya çalışarak, hem üst yönetim için bir alıştırma görevi görme hem yetenekleri sergileme fırsatı bularak üst yönetimdeki karar alıcılar tarafından fark edilme fırsatına sahip olabilmektedirler.¹⁴¹” Kadınların çalıştıkları iş ortamlarında kendilerini göstererek ve bunun yanında deneyim kazanmasında önüne çıkan engelleri daha kolay aşabileceği ve üst yönetimin kendilerine yardımcı olabileceğini belirtmektedir.

Kariyer geliştirme programları kadın çalışanlarının kazandıkları deneyimlerinin yanı sıra ekstra olarak eğitim verilmesi kendilerini daha çok geliştirmelerini sağlayacak ve üst kademe yükselme olanaklarını arttıracaktır¹⁴².

2.6. Cam Tavan Engelinin Sonuçları

Günümüzde çalışma anlayışı eski yargı ve kalıplara göre daha farklılaşmış olsa da cinsiyet farklılığından dolayı ortaya çıkan ve eşit olmayan koşullarda da iyileşmeler olduğu görüle bile kadınların iş hayatına adapte olması ve kendilerinden alınan verim istenilen düzeye gelmiş değildir.

Kadınların çalışabilecekleri meslek dallarında hızla artış olsa da bazı meslekler için kadınların çalışması ön yargı ile karşılanmakta, kadın ve erkek işi olarak ayrımcılık yapılmaktadır¹⁴³. Kadınların iş hayatına katılımı yeteneklerini ve zekâsını verimli kullanabilmesi sadece kadınlar açısından değil şirketler yani genel olarak toplumun kalkınabilmesi açısından da önem taşımaktadır.¹⁴⁴ Bunun için kadınların iş hayatına girmeleri ve uyum sağlamaları büyük önem taşımaktadır.

¹⁴⁰ Gülbay, s.84.

¹⁴¹ Keskin, s.73.

¹⁴² Ceren Akçamete, **Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarına Yönelik Tutumlarının Ve Cam Tavan Sorununun İncelenmesi: Bankalarda Bir Uygulama**, Ankara 2004, s.89.

¹⁴³ Yoğun Erçen, s.43.

¹⁴⁴ Öznur Olaş, **Kadın Yöneticilerin Çalışma Yaşamında Değişen Karakteristiği Üzerine Bir Saha Çalışması: Sakarya Örneği**, Sakarya 2006, s.54.

2.6.1. Cam Tavan Engelinin Bireysel Sonuçları

Çalışma hayatında cam tavan engelinin sonucu olarak çalışma hayatına uyum sağlayamayan kadınlar için üzerine düşen görevleri ve vazifelerini verimli olarak yerine getiremeyecek, potansiyeli ve çalışma isteği düşecek gerekirse işinden ayrılacaktır¹⁴⁵.

Çalışmalarda cam tavan engelinin sonuçları genelde kadın çalışanlar için, “cam tavan olarak sınırlar çalışan üzerinde oluşan ve çoğu zaman psikolojik bir engel olması nedeniyle, sonuçları da daha çok bireyi etkilemektedir.¹⁴⁶” şeklinde sonuçlarının yalnızca bireysel olduğu belirtilmiştir. Bireyin işe bağlılığını, motivasyonunu ve performansını azaltması beraberinde mutsuz ve isteksiz bir çalışan yarattığı belirtilmektedir.

2.6.1.1. Motivasyon Kaybı

Çalışmalarda cam tavan motivasyon kaybını, “örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı meydana getirerek bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak¹⁴⁷” şeklinde tanımlanmıştır. Yükselme ve işinde başarılı olma umudunun olmadığı veya çalışma hayatında ki geleceğini göremeyen kadınların bu durumu strese girdikleri ve büyük motivasyon kaybı yaşadıkları belirtilmiştir.

Çalıştıkları iş yerlerinde kariyer ve ilerleme hedeflerine ulaşamayacağını ve bu yolda başarılı olamayacaklarını gören kadınlar kendilerinin sahip olduğu özellikleri ve yetenekleri gereğince değerlendirilmediği ve kendisine gereken sorumluluğun ve yetkilerin verilmeyerek gerekli koşulların ve ilerlemenin sağlanmadığını görünce çalışma istediği azalacaktır¹⁴⁸. Sezen çalışmasında “yönetim düzeyinde ayrımcılığa maruz kalarak engellerle karşılaşan kadın yöneticiler örgütle ilgili stratejik boyutta karar verici oldukları için üst yönetim düzeyinde yaşanan motivasyon kaybı örgüt için hayati

¹⁴⁵ Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Çalışma ve Toplum Dergisi, Cilt:4, Sayı:11, İstanbul 2006, s.17.

¹⁴⁶ Hilal Şen, **Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Faktörler Ve Çıkış Yollarının İncelenmesi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma**, Bilecik 2017, s.33.

¹⁴⁷ Ergün Eroğlu, **Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme, Dergisi, Cilt. 34, Sayı. 1: İstanbul 2005, s.12.

¹⁴⁸ Koray, s.63.

öneme sahiptir¹⁴⁹.” şeklinde motivasyon kaybının kadın çalışanlar üzerinde ki etkisini belirtmiştir.

2.6.1.2. İşletmeye Olan Bağlılığın Azalması

Çalışma hayatında bağlılık, çalışanın iş yeri ve çalışma arkadaşlarıyla ile girdiği konumu ve çalıştığı yerin aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır. Çalışma hayatına ve işine bağlı olmayan çalışanın iş yerinde başarısını sürdürmesi mümkün değildir¹⁵⁰. “İşletmelerinde kadın işgücünün yaşadığı cam tavan engeli kadın çalışanların örgütsel bağlılığını azaltması gibi sonuçlara neden olabilmektedir. İşletmeye bağlılığın olmasında ki amaç ve bilgi paylaşımı, sorumluluk ve katılımcı zihin yapısını gerektirmektedir.¹⁵¹” Çalıştıkları iş yerlerine bağlılıkları yüksek olanlar çalıştıkları yerlerin amaç ve değerlerine bağlıdır ve çalışmaya da son derece istekli olurlar.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda kadın çalışanların “yönetmel mevkillerde temsil oranının düşük olma nedenleri yasalarla uygulamaların farklılığı ve geleneksel rollerin baskınlığı” şeklinde açıklanmakta, günümüzde her çalışan kadın bir ucunda bütünüyle kendini kariyerine adamaktadır, diğer tarafta da kariyerleri ve aile arasında kalmaktadır¹⁵². “Ailelerini ve kariyerlerini dengede tutmak isteyen kadınlar çalıştıkları yerlere yeterince bağlanamadıkları, işlerini erkekler gibi saldırgan ve rekabetçi yürüten kadınlar ise sinir bozucu ve kadınlıktan çıkmış olarak görüldükleri belirtilmektedir.¹⁵³” şeklinde araştırmalar da belirtilmiştir.

2.6.1.3 Düşük İş Tatmini

Düşük iş tatmini, çalışanların işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli bir unsurdur. Genel anlam da Sezen çalışmasında, “bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri şeklinde ifade edilebilir. Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ise, ücret, iş güvenliği, yükselme olanakları, sosyal haklar, yöneticiler, iş arkadaşları, çalışma koşulları, iletişim,

¹⁴⁹ Sezen, s.56.

¹⁵⁰ Pur, s.74.

¹⁵¹ Aydağ, s.103.

¹⁵² Akçamete, s.92.

¹⁵³ Sebahat Kök, Halis Muhlis, **Kariyer Yönetimi**, Ankara 2007, s.1338.

verimlilik ve işin niteliği gibi unsurlar¹⁵⁴” şeklinde tanımlamış kadınların iş tatmini için farklı biçimler olduğunu belirlemiştir.

İş tatminini etkileyen etmenler arasında belirtildiği gibi yükselme olanaklarından biri olan kadınların cinsiyetlerinden dolayı karşılaştıkları cam tavan engeli üst yönetim seviyesindeki kadın yöneticilerde düşük iş tatminine neden olabilmektedir. Fakat kadınların iş tatmininde düşüklüğün ortaya çıkmasında kariyer hedeflerine ulaşmada karşılaştığı engellerin farkında olması etkilidir. Bu etmenleri kadınların kendilerinin analiz etmesi ve çalışma ortamında ki iş tatminini ve işe bağlılığını arttıracak yolları bulması gerekmektedir.

2.6.1.4. İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşmanın asıl nedenlerinden birisi de iş tatmini olmaktadır. Çalışmalar da işe yabancılaşma çalışma ortamlarımız da ortaya çıkan stresin olumsuz sonuçlarından birisi olmaktadır¹⁵⁵. Genel olarak yabancılaşma, “iş görenlerin, çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları¹⁵⁶” şeklinde belirtilmiştir.

İşletmelerde de çalışma koşullarındaki olumsuzluklar kadınları çalıştıkları işyerinde yabancılaştırmak ve sadece maddi kazanç elde etme amacı ile çalışan bir bireye dönüştürmekte ve tatminsizlik yaratmaktadır. “kadınlar istedikleri hedeflere ulaşmada gerekli çaba ve isteği göstermeyeceklerdir¹⁵⁷. Özellikle psikolojik bir etken olarak değerlendirilen cam tavan bireyi çalıştığı kuruma karşı ilgisiz ve isteksiz yaptığı için hem birey hem de örgüt açısından verimsizliğe neden olduğu¹⁵⁸” şeklinde araştırmalar da sonuca varılmış, bunun altında da iş tatmininin de büyük etkisi olduğu görülmektedir.

¹⁵⁴ Sezen, s.58.

¹⁵⁵ Koray, s.87.

¹⁵⁶ Olaş, s.93.

¹⁵⁷ Akçamete, s.92.

¹⁵⁸ Çetin, s.91.

2.6.2. Cam Tavan Engelinin Örgütsel Sonuçları

Kadınların çalıştıkları ortam da karşılaştıkları cam tavan engellerinin sonucu olarak iş hayatına uyum sağlayamayan kadınlar, üzerine düşen görevlerini verimli olarak yerine getiremeyeceklerdir ve isteksiz ya da zorla işten çıkmak zorun da dahi kalabilmektedirler. Bu örgütsel sonuçlar 3 alt başlık altında incelenmektedir. Bunlar; “Yüksek İşgücü Devri”, “Devamsızlığın Artması” ve “Maliyetlerin Artması” başlıkları altın da çalışma da incelenecektir.

2.6.2.1. Yüksek İşgücü Devri

Kadınlar çalıştıkları işlerinde tecrübe kazandıkça daha uzun vadede ve daha verimli olarak çalışabilecekler, kariyerlerinde ilerlerken de kendilerine uygun işlerde çalışmak istemektedirler¹⁵⁹. “ İş güvencesi ve sosyal güvencenin olduğu işletmeler daha çok büyük ölçekli ve güçlü sermayesi olan işletmelerdir. Deneyimli çalışanlara verilen değerlerin ancak iş güvencesi ve sosyal güvencenin olduğu işletmelerde daha belirgin şekilde yansıdığı¹⁶⁰” görülmektedir. İş yerlerinde yüksek iş gücü devirleri bulunan yerler de tecrübeli çalışanları tutmak daha zor olmaktadır.

Çalışma hayatı içerisinde çalışan devir oranlarının yüksek olması istenmeyen bir durumdur. İş yerlerinde iş gücü sağlanması ve işe uyum sağlanması için maliyetler artmaktadır. “İş yerinden bir çalışanın ayrılması, işten ayrılan kişi yerine yeni bir çalışanın gelmesi, ilan verilmesi, sınav yapılması, alınması, işe yerleştirilmesi ve ücretlendirilmesi ayrı birer maliyet unsurudur. İşe alınacak birey tecrübesiz ise; iş kazası ya da oluşan hataları da ekstra maliyet çıkaracaktır.¹⁶¹” Maliyetlerin artması firma ve işverenler için istenilmeyen bir durumdur ve kendisine yatırım yapılan çalışanların çıkması işverenlerinde düşüncelerin de değişikliklere neden olmasına ve diğer çalışanlar için yatırım yapmasını engellemektedir¹⁶². Çalışanlar arasında şahısların iyi seçilmesi genel olarak işe bağlılığı düşük olan çalışanların genellikle işten ayrıldıkları bilinmeli bu doğrultuda çalışmalar yapılmalıdır.

¹⁵⁹ Akdöl, s.56.

¹⁶⁰ Yasin Günden, **Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ve Muğla Örneği**, Muğla 2011, s.35.

¹⁶¹ Altay, s.73.

¹⁶² Karaca, s.59.

2.6.2.2. Devamsızlığın Artması

İş yerlerinde devamsızlık, çalışanların işlerini tamamen terk etmeden belirli aralıklarla geçici olarak işe gelmemesine denilmektedir. “Devamsızlık durumunda, normal şartlarda ise gelmesi gereken iş görenlerin çeşitli nedenler yüzünden işbaşı yapmamaları ve devamsızlığı alışkanlık haline getirme eğiliminde olmaları söz konusudur.¹⁶³” Sürekli olarak devamsızlığı alışkanlık haline getirenler için ilk olarak iş yeri için kayıp anlamına gelmekte, çalışan içinse işten uzaklaşma ve tatminsizlik olarak gün yüzüne çıkmaktadır¹⁶⁴.

Bazı çalışmalar da kadınların erkeklerden daha fazla devamsız ve işe gelmeme durumunun cinsiyetin devamsızlığı belirleyen bir etmen olduğu şeklinde göze çarpmaktadır. “Kadın üstlendiği ağır aile sorumlulukları nedeniyle, mazeretli ya da mazeretsiz daha çok devamsızlık yapabilmektedir. Kadının iş hayatına girmesi ile birlikte hem aile hem çalışma hayatına dair yapması gerekenler çoğalmıştır¹⁶⁵.” Genel olarak çalışmalar da evli ve çocuğu olan kadınların, eşi ve çocuklarına hizmet etmesi, daha sonra “iş yerine giderek kendisinden beklenen görevleri yerine getirmesi beklenmekte kadınlardan performanslarından daha fazlası beklenmektedir¹⁶⁶”

2.6.2.3. Maliyetlerin Artması

Cam tavan engeli kadınları olduğu kadar çalıştıkları ortamları ve iş arkadaşlarını da etkilemektedir. Bu etkilerden bir tanesi de işletmenin maliyetlerinin artmasıdır. “Bu engeller, işletmelerin rekabet üstünlüğü oluşturabilmek için gerekli olan farklı yetenekteki kişilerin üst düzey yönetimde görevlendirilmemelerine ve işletmenin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına yol açabilmektedir.¹⁶⁷” İşverenlerin genelde maliyet artışlarını sıkıntılı olarak görmekte bu gibi mali konular da önlem almaktadır. Çalışanlar da ister istemez bu durumlardan etkilenmektedir.

¹⁶³ Faruk Şahin, **İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi**, Niğde 2011, s.28.

¹⁶⁴ Eren, s.223.

¹⁶⁵ Hatun Korkmaz, **Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Cam Tavan Sendromu**, Kayseri 2014, s.10

¹⁶⁶ Aydağ, s.102.

¹⁶⁷ Aytaç, s.28.

Çalışanların gönüllü ya da gönülsüz olarak işten ayrılmaları, “örgütlerin beşeri sermayeye yaptıkları yatırımdan zarar etmelerine neden olmaktadır.” Bu yatırımdan en fazla, zarar yönetici kademelerindeki çalışanların işten ayrılmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. “İşten ayrılma maliyetlerinin hesaplanması oldukça karışık işlemleri içermektedir. Ayrıca maliyetlerin miktarı ve oluşum kalemleri işletmeden işletmeye ve endüstri yapılarına göre farklılıklar göstermektedir.¹⁶⁸” Çalışma özellikleri hatta işe alma ve eğitim sürecinde maliyet miktarlarını etkileyen etmenler içerisinde yer almaktadır.

İşten ayrılma, ortaya çıkardığı önemli maliyet nedeniyle, işletme yöneticileri tarafından ciddi bir sorun olarak ele alınmaktadır. Üstelik iş bırakma sorunu gün geçtikçe artmaktadır. “Amerika’da 700 işletmede yapılan bir araştırmaya göre, 2006 yılında Amerika’nın 10 milyon işgücü açığı olacaktır.” Ek olarak, çalışanların %55’inin işlerini bırakmayı veya en kısa zamanda ayrılmayı düşündükleri anketler sonucunda belirlenmiştir¹⁶⁹. Araştırmalarda “Yine aynı çalışmada, ayrılan bir iş görenin yerini doldurmanın kırk bir ile elli bir gün aldığı ve geçen sürede o iş görene ödenecek olan ücretlerin %50’si ile %200’ü kadar bir maddi kayıp yaşandığı¹⁷⁰” araştırmalar sonucu belirlenmiştir.

¹⁶⁸ Ufuk Orhan, **Cam Tavan Algıları Örgütsel Bağlılığı Etkiler Mi? Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma**, Mersin 2018, s.3.

¹⁶⁹ İrge Şener, Bircan Doğan, **Karşı Cinsin Yöneticisi Olmak ya da İşten Ayrılmak: Birlikte Çalışan Grubun Cinsiyet Bileşiminin İşteki Ayrılma Davranışına Etkisi**, Sakarya 2007, s.179.

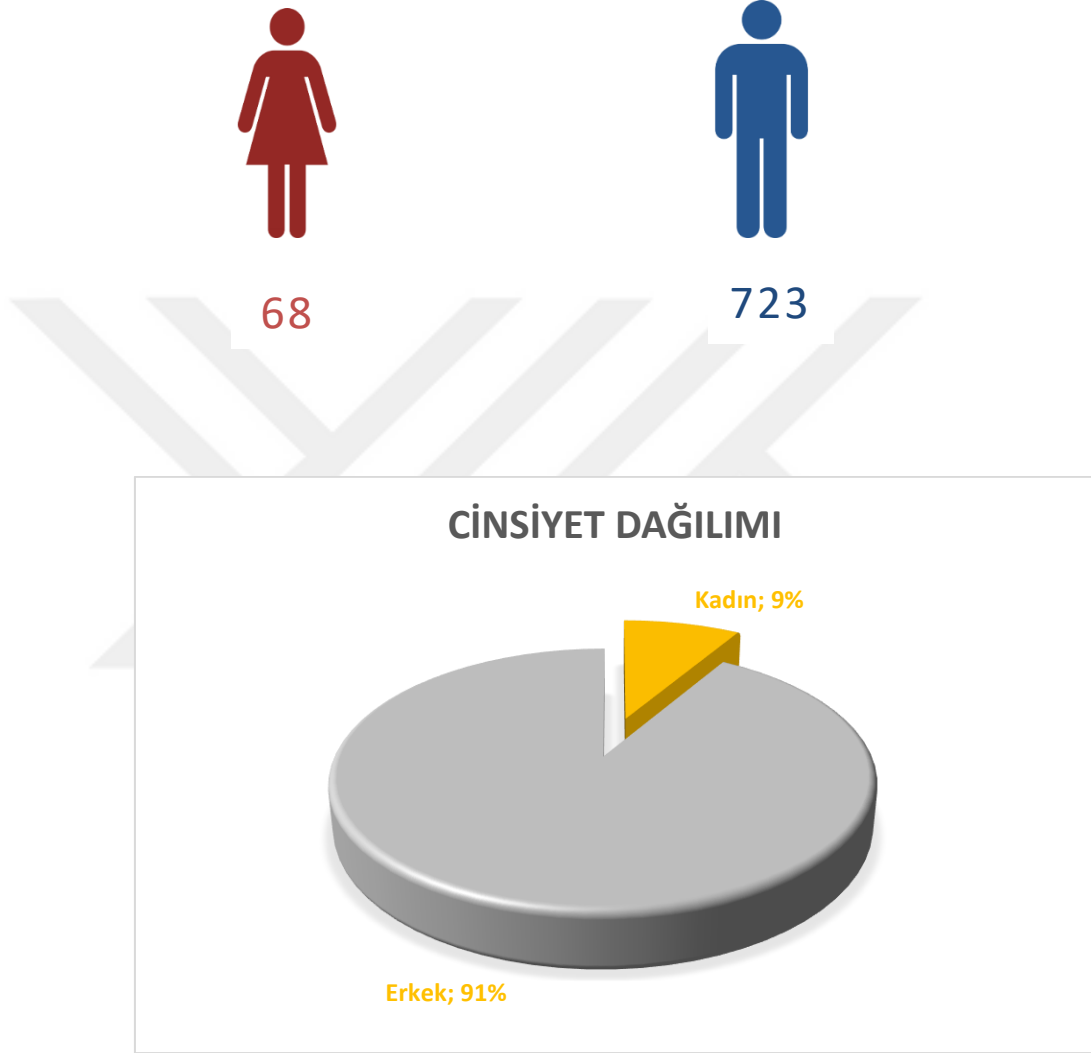
¹⁷⁰ Şen, s.40.

3. ELEKTRİK DAĞITIM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Verileri incelenen Trakya Elektrik Dağıtım A.Ş., Türkiye Elektrik Kurumu (TEK) olarak, 15 Temmuz 1970 tarih, 1312 sayılı yasa ile kurulmuş olup 12 Ekim 1970 tarihinde dağıtım faaliyetlerine başlamıştır. 23 Şubat 1983 tarih, 17968 sayılı Resmi Gazete` de yayımlanan yönetmelik ile İstanbul merkez olmak üzere, Edirne, Kırklareli, Tekirdağ, Kocaeli ve Sakarya illerini kapsayan Türkiye Elektrik Kurumu (TEK), sınırlı sorumlu Boğaziçi Elektrik Dağıtım Müessesesi olarak faaliyetlerine devam etmiştir. 6 yıl faaliyetlerini Boğaziçi Elektrik Dağıtım Müessesesi 'ne bağlı sürdüren Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ'ı da kapsayan Trakya Bölgesi, Boğaziçi Elektrik Dağıtım Müessesesinden ayrılarak Türkiye Elektrik Kurumu'na (TEK) bağlı Müessese Müdürlüklerine dönüştürülmüştür. 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Türkiye Elektrik Kurumu olan (TEK), Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş. (TEDAŞ) ve Türkiye Elektrik İletim A.Ş. (TEİAŞ) olarak yeniden yapılandırılmıştır. Trakya Elektrik Dağıtım A.Ş. Genel Müdürlüğü, Yüksek Planlama Kurulunun 25.11.1993 ve 93/T-103 sayılı kararı ile tüzel kişilik vasfı kazanmıştır. 17 Ağustos 1995 tarihinde Devletin genel ekonomi ve politikasına uygun olarak, elektrik dağıtım faaliyeti ve ticaretini yapmak amacıyla, Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ Müessese Müdürlükleri, üç işletme müdürlüğüne dönüştürülerek merkezi Tekirdağ'da olmak üzere Trakya Elektrik Dağıtım A.Ş. (TREDAS) olarak faaliyetlerine başlamıştır. Trakya Elektrik Dağıtım A.Ş. (TREDAS), Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun 02 Nisan 2004 yılında 2004/22 sayılı kararı ile diğer tüm elektrik dağıtım bölgeleri gibi özelleştirme kapsam ve programına dâhil edilmiştir.

31 Aralık 2011 tarihi itibari ile Trakya Elektrik Dağıtım A.Ş. (TREDAS), özelleştirilmesi tamamlanarak IC Yatırım Holding bünyesinde hizmetlerine devam etmektedir. Elektrik Piyasası Kanunu'nda Dağıtım ve Perakende satış faaliyetlerinin hukuki ayrıştırması kapsamında, dağıtım ve perakende satış faaliyetleri 01 Ocak 2013 tarihinden itibaren ayrı tüzel kişilikler altında yürütülmektedir. Bu ayrışma neticesinde, Trakya Elektrik Dağıtım A.Ş. (TREDAS), hem hukuki hem de operasyonel olarak perakende satış faaliyetlerini 01 Ocak 2013 tarihinden itibaren Trakya Elektrik

Perakende Satış A.Ş.'ye (TREPAS) devretmiştir.¹⁷¹ Kurumda şu an TREDAS'ta 797 personel, TREPAS'ta 153 personel çalışmaktadır. 797 personelin 68'ini kadın personeller 729'unu ise erkek personeller oluşturmaktadır.



Grafik 1. TREDAS Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımı

İncelemeye konu olan TREDAS firmasına 01.01.2017 yılında Arıza Onarım Personeli unvanı ile 404 personel bünyeye katılmıştır. Şuan mevcutta 797 personelin Genel Merkez'de 145 personel, İl Müdürlüklerinde ise 652 personel aktif olarak görev

¹⁷¹ <http://www.tredas.com.tr/içerik/tarihçe-103> (28.03.2019)

yapmaktadır. Sahada çalışan 437 Personel ise TES-İŞ Türkiye Enerji, Su ve Gaz İşçileri Sendikasına üyedir.

Tablo 8
TREDAŞ Personel Sayıları

Lokasyon	Kadın Personel Sayısı	Erkek Personel Sayısı	Toplam Personel Sayısı
Genel Merkez	37	108	145
İl Müdürlükleri	31	621	652
Toplam	68	729	797

TREDAŞ, Trakya’da 3 İl Müdürlüğü’nde 20 bin kilometrekare alanda 300 bin direk, 20 bin kilometre elektrik hattı, 10 bini aşkın trafo ve 1.500 personel 950 personel ile hizmet vermektedir.¹⁷²

Nisan 2017’de, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ile kapsamı ve sınırları tanımlı, belirli yükümlülükleri yerine getirmek üzere bir iş ortaklığı ile başlayan süreç, kısa bir süre sonra, ilgili tarafların beklentilerinin de üzerinde bir farkındalık yolculuğuna dönüştü. Kadın istihdamında çeşitli zorlukların yaşandığı dağıtım sektöründe faaliyet gösteren ve IC İçtaş Enerji Yatırım Holding grup şirketlerinden olan TREDAŞ bünyesinde, kadın çalışanların ve kadın yöneticilerin sayılarının arttırılması, eşit işe eşit ücret, kadın çalışanların memnuniyetinin ölçülmesi gibi genel başlıklarda iyileştirme amacı taşıyan çalışmanın kapsamı, enerji sektöründe örnek oluşturacağına inanılan bir başarı hikâyesine dönüştürmüştür.¹⁷³

Cam Tavan, “kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyici davranışsal ve kurumsal önyargılardan kaynaklanan, görünmez, yapay engellerden biri” olarak tanımlanmıştır.¹⁷⁴ İş görenlerin fizyolojik, psikolojik ve sosyal olarak olumsuzluk yaratan bir kavram olmuştur. Çalışmanın son bölümünde elektrik

¹⁷² <https://tredas.com.tr>

¹⁷³ İç İçtaş Enerji Uyumlu Eşitlik Güçlendirir kataloğu syf; 1

¹⁷⁴ Wirth, s.18.

dağıtım şirketinde çalışan iş görenlerin cam tavan algıları ve elektrik dağıtım şirketinde cam tavanı kırma adına uygulamış olduğu adımlar incelenmeye çalışılmıştır.

3.1.Örneklem

Bu araştırmanın çalışma grubunu Trakya Elektrik Dağıtım A.Ş.'nin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlenirken şirketin farklı bölümlerinde çalışan kişilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Görüşülecek kişiler belirlenirken şirkette çalışan yönetici, orta düzey yönetici ve uzman kadrolarında çalışanlar tercih edilmiştir. Belirlenen 3 kademe çalışanlardan araştırmaya daha çok kadın çalışanlar tercih edilmiş fakat erkek çalışanlarında görüşlerini alabilmek amacıyla erkek çalışanlarla da görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini görüşmeyi kabul eden 22 çalışan oluşturmaktadır. Belirlenen 3 kademe de erkek çalışanların görüşlerine de yer verilerek 22 çalışanın 4 ü erkek çalışanlardır. Örneklem oluşturulurken ofis çalışmaları ve saha çalışmaları bulunan personeller tercih edilmiştir. Görüşme yapılan 22 çalışanın göreve göre dağılımı tablo1’da yer almaktadır.

Tablo 9.
Görüşme Yapılan Çalışanların Görev Dağılımları

	Unvan Adı	Kişi Sayısı
Yönetici	Personel Müdürü	1
	Müşteri Teknik Hizmetler Müdürü	1
	Hukuk Müşaviri	1
	Teknik Eğitim Merkezi Müdürü	1
Orta Düzey Yönetici	Kurumsal İletişim Şefi	1
	Satın Alma Şefi	1
	Finans Şefi	1
	Personel Şefi	1
	Proje Tesis Baş Mühendisi	1
Uzman	Kıdemli Avukat	1
	Müşteriler Mühendisi	2
	Operasyon Takım Lideri	1
	Ziraat Mühendisi	1
	Satın Alma Mühendisi	1
	Varlık Yönetimi Mühendisi	1
	Yönetim Sistemleri Mühendisi	1
	İnsan Kaynakları Uzmanı	1
	Data Analiz Uzmanı	1
	İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı	1
	Aydınlatma Tahakkuk Personeli	1
	Stajyer	1
	Toplam	22

Görüşme yapılan katılımcı görev dağılımları incelendiğinde 4 katılımcının yönetici kademesinde çalıştığı, 5 katılımcının ise orta düzey olarak adlandırılan yönetici kademelerinin oluşturduğu ve katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturan kadroların ise uzman olarak adlandırılan personellerin oluşturduğu ve aralarında mühendis kadroları da yer almaktadır.

3.2.Araştırmanın Amacı

Yüzyıllar boyunca kadınlar ataerkil aile yapısı içinde cinsiyete dayalı rolleri ile ücretsiz aile işçisi olarak çalışmıştır. Az gelişmiş toplumlarda sadece doğurganlıkları ve cinsiyete ilişkin rolleri ile yer edinen kadınların toplumdaki yeri giderek artmış ve ön plana çıkmıştır. Zamanla ataerkil aile rollerinin ve doğurganlığının dışına çıkan kadın, tarihsel bilinçlenme sürecine girmiş ve nihayet gelişmiş modern toplumlarda, erkeklerle eşit ya da eşite yakın muamele görür olmuştur.

Enerji sektörü ekonomilerin en önemli girdilerinden biridir. Son 10 yılda özelleştirilmiş olan elektrik dağıtım firmaları halen özel şirket statüsü kapsamında kamu yararına hizmet vermektedir. Yapılan işin niteliği gereği çok tehlikeli iş grubunda yer alan Elektrik dağıtım sektöründe erkek çalışanlar çoğunluğu oluşturmaktadır. Kadın istihdamında çeşitli zorlukların yaşandığı dağıtım sektöründe faaliyet gösteren ve IC İçtaş Enerji Yatırım Holding grup şirketlerinden olan TREDAS bünyesinde, kadın çalışanların ve kadın yöneticilerin çeşitli zorluklarla karşılaştıkları bilinmektedir.

Bu çalışmanın amacı, erkeklerin çoğunlukta bulunduğu çalışma yapısı bulunan elektrik dağıtım şirketinde kadınların algılamış oldukları cam tavan sendromunun incelenmesi ve 2017 yılında şirket tarafından başlatılmış olan “Uyumlu Eşitlik Güçlendirir” projesinin cam tavan sendromunu kırma adımlarına etkilerini incelemektir.

Çalışmanın özellikle elektrik dağıtım sektöründe yapılmış olmasının nedeni Akdemir ve Çalışduman’ın çalışmalarında belirttiği “erkekler kadınları kariyer fırsatlarına birer tehdit olarak görmekte ve onların yapması gereken işleri kadınlar aldığı için kendilerinin işsiz kaldığını ya da rakip olduklarını düşünmektedir.”¹⁷⁵ literatür araştırmasında genel olarak erkekler tarafından konulan engellerden bahsedildiği belirlendiği için çalışma alanı olarak erkeklerin çoğu oluşturduğu bir firma seçilmiştir. Genel olarak erkekler bu nedenden dolayı kadınlara karşı önyargılı davranmaktadırlar. Şirket tarafından başlatılmış olan çalışmada kadınlara iş yerinde çeşitli olanakların

¹⁷⁵ Bünyamin Akdemir, Meral Çalış Duman, **Kadin Çalışanların Performansında Cam Tavan Sendromu Engeli!**, International Journal of Academic Value Studies (Javstudies), Cilt:3, No:15, Malatya 2017, s.519.

yaratılması dışında bu sektörde gelişmiş kadın işgücünün de eksikliği göze çarpmıştır. Bu amaçla ortaokul, meslek lisesi ve üniversitelerin öğrenci kulüpleri ile işbirlikleri gerçekleştirilmiştir. Tüm bu çalışmaların elektrik dağıtım sektöründe çalışan kadınlar tarafından nasıl algılandığı ve kadınların sektöre dâhil edilmesi çalışmalarında erkeklerin görüşlerinin önemli olmasıdır.

3.3 . Araştırmanın Önemi

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 Tavan*”ın altında çalışmak zorunda kaldıkları belirtilmektedir. Bu nedenlerden dolayı bu çalışmada öncelikle kadın çalışanların önündeki cam tavan engelleri incelenmiştir.¹⁷⁶

Kadınların genel işgücünün yarısını oluşturmalarına rağmen elektrik dağıtım sektöründe yönetim kademelerinde adil biçimde temsil edilmemesi ayrımcılıktır. Bu eşitsizliğin şirketlerin yazılı kuralları arasında değil de uygulamada var olması ise ilgili yazına cam tavan “*Glass Ceiling*” olarak girmiştir.¹⁷⁷

Çalışmanın asıl önemi kadınların yönetici pozisyonuna ulaşmak için kullandıkları stratejileri tespit etmesidir. Bu stratejilerin belirlenmesi, çalışan ve herhangi bir şekilde haksızlıkla yönetici olması engellenen kadınların karşılaştıkları haksızlıkla mücadele etme yollarını sağlayacaktır.

3.4.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada elektrik dağıtım sektöründe yer alan çalışanların cam tavan sendromu algı düzeyleri incelenmiştir. Türkiye’de elektrik dağıtım sektöründe cam tavan sendromunu tespit edecek bir araştırma yapılmamış olması sebebiyle nitel araştırma yöntemi ve arşiv taraması yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada nitel araştırmada

¹⁷⁶ “İş Hayatında kadınların önündeki cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki” ekonomik ve sosyal araştırmalar dergisi, cilt 10, yıl 10, sayı 1, 2014 syf:1

¹⁷⁷ Yoğun Erçen s.3

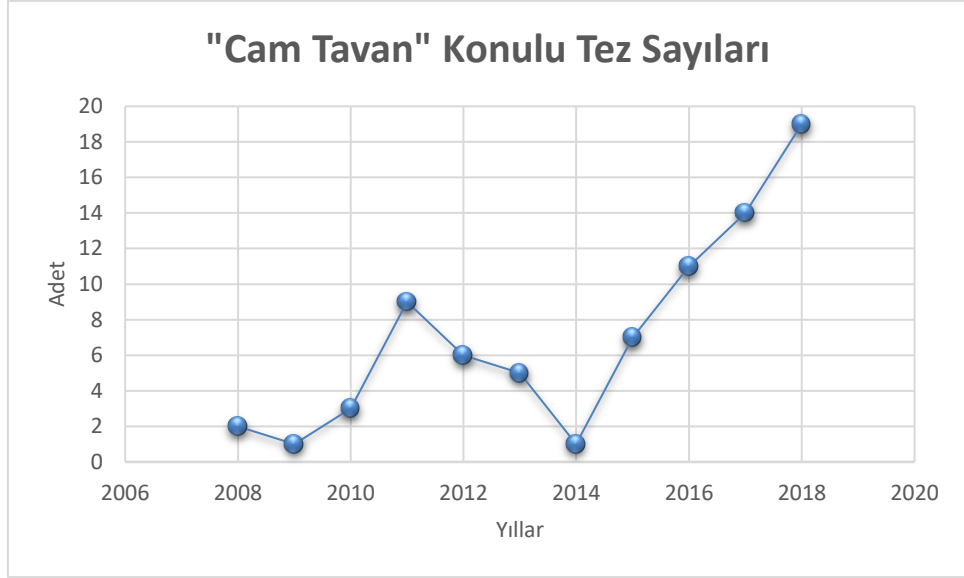
kullanılan derinlemesine görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemde kullanılması için yarı yapılandırılmış soru formu hazırlanmış ve her bir çalışana uygulanmıştır.

Nitel araştırma yönteminde temel amaç örnekleme daha derinlemesine incelemektir. Görüşülen kişi sayının sınırlı olması nitel araştırmanın bir özelliğidir. Nitel araştırmaların derinlemesine çalışma gerektirmesi, çok zaman alması ve bireylerle görüşmede yaşanan sıkıntılar nedeniyle belirli sayıda çalışan ile görüşülmüştür.¹⁷⁸

Çalışmada yapılan görüşmede *yarı yapılandırılmış görüşme formu* uygulanmıştır. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın görüşmenin akışına göre değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir.

Araştırmada kullanılan yöntemlerden ilki nitel araştırma yöntemi, ikinci yöntem olarak ise arşiv taraması yönteminden yararlanılmıştır. Aşağıdaki grafik, ulusal tez merkezi veri tabanından 2008-2018 yılları arasında yazılmış olan tezler üzerinden “*Cam Tavan*” kelimesi anahtar kelime alınarak, 1 Temmuz 2019 ve 15 Ağustos 2019 tarihleri aralığında arşiv taraması yöntemi kullanılarak araştırmacı tarafından ile oluşturulmuştur. Araştırılan tezlerin 74 tanesi yüksek lisans tezi ve 4 tanesi de doktora tezidir. Yapılan çalışmaların 4 tanesi Bankacılık, 15 tanesi Eğitim ve Öğretim, 2 tanesi Halkla İlişkiler, 1 tanesi Hastane, 33 İşletme, 2 Kamu Yönetimi, 2 Psikoloji, 9 Turizm, 5 Çalışma Ekonomisi, 2 Sağlık Kurumları, 3 Spor konuları ile cam tavan ilişkilendirilerek yazılmıştır. 1980’lerde literatüre giren “cam tavan” sendromunun son yıllar da yapılan çalışmaların artmasının nedeni kadınları iş yaşamına daha çok katılması ve bu konuda insanlarda oluşan bilincin artması başlıca neden olarak sayılabilir.

¹⁷⁸Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2006.



Grafik 2. 2006-2018 Yılları Arasındaki ‘Cam Tavan’ İle İlgili Yazılan Tez Adedi

Kaynak: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

(10.08.2019)

Ulusal Tez Merkezinden alınan istatistiklere göre “Cam Tavan” ile ilgili son 10 yıl içerisinde yazılan tezler yukarıda ki tabloda verilmiştir. Verilere göre son yıllarda cam tavan ile ilgili araştırmalara önem verildiği görülmektedir. İstatistik ’de 2008-2018 yılları arası verilmiş, toplamda 78 adet tez yazıldığı belirlenmiştir. Özellikle son 3 yıl içerisinde ki cam tavan araştırmalarında hızlı bir artış olduğu görülmektedir.

3.5.Konumlandırma

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler şirkette İnsan Kaynakları biriminde çalışan araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler gerçekleştirilirken mülakatın başında çalışanlara araştırmanın öneminden bahsedilerek şirketten bağımsız olarak sonuçların oluşturulacağı açıklanmıştır. Yine de görüşme gerçekleştirilen kişilerin araştırmacının İnsan Kaynakları biriminde çalışmasından kaynaklı olarak bazı görüşlerini açıkça aktarmakta etkilenmiş olabilecekleri göz önüne alınmalıdır. Araştırma yapılan şirkette çalışmanın pozitif yanı ise görüşme gerçekleştirilen çalışanlara ulaşmada kolaylık sağlamasıdır.

Görüşmeler gerçekleştirilirken hem görüşmenin akıcılığının sağlanması hem de aktarımda rahatlık sağlanması amacıyla çalışanların rızasına bağlı olarak ses kaydı alınmıştır. Görüşme gerçekleştirilen 22 çalışandan 3 personel ses kaydı alınır ise kendilerini rahat hissetmeyeceklerini objektifliklerini kaybedebileceklerini belirterek ses kaydı alınmasını istemediklerini belirtmişlerdir.

3.6. Veri Toplama Tekniği

Çalışmada uygulanacak görüşmelere başlamadan önce öncelikle IC İçtaş Enerji şirketine bağlı olarak çalışan Trakya Elektrik Dağıtım A.Ş. İnsan Kaynakları biriminden gerekli izinler alınmıştır. Araştırmayı gerçekleştiren olarak şirkette aktif olarak çalışıyor olmak çalışanlara ulaşabilmek açısından kolaylık sağlamakla birlikte çalışılan birim itibarıyla çalışanların verdikleri cevapların yanlış olmasına sebep oluşturmuş olabilir.

Araştırmada veriler, hazırlanan *yarı yapılandırılmış görüşme formu* ile elde edilmiştir. Görüşme formundaki soruların hazırlanması süresince, öncelikle araştırma konusuyla ilgili literatür taranarak ilgili çalışmalar incelenmiştir. Yapılan bu incelemeler sonucunda araştırmanın amacına uygun sorular oluşturulmuştur. Ancak soru formu hazırlanmasına rağmen görüşmelerin yapılması esnasında ilgili soruların art arda tamamı sorulmamıştır. Görüşmenin ilerleyişi serbest bırakılmıştır. Hazırlanan formdaki sorular, görüşmede elde edilen verilerin kontrolü amacıyla hazırlanmıştır. Görüşmenin sonlarına yaklaştığında, özellikle yanıtlanması gereken sorular olduğu takdirde sorular yönlendirilmiş, bununla birlikte görüşmenin akışına göre farklı sorular da sorulmuştur. Ayrıca görüşmenin sonunda görüşülen konular ışığında çalışanların aktarmak istedikleri görüşleri de dikkate alınmıştır.

Araştırmada 40'a yakın çalışan ile görüşme hedeflenmiş bazı çalışanların görüşmeyi kabul etmemesinden ya da iş yoğunluğundan kaynaklı olarak toplam 22 çalışan ile görüşme yapılabilmektedir. Çalışanlar ile birebir iletişime geçilerek görüşme tarih planlamaları yöneticilerinin olurları ve iş yoğunlukları dikkate alınarak görüşme saatleri belirlenmiştir. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş olup izni olan çalışanlar ile görüşmelerde ses kaydı alınmıştır. Görüşmeler 2018 yılı Ağustos'ta başlatılmış olup 2019 yılı Şubat ayında son görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler Ağustos-Şubat

ayları arasında hafta içi kurum içinde mesai saatleri olan 08.30 – 18.00 saatleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmacı, kaynak olacak kişilerin tutumlarına göre, özet niteliğinde notlar tutmuş ve ses kayıt cihazı kullanmıştır. Görüşmeler 30 dakika ila 90 dakika arasında sürmüştür. Toplamda 1320 dakika görüşme yapılmıştır. Elde edilen verilerin toplanması sürecince, ses kayıt cihazlarının kullanılabilmesi veya ilgili notların tutulabilmesi açısından her bir çalışandan ıslak imzalı izin belgesi alınmıştır. Daha sonra ilgili kayıtlar dinlenerek yazıya dökülmüştür. Bütün veriler üzerinden ilgili analizler yapılmıştır.

3.7.Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

Yapılan alan araştırmasıyla ulaşılan bulgular, elektrik dağıtım sektöründe çalışan iş görenlerin yaşadığı cam tavan algısına ilişkin temel örgütsel göstergelerin ve sorunların anlaşılmasını sağlayacak şekilde “Cam Tavan Algısına İlişkin Değerlendirmeler ve Elektrik Dağıtım Sektöründe Cam Tavanı Kırma adımlarının değerlendirmesi ” başlığı altında ele alınarak değerlendirilme yapılmaya çalışılmıştır. Bununla beraber örgütsel faktörlerin çalışanda yarattığı fiziksel ve psikolojik etkiler incelenmeye çalışılmıştır.

3.8.Sosyo-Demografik Özellikler

Çalışmanın bu bölümünde görüşmeye katılanların sosyo-demografik özelliklerine yer verilmektedir. Görüşmeyi kabul eden çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, işe giriş yılları ve çalışma yerleri hakkında bilgiler verilmiştir.

Görüşmeye katılanların 4 ünü erkek çalışan oluşturmaktadır. 25-44 yaş aralığını oluşturan çalışan sayısı diğerlerine göre fazla olup, 55 yaş üzeri çalışanlar araştırma örneklemine dâhil edilmemiştir.

Tablo 10

Elektrik Dağıtım Sektörü Çalışanlarının Medeni Durum Özellikleri

Medeni Durum	İlkokul-ortaokul	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans
Bekâr	-	-	-	9	1
Evli	-	1	-	9	2
Toplam	-	1	-	18	3

Bekâr ve evli çalışan sayısı birbirine yakın olup, 12 evli çalışan araştırmanın çoğunluğunu oluşturmaktadır. Görüşmeye katılanların önemli bir kısmı Lisans mezunu olup, 3 Yüksek Lisans mezunu çalışan bulunmaktadır. Araştırma yapılmış olan şirket 2012 yılında özelleştirilmiş bir şirket olduğundan 7 yıldan fazla çalışan bulunmamaktadır. Katılımcıların çoğunluğu Genel Merkez’de çalışmakla birlikte 1 kadın personel İl Müdürlüğü bünyesinde görev yapmaktadır.

3.9.Cam Tavana İlişkin Örgütsel Bulgular ve Değerlendirilmesi

Yapılan görüşmeler neticesinde katılımcıların fikirlerini aktarılırken aşağıdaki tabloda belirtilmiş olan katılımcı numaraları baz alınarak aktarım yapılmıştır.

Tablo 11**Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri**

Görüşme Yapılan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri		
Katılımcı Numarası	Demografik Özellikleri	
Katılımcı-1	-Saha Müşteriler Mühendisi -6 yıl deneyim -Lisans mezunu	-30 yaşında - Bekâr - 15 bağlı çalışanı var
Katılımcı-2	-İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı -3 yıl deneyim -Lisans Mezunu	- 26 yaşında - Bekâr
Katılımcı-3	-Scada Proje Mühendisi -4 yıl deneyim -Lisan Mezunu	- 28 yaşında - Bekâr - 20 bağlı çalışan var
Katılımcı-4	-Müşteriler Mühendisi -1 yıl deneyim - Lisans Mezunu	- 25 yaşında - Bekâr
Katılımcı-5	-Kurumsal İletişim Şefi -10 yıl deneyim -Lisans mezunu	- 32 yaşında - Evli, 2 çocuğu var - 2 bağlı çalışan var
Katılımcı-6	-Proje Tesis Baş Mühendisi -8 yıl deneyim -Lisans mezunu	- 31 yaşında, - Evli, 2 çocuğu var - 4 bağlı çalışan var
Katılımcı-7	-Ziraat Mühendisi -13 yıl deneyim -Lisans mezunu	- 41 yaşında - Evli, 2 çocuğu var
Katılımcı-8	-Kıdemli Avukat -10 yıl deneyim -Yüksek Lisans mezunu	- 37 yaşında - Evli, 1 çocuğu var - 2 bağlı çalışan var,
Katılımcı-9	-Satın Alma Şefi -16 yıl deneyim -Lisans mezunu	- 42 yaşında - Evli - 6 bağlı çalışan var
Katılımcı-10	-Satın Alma Mühendisi -10 yıl deneyim -Lisans Mezunu	- 34 yaşında - Evli, 1 çocuğu var
Katılımcı-11	-Finans Şefi -11 yıl deneyim -Lisans mezunu	- 36 yaşında - Evli, 1 çocuğu var - 1 bağlı çalışan var
Katılımcı-13	-İnsan Kaynakları Uzmanı -7 yıl deneyim -Lisans mezunu	- 30 yaşında - Bekâr

Katılımcı-14	-Hukuk Bölümü stajyer -İş deneyimi yok -Lisans mezunu	- 23 yaşında - Bekâr
Katılımcı-15	-Personel Şefi -11 yıl deneyim -Yüksek Lisans bölümü mezunu	- 34 yaşında - Evli, 1 çocuğu var - 2 bağlı çalışan var
Katılımcı-16	-Data Analiz Uzmanı -10 yıl deneyim -Lisans mezunu	- 36 yaşında - Evli, 1 çocuğu var
Katılımcı-17	-Aydınlatma Tahakkuk Personeli -11 yıl deneyim -Ön Lisans mezunu	- 39 yaşında - Evli, 1 çocuğu var
Katılımcı-18	-Varlık Yönetimi Mühendisi -6 yıl deneyim -Yüksek Lisans mezunu	- 30 yaşında - Bekâr
Katılımcı-19	-Yönetim Sistemleri Mühendisi -2 yıl deneyim -Lisans mezunu	- 24 yaşında - Bekâr
Katılımcı-20	-Müşteri Teknik Hizmetler Müdürü -21 yıl deneyim -Lisans mezunu	- 47 yaşında - Bekâr - 11 bağlı çalışan var,
Katılımcı-21	-Hukuk Müşaviri -15 yıl deneyim -Lisans mezunu	- 39 yaşında - Evli, 2 çocuğu var - 3 bağlı çalışan var
Katılımcı-22	-Teknik Eğitim Merkezi Müdürü -13 yıl deneyim -Lisans mezunu,	- 36 yaşında - Bekâr - 6 bağlı çalışan var

Tabloda katılımcılara ait unvan bilgileri detaylı olarak açıklanmıştır. Çalışma örneklemini oluşturan 4'ünü yönetici, 5'ini ise orta düzey yönetici kadroları oluşturmaktadır.

Görüşmeye katılanların 4 ünü erkek çalışan oluşturmaktadır. 25-44 yaş aralığını oluşturan çalışan sayısı diğerlerine göre fazla olup, 55 yaş üzeri çalışanlar araştırma örneklemine dâhil edilmemiştir.

Bekâr ve evli çalışan sayısı birbirine yakın olup, 12 evli çalışan araştırmanın çoğunluğunu oluşturmaktadır. Görüşmeye katılanların önemli bir kısmı Lisans mezunu olup, 3 Yüksek Lisans mezunu çalışan bulunmaktadır. Araştırma yapılmış olan şirket

2012 yılında özelleştirilmiş bir şirket olduğundan 7 yıldan fazla çalışan bulunmamaktadır. Katılımcıların çoğunluğu Genel Merkez’de çalışmakla birlikte 1 kadın personel İl Müdürlüğü bünyesinde görev yapmaktadır.

3.10.Cam Tavan Engelleri ve Cam Tavanı Kırma Stratejileri

Cam tavana ilişkin bulgular üç alt başlık altında ele alınacaktır. *Cam Tavana İlişkin Bulgular ve Değerlendirilmesi*, *Katılımcıların kişisel tercih ve algıları* ve *Cam tavanı kırmaya yönelik şirket stratejileri* olarak incelenecektir.

3.10.1. Cam Tavan Engellerine İlişkin Bulgular Ve Değerlendirilmesi

Firma çalışanları ile ilgili yapılan mülakatlarda çalışanların karşılaştıkları cam tavan engelleri ve kapsamı aşağıdaki tablo da verilmiştir. Katılımcıların en çok karşılaştıkları engellerin başında “kurum yapısından kaynaklı engeller” olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 12
Cam Tavana İlişkin Bulgular

Katılımcılara Karşı Konulan Cam Tavan Engelleri	Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller	-Kadının çoklu rol üstlenmesi	5 Olay
		-Medeni Durum	2 Olay
		-Bireysel çaba	2 Olay
	Kurum Yapısından Kaynaklı Engeller	-Şirket Yapısının Değişmesi	2 Olay
		-Aile Şirketi Özelliği	1 Olay
		-Erkek Egemen Yapı	8 Olay
		-Kurum içi cinsiyet algısı	7 Olay
		-Terfi	7 Olay
		-Doğum izni uygulamaları	8 Olay
	Kişinin kendine koyduğu engeller	-Aile sorumlulukları	4 Olay
		-Fedakârlık	1 Olay
		-Yasal Haklar Hakkında Eksik Bilgi Sahibi Olma	1 Olay
		-Hemcinsleri tarafından konulan Engeller	4 Olay
	Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller	-Çalışma Ortamı	4 Olay
		-Gelişim Fırsatları	4 Olay
		-Erkeğin Kadından iş emri almak istememesi	1 Olay
	Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller	-Anlayışsızlık	1 Olay
		-İş yapış şekli	6 Olay
		-Kadınların erkekler ile çalışma tercihi	5 Olay

	Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller	-Kadınların konumlandırılması	2 Olay
	Aile tarafından konulan engeller	-Yetiştirilme Tarzı	5 Olay

Elektrik Dağıtım şirketinde görülen cam tavan engelleri sınıflamasını majör etmenlerden minör etmenlere doğru sıralandığında yukarıdaki tabloya ulaşılmaktadır. Tablo 12’de ana konular ve bu ana konuların alt konuları ayrılmış olup, bu olayların kaç görüşmede tespit edildiği ve genel oranları da gösterilmiştir.

3.10.1.1.Katılımcılara karşı konulan cam tavan engelleri

a. Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller

Günümüzde kadınlar iş hayatına daha aktif olarak katılmaktalar ama iş hayatında olmak istedikleri nokta ile ilgili kendi sınırları bulunmakta. Kadınların hangi seviyeye kadar terfi almak istediklerini yöneticilik görevinde bulunan çalışanlar şu şekilde ifade etmektedir;

İşten çıkıyoruz evde bizi bekleyen sorumluluklarımızı yerine getirebilmek için koşa koşa eve gitmeye çalışıyoruz.(Katılımcı-15)

Kadın yönetici olarak yurtdışına toplantı planlandığı zaman aşırı stres oluyorum. Sorumluluklarımı çocukların ihtiyaçlarını ayarlamam gerekiyor. Evden uzak kalmamı gerektiren toplantılar beni zorluyor. (Katılımcı-21)

Kadınlar iş hayatında bir şekilde yer edinmek istiyorlar ama iş dışında diğer sorumlulukları da olduğu için.... iş yerinde de çok sorumluluk almayalım diyerek biraz daha geri planda durmayı tercih ediyor. Yükselmek için çok çaba sarf etmiyorlar. (Katılımcı-22)

Kadınlar yüksek ve fazla sorumluluk alma ve önemli konulara ayıracak zaman ve enerjilerinin kalması adına kendilerini koruma güdüsü ile hareket edebilmektedirler.

b. Kurun Yapısından Kaynaklı Engeller

Tredaş 2012 yılında özelleştirildiğinde çalışanlarda yönetici kadrolarında durumların değişebileceğine ilişkin beklenti oluşmuştur. Aynı nitelikte olan çalışanlar arasından erkek adaylar tercih edilmiştir.

Elektrik Dağıtım sektöründeki ilk kadın Genel Müdür ben olurum diye teklifle gittim.... Sadece güldü ve bu teklifimi ciddiye almadı.(Katılımcı-20)

Holdinge bağlı alt şirketlerden biri olan incelemeye konu olan dağıtım şirketinde aile üyelerinden seçilen yöneticiler bulunmaktadır. Bu durum diğer çalışanlar üzerinde terfi konusunda olumsuz bir etki yaratmaktadır.

Aile şirketi olan bir şirkette çalıştığımız için ne kadar başarılı olursanız olun yükselme şansınız olmuyor. Yönetici görevinde olanlar aile üyelerinden oluşmaktadır. (Katılımcı-8)

Şirket yapısı ve faaliyet alanı ile ilgili olarak erkek çalışan sayısının fazla olduğu bir yapının hâkim olması sebebiyle kadınlar tarafından tercih edilebilirliği kadın personeller tarafından şu şekilde ifade edilmektedir;

İş görüşmesi gerçekleştirdiğim kadın tekniker yazılı ve sözlü mülakat aşamalarını başarıyla tamamlamıştı ve çalışmaya çok hevesliydi fakat bağlı çalışacağı erkek yönetici erkek egemen bir çalışma ortamı olduğu için kadın çalışanla çalışmak istemediği için iş başını gerçekleştiremedik. (Katılımcı-13)

Şirket içerisinde pozisyona göre cinsiyet algısını ofis çalışması yoğun olan Müşteriler Mühendisliği ¹⁷⁹ gibi pozisyonlarda kadınların daha çok tercih edildiğini şu şekilde ifade etmektedir;

¹⁷⁹ Müşteriler Mühendisi; Kurum, kuruluş ve müşteri ilişkileri, faturalandırma, kontrol, maliyet analizleri ve müşteri şikâyetleri ile ilgili yazışma, raporlama yapmak ve güncel yasal mevzuatı takibinden sorumludur.

İşletmede ya da baş mühendisliklerde, İşletme Bakım Mühendisliği¹⁸⁰ ya da AOB Mühendisliği¹⁸¹ (Arıza Onarım Bakım Mühendisi) için bir kadın ve bir erkek mühendis adayı arasında erkek personel tercih ediliyor. Kadın mühendisi de saha çalışması az olan mühendislik yapmayan bölümlerde istihdam edelim ki kadın mühendis sayımız fazla olsun gözü ile bakılıyor. (Katılımcı-4)

Kadınlara elektrik dağıtım şirketinde çalışma imkânı verilse bile yine erkekler tarafından belirlenen kadın işi olarak algılanan işlerde görevlendirildikleri görülmektedir. Kurum içi cinsiyet algısını saha dışı çalışmalarda bulunan ofis yoğun çalışması bulunan çalışanlar şu şekilde ifade etmektedir;

Görev dağılımlarında cinsiyet ayrımı yok. Elektrik dağıtım faaliyeti ana işimiz, işimizin büyük bölümü olan arıza onarım bakım ekiplerimizin hepsi erkek. Saha personelleri genelde kadın olmuyor. Saha da ki bu olayın kırılabilmesi için çalışma şartları uygun değil. Kamu ve özel denetimler sırasında belirtilen her personelin dolabı olmalı, banyo koşulları uygun olmalı gibi gereklilikler şu an sağlanamamakta. (Katılımcı-19)

...Teknik birimlerde daha çok erkek tercih ediliyor. Araç kullanımı ve yalnız başına araziye çıkmak kadının zorlanacağı durumlar yaratabiliyor. arabamın lastiği patlasa ne olacak telefonda çekmiyorsa benim için çok büyük sıkıntı. Sahada yürüyüşümüz bile farklı oluyor erkeklerle. Olaylara, işlere bakışımız farklı oluyor. Saha'da alet çantasını taşımak bile sıkıntı benim için. Arazide yürümede onlar uçuyor ben arkalarından koşmak zorunda kalıyorum. (Katılımcı-7)

Beyaz yaka da cinsiyet dağılımı eşit. Şoförlerden sorumlu olan çalışan kadın, kurumsal iletişim biriminde kadın ve erkek çalışan sayısı orantılı aynı şekilde çağrı merkezi öyle, operasyon merkezi teknik birim erkek çalışan sayısı azla ama kadın çalışanlarda var. (Katılımcı-5)

¹⁸⁰ İşletme Bakım Mühendisi; Müşteri İlişkileri ve Saha faaliyetlerinin denetlenmesinden sorumludur.

¹⁸¹ AOB Mühendisi; Arıza Onarım Bakım süreçlerinin yönetilmesinden sorumludur.

Erkeklerin kadınlardan fiziksel olarak daha güçlü olduğu bir gerçeklik olsa da aynı işleri yapmaları hatta kadınların daha iyi bir şekilde yapmaları da mümkün. “Emine Soysal, 2013 yılında KOSGEB’in girişimcilik kursuna katıldı. 70 saatlik eğitimi tamamlayarak sertifikasını alan Emine Soysal, 50 bin TL hibe kredi ile Yeni Sanayi Sitesi’nde oto lastik tamir ve bakım işletmesi açtı”¹⁸² şeklinde ki haberinde de kadınların istedikten sonra neler yapabileceğini göstermektedir. Kadınların zor işleri başarabilmeleri ve erkeklerin yaptıkları işleri yapabileceklerine önce kendilerinin inanmaları gerekmektedir.

TREDAŞ bünyesinde kadının gücüne inanıp başarılı olan kadın çalışanlar bulunmaktadır. 18 yıldır yüksek gerilim hatlarında ve elektrik direklerinde arıza görevlisi olarak mesai yapan cesaret ve yeteneğiyle şirkette örnek teşkil eden kadın personel bulunmaktadır. Erkeklerin egemen olduğu mesleğinde, kadınların da var olabileceğini göstermiştir.

TREDAŞ ailesi de beni kabul ederek, tüm kadınlar adına bu şansı bana verdi. Tekstil fabrikasında ustam 'elinin hamuruyla karışma bizim işlere' derdi ben de daha fazla karıştım. İyi elektrikçi olduğumu düşünüyorum, bu yüzden ben daha çok işime odaklanıyorum. Bir korku hissetmiyorum. Güvenlik tedbirlerimi de erkeklere göre daha titiz bir şekilde alıyorum.

Kadınlar iş hayatında eskiye oranla daha aktif olsalar da terfi alabilmede cinsiyetin etkisi yoğun olarak hissedilmektedir. Erkek ve kadının başarı, başarısızlık faktörleri başka olmakla birlikte kadınların terfi beklentisi içinde olabilmeleri için daha fazla tecrübeye sahip olmaları gerektiğine inandıkları görülmektedir.

Kadınlar terfi almada erkeklere oranla daha fazla sıkıntı yaşıyor. ...kadınlar iş hayatında çekingen davrandıkları için geride kalıyorlar. Kadınlar erkeklere oranla terfi alabilmek için daha fazla emek harcıyıp kendilerini kanıtlamak durumunda kalıyorlar. (Katılımcı-10)

¹⁸² İlkkaracan, s.49.

Kadın müdür sayısı az. ...tabuları yıkamadığımız ve kadınlara olan güvenimizin az olmasından. Kadınlar da kadınlara güvenmiyor ve en büyük sorunu kadınlar kadınlar ile yaşıyor. Kadınlar ufak detaylara daha fazla takılıyor erkekler bunu daha az önemsiyorlar bunun için çatışma olmuyor (Katılımcı-14)

Kurum içerisinde terfi edebilmede eğitim seviyesinin belirleyici etkisinin tecrübeye oranla daha az olduğunu şu şekilde ifade etmektedirler;

İşletme şefleri Lise mezunu olup sahada çalışmaları ile terfi almış kişiler. Eğitim belirleyici olmuyor işletme şefliği bazında Bölgesine Genel Müdürlükten Mühendis atandı. Saha işleyişine hâkim olmadığı için 1,5 yıl sonra Genel Müdürlüğe Mühendis olarak döndü yerine Mühendis olmayan sahada aktif olarak çalışan teknisyen biri işletme şefi olarak atandı.(Katılımcı-2)

Çalıştığım birim açısından eğitim düzeyinden ziyade deneyim daha belirleyici (Elektrik Mühendisi lisans mezuniyeti zaten olmazsa olmaz.) Yüksek lisanstan mezun olduğumda bunu benden başka bilen en azından tebrik eden bile olmadı.(Katılımcı-6)

İş Kanunu'nda "Kadın işçilerin doğumdan önce sekiz ve doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam on altı haftalık süre için çalıştırılmamaları esastır" şeklinde doğum izni süreleri belirlenmiş olmakla birlikte çalışanlar için bu sürenin yeterliliği şu şekilde ifade edilmiştir;

İş yerinde herhangi biri 6 ay izne gidiyorum yokum dese "6 ay mı!" çok uzun bir süre gibi düşünürüm ama çocuk gelişimde bu süre bile yeterli değil. İdeal süre olarak çocuk 1 yaşına gelene kadar olması gerekiyor. (Katılımcı-5)

Kadınların karşılaştığı engellerden biri de bakmakla yükümlü olunan çocuklar ve aileleridir. Erkek çalışanlar çocuk sahibi olduktan sonra çocuk gelişimi için ideal süre 1 yıl olarak belirtmesine rağmen kadının işyerinden 6 ay uzaklaşacak olması ve uzaklaşmış olmasını sorun olarak teşkil ettikleri görülmüştür.

c. Kişinin kendine koyduğu engeller

Kadınlar sadece işyerinde çalışmamakta, aynı zamanda evin ve çocukların bakımını da üstlenmektedir. Aile yaşantısında anne ve eş rolü bulunan kadınlar bu rollerinin yanı sıra iş yaşamlarında yöneticilik görevi üstlendiklerinde bu rolleri başarıyla gerçekleştirme konusunda zorlanabilmektedirler. Eş, anne ve yöneticilik rolleri bir araya geldiğinde de kadınlar genellikle aileleri ve kariyerleri arasında bir tercih yapmak mecburiyetinde kalabilmekteler.¹⁸³

...Kadının anne rolü var....sorunlar kesinlikle işine yansıyor. Evli olan kadının iş hayatı sosyal etkenlerden ötürü bölünüyor. Bekâr olanlar iş hayatında daha şanslı. (Katılımcı-2)

Ataerkil bir toplumda yaşıyoruz ve bunu kıramıyoruz... 2 çocuklu çalışan bir kadın olarak gece geç yatıyorum, evimde yardımcı kadın olmasına rağmen birçok şey benim üzerimde onları da ben yapıyorum. Çocuklarımla benim birebir ilgileneceğim zaman eşime göre daha fazla... zamanında dinlenmiş, genç bir kadın arkadaşımla kendimi kıyaslayamam. (Katılımcı-7)

Kadınlar iş hayatlarında erkeklere oranla bir adım geride kalmak zorunda kalıyor. Çünkü ev ve özel hayat ile ilgili fedakârlıkta bulunması gereken taraf kadın... İşim ve eşim arasında seçim yapmak zorunda kaldım ve eşimi seçtim. Bu hayatımı etkileyen bir karar oldu.(Katılımcı-17)

Çalışanlar şirket içi hakları ve yasadan doğan haklarını tam bilmediklerini ya da duymuş olsalar da uygulanırlığı hakkında net görüşleri olmadığını şu şekilde ifade etmektedirler;

Tam olarak haklarımızı bilmiyoruz. Herkeste bir korku var, işten çıkarılma korkusu. Bende 10 yıldan sonra böyle konuşabiliyorum. Yeni işe girmiş olsaydım böyle konuşamazdım. Ekonomik güç çok önemli. Benim doğum izninde

¹⁸³ Hoşgör, Gündüz Hoşgör, Memiş, s.345-362.

kullanmadığım izinleri burada başka arkadaşlarımın kullandığını görüyorum ve o benim hakkımdı kullandım diyorlar. (Katılımcı-7)

Cinsiyet hangi meslek ya da pozisyonun kadın işi, hangilerinin erkek işi olduğunun belirlenmesini sağlar; hatta çalışma hayatına başlayabilmenin temel koşulu olan eğitim ortamlarında da bunların yansımaları dikkat çekicidir. Nitekim toplumsallaşma süreci kadınları, yönetmeye yönelik işlerden (yöneticilik, başkanlık, idarecilik, müdürlük v.b.) ziyade uzmanlık gerektiren işlere (doktorluk, öğretmenlik, hemşirelik v.b.) yönlendirir. Böylece, cinsiyet rolüne dayalı önyargılar pekişir. Kendisi de, bu önyargıların var olduğu bir ortamda büyüyen kadın; önünde örnek alabileceği rol modellerinin olmayışı, ileri bir kariyerin aile yaşamı üzerindeki olası olumsuz etkilerini düşünmesi, biraz da toplumsallaşma sürecinde öğrendiği roller ile iş hayatının beklentileri arasında yaşadığı rol çatışmaları (anne-eş rolü ile işkadını rolü arasındaki ikilem) ile iş yaşamına ilişkin isteklerini şekillenir.¹⁸⁴

Ailem öğretmen olmamı istedi. Dinlemedim mühendis olmak istedim. Ben okurken 2. eğitimde kız öğrenci sayısı %3 tü. Pişman değilim asla aksine memnunum. Farklılık katıyor. Erkek anasınıflı öğretmeni nasıl farklı geliyorsa bence bu da farklılık belki o yüzden ilgimi çekmişti. (Katılımcı-4)

Ben Adanalıyım eğer orada çalışsaydım burada olduğu kadar rahat olmazdı. Farklı olan ne olurdu? Bizim oraların kültürü Trakya'ya göre biraz daha farklı kadın mühendis daha az tercih edilir. Sonuçta doğu kültürü hâkim gelişmişlik bakımından batı gibi değil ama bakış açısı kültür olarak benzer. (Katılımcı-4)

Kadınlar iş hayatında yaşadıkları sıkıntıların yanında ayrıca hemcinsleri ile yaşadıkları sıkıntıları şu şekilde ifade etmektedir;

Kadın olarak erkeklerle çalışmayı tercih ediyorum. Hem cinslerim çok kaprisli. Teknik bir birimde çalışıyorum hepsi erkek çalışma arkadaşlarımın kılık kıyafetinden tutunda odada ki muhabbete hepsi belli bir düzeyde oluyor. O

¹⁸⁴ Mayuk, s.67.

yüzden odada ki cinsiyet dağılım mutlaka olmalı bizim odada çok sinirlendiklerinde küfür edemiyorlar. (Katılımcı-7)

Erkekler ile çalışmayı tercih ederim çünkü net biriyim. Kadınları anlamak zor. Kadınlar nazlı oluyorlar, daha kaprisli çalışıyorlar birde ruh halleri stabil olmuyor kesinlikle günleri günlerine uymuyor. Erkekler daha net oluyorlar işin sadece sonucuna odaklanıyorlar. (Katılımcı-16)

d. Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller

Kadın çalışanların kariyer olanaklarını yakalamalarını örgütün kültürü de etkilemektedir. Cam tavan sendromu örgüt kültürüne, örgüt uygulamalarına ve örgüt iklimine yansıyabilir. Jerlando araştırmasında cam tavanın “genellikle politikalar ve yönetim hiyerarşileri tarafından sağlanan istikrar, örgütsel statüyü koruyarak kadınlar için hareketliliğin önündeki engeller olarak görülebilir.” şeklinde örgüte olan etkilerini aktarmıştır¹⁸⁵.

Sahada kepçeci ile muhatap oluyorsun, taşerondaki ustalar ile muhatap oluyorsun. İşe ilk başladığımda sahadaki ustalar benim verdiğim işi yapmıyorlar aynı işi erkek mühendisin onlara vermelerini bekliyorlardı. Bir gün onlarla çay içerken benim işe yeni başladığımı amacımın onlara işi öğretmek değil öğrenmek olduğunu anlattım. Bu olaydan sonra beni kardeşleri gibi sahiplenmeye başladılar. (Katılımcı-6)

Örgütsel kültür, organizasyonların başarısında katkısı olan soyut varlıklardandır. Örgütlerin faaliyette bulundukları yakın ve uzak çevre unsurlarındaki hızlı değişim örgütlerin kültürünü de etkilemektedir. Örgütsel kültürün unsurlarını değerler, iş ortamındaki uygulamalar, kahramanlar, prosedürler ve törenler ve daha çok informal iletişim kanallarıyla anlatılan hikâyeler olarak belirtmektedir¹⁸⁶.

Eğitim hayatın her anında kesintisiz olarak devam etmektedir. Küçük yaşlarda anaokulu süreci ile başlayan süreç iş hayatında da devam edebilmekte bireyler kendi

¹⁸⁵ Jerlando, s.463.

¹⁸⁶ Maliye Dergisi, sayı:155, yıl:2008, s. 121-122.

gelişimlerine önem vermektedirler. Örgüt kültürü içinde yerleşmiş eğitim ve gelişim uygulamaları, çalışanların çabaları ve yönetici tutumları çalışan başarısında önemli olan faktörlerdir. Çalışıp eğitimine devam ederken çalışma arkadaşlarından görmüş olduğu tepkileri şöyle ifade etmekte;

Doktora derslerime devam edebilmem için Genel Müdürdan izin istemiştim....Süreli işler olmadığı için sıkıntı yoktu zaten ben kendi düzenimde işimi aksatmadan takip edebiliyordum.... Ama tabi benim ilk başta arkadaşlarımdan izin almam gerekiyormuş. Yaklaşık 2 hafta sonra nerde bu çalışmıyor ki aynı maaşı alıyoruz diye söylenmeler başlamış. Maaşımdan kesinti yapılmalı demişler. (işçinin maaşımdan yazılı onayı olmadan kesinti yapılamayacağı için onu yapamadılar tabi). Genel Müdür bir gün beni çağırdı bir sıkıntı var dedi o yüzden biz 17:30a kadar çalışıyorduk mesai bitiyordu sen 18.30'a kadar çalış her gün dedi....Böyle bir ortamda ben yarım dönem devam ettim ondan sonra diğer dersler kaldı zaten.. (Katılımcı-8)

Önceki çalıştığım bölümde Müdürümden yüksek lisans derslerine katılım ile ilgili izin istediğim de “sana izin verirsem diğer arkadaşlarına da vermem gerekir” gibi bir cevap aldım. Aslında arkadaşlarıma da bu yönde izin verilmesi beni rahatsız etmezdi. Yöneticim Yüksek Lisans mezunu olmadığı için ekibinden başka birinin kendinden daha yüksek bir eğitim düzeyine sahip olmasını istemiyordu.(Katılımcı-10)

Şirket bünyesinde çalışan tüm personele Şirketin kurumsal kültür yapısına uyumunu sağlamak, kişisel ve mesleki gelişimine katkıda bulunmak, görev tanımı çerçevesinde var olan yetkinliklerini geliştirmek, desteklemek, teknolojik ve kişisel gelişim alanlarında belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla belirli aralıklarla eğitimler verilir. Verilen eğitimlerde cinsiyet ayrımı gözetilmemesi esastır.

Teknik eğitimler daha fazla verildiği ve teknik olarak çalışan erkek sayısı fazla olduğu için onlara verilen eğitim sayısı daha fazla ama genel olarak cinsiyet ayrımı yapılmıyor. (Katılımcı-19)

Hamilelik ve doğum süreçleri kadınlar için çok özel ve kutsal olarak değerlendirilen süreçler olmakla birlikte kadın çalışanlar bu süreçte iş yerlerinde çalışma arkadaşlarından ve üstlerinden kaynaklı bazı sorunlar yaşayabilmekteler. Çocuklarına bakmakla da sorumlu olan kadın çalışanlar bu süreçlerde yaşadıklarını şu şekilde ifade etmektedirler;

Erkek çalışma arkadaşım kadın çalışma arkadaşım için şöyle dedi; “Şimdi o bekar evlenir çocuk yapar gider, gelmez şimdi birkaç ay” Sanki onun kadın olması bir ayak bağı olarak tanımlamıştı. Bunu duymak beni rahatsız etmişti. (Katılımcı-6)

Benden 2 sene sonra işe başlayan erkek çalışma arkadaşım ben 2 doğum izni süreci geçirdiğim için tecrübelerimiz artık eşit dedi. Tecrübelerimiz aynı sen izne gittin geldin ben o arada çalıştım dedi. Bu beni rahatsız eden bir söylemdi. Üstelik eşi de benimle aynı zamanda doğum yapan bir arkadaşım. (Katılımcı-6)

Hamile olduğumu öğrendiğimde yöneticim “Bize sorup hamile kalman gerekiyordu” dedi. Ayda bir kontrole gidiyordum izin vermek istemiyordu doktora gidecekseniz hafta sonu gidin diyordu. ...hafta sonu gidebilmem için özel doktora gitmem gerekiyordu. Ama şirket özel sağlık sigortası yapmıyordu. Kontroller 15 güne düşünce baskı iyice arttı... Soğuk algınlığından hasta oldum bir gün ve benim hasta olduğuma inanmadığını söyleyerek bana izin vermedi. (Katılımcı-8)

Doğumdan sonra sağlık sebeplerinden dolayı ücretsiz izin kullanmak zorunda kaldım. Vücudumda değişik yaralar çıktı çocuğumu bile kucağıma alamıyordum psikolojik olarak zorlandım loğusa sendromu denen şeyi çok içlerde yaşadım, hissettim. Ama izin dönüşünde ücretsiz izin kullandığım için çalıştığım birim değiştirildi. Yaptığım iş ile ilgili olmayan bir birime yeni mezun gibi başlamıştım. (Katılımcı-10)

Bekâr olan kadın çalışanın doğum sürecinin kadınlar üzerindeki kısa ve uzun vadedeki etkilerini şu şekilde yorumluyor;

Mesaiye kalınması gereken bir iş olduğunda kadınlar kalamıyor. Anlamsız gelen işler olabiliyor kadınlar fazla tepki veriyor. Erkekler bunu sorgulamıyor, iş ise yapılması gerekiyorsa yapıyorlar. Kadınlar profesyonel iş hayatıyla dışarıdaki hayatlarını karıştırıyorlar.(Katılımcı-3)

Şirket içerisinde erkek egemen bir yapı hâkim olduğu için erkeklerin erkeklerle çalışmaya alışık oldukları ve kadınlara oranla erkeklerle çalışmayı tercih ettiklerini ve kadın bu ilişkide yönetici rolünde ise oluşan durumu şu şekilde ifade etmektedir;

Erkeğin kadından emir almaması lazım onlara göre. Ben başmühendis olduğumda beni tebrik bile etmedi. Ben onun amiri oldum benim ona iş vermemi azmedemedi ben onun tepkisini görmezden geldim yok saydım... Onlara karşı davranışlarımı değiştirmem gerekti. Ben amirim demedim bir tık daha yumuşak davranmaya başladım. (Katılımcı-6)

Kadınlar hakkında olumsuz değerlendirilen bir diğer algı da kadınların çok duygusal olduğu, hisleriyle hareket ettiği ve bu nedenle mantıklı karar veremediği yönünde; oysa duygusallık ve duygudaşlık kurma kadınları başarılı kılan özelliklerdir.

187

Kadınların duygusal yönleri ağır basıyor ve iş yapış şekillerine fazla yansıyor. Uzaktan yönettiğim ekipteki 2 kadın arkadaş ile ilgili tespit edilen yanlış işlerle ilgili görüşmeye çağırıp yazılı uyarı almadan önce sözlü uyarı da bulunmak istedim. Kendini savunurken ağlamaya başladı ve konuşmamız vermek istediğim mesajı net vermeden sonlanmak durumunda kaldı. (Katılımcı-22)

Erkek egemen bir şirket olduğumuzdan üst yönetim erkek egemen, terfiler de karar mercii erkek olduğu için genelde hem cinslerini tercih edebiliyorlar.

¹⁸⁷ Koray, s.32.

Kadınla çalışmak yerine erkeklerle çalışmayı tercih ediyorlar... Kadının esnek çalışma saatlerine uygun çalışamayacağını düşünüyorlar. (Katılımcı-13)

Yöneticilik görevinin kadınlar için uygun olmadığı, bu sorumluluğu üstlenen kadınların cinsel kimliklerini kaybedip erkek gibi kadın olmaya başlayacakları gibi düşünceler ortaya çıkmaktadır. Bu duruma sahada aktif çalışması bulunan kadın mühendisin yorumu şu şekildedir;

Saha çalışmalarında beni en çok zorlayan gece kötü hava şartlarında sahaya çıkıyor olmalı. Kar yağdığında fırtınada herkes eve gitmek ister ben sahaya çıkıyordum... (Katılımcı-1)

Sahada ki çalışma arkadaşlarım kadın olduğum için ilk başta şaşırdı benimle nasıl iletişim kurmaları gerektiği konusunda tereddütleri vardı. Sahada onlar gibi olup erkeksileşmeye çalışmadım hiç. Kendi iş yapış şeklim ve çalışma prensiplerim mevcuttu. (Katılımcı-1)

e. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller

Kadınların kadınlarla çalışmaktan pek hoşlanmadıkları bilinen bir gerçektir. Kadınların da erkeklerin de tercihi erkek yöneticilerden yana olur çoğunlukla. Bunun pek çok nedeni var. En önemli nedeni belki de toplumun yıllarca kadınlara biçtiği roller. Ya da iş dünyasının yıllarca erkek egemenliği altında kalması ve kadınları daha rekabetçi olmaya zorlaması. Kadınlar, üst düzey görevlere gelebilmek için bir sürü engeli aşmak, bu süreçte pek çok taviz vermek zorunda kalıyor ve bu da onları daha agresif yapıyor.

‘Kadın kadının kurdudur’ diye hep söylenir. Pek çok kadın, hemcinsleriyle çalışmaktan, yöneticilerinin kadın olmasından hoşlanmaz. Erkek yönetici mi, kadın yönetici mi sorusuna verilen cevap çoğunlukla erkek yönetici olur.

Kadınların erkeklerle çalışmayı tercih etmesinin sebepleri çok çeşitli olabilir, İş dünyasının erkek egemen olması ve erkeklerin daha iyi yönetici olduklarının düşünülmesi, kadınların geldikleri pozisyonu pek çok engeli aşarak (kültür, aile, eş,

eğitim eşitsizliği) edinmeleri ve kendilerinden, özel hayatlarından taviz vermeleri, aynı şeyi diğer kadınlardan da beklemeleri, mükemmeliyetçi yapıları, daha duygusal ve kaprisli olmaları, kadın kadına çalışmayı zorlaştırıyor olabilir.

... kadın yöneticim hafta sonu çalışmamız gerektiğini belirten bir mesaj attı cumartesi günü aynı gün için ofise gelmemi istedi kızımın o gün antrenmanı vardı ancak onun antrenmanı bitince gelebileceğimi söyledim tüm samimiyetimle ama bu konu bizim aramızda uzayan bir konu oldu... Bugün eşim kızımı hastaneye yatırdı ama bugün yöneticimin doğum günü yanlış anlamasın diye izin bile alamadım.(Katılımcı-17)

Ofis personeli olarak birimde görev yapan kadın çalışan, erkek mühendis arkadaşlarım ona bir iş verdiğinde hiç gocunmada işi güzelce yapıyor aynı işi ben verdiğimde yapsa dahi suratını asıyor. Bunu sadece kadın olmama bağlayabiliyorum. Bunu çekememezlik olarak niteliyorum. (Katılımcı-6)

Kadınlar ile çalışmanın iş hayatında şöyle bir zorluğu var “kadınlar için her şey çok karmaşık” Aslında iş hayatı bu kadar karmaşık değil daha düz ve kolay. Çalışırken erkek erkeğe iletişim daha kolay olduğu için işler daha kolaylaşıyor. Erkek erkeğe daha enformel görüşmeler oluyor ve daha esneklik gösteriliyor.(Katılımcı-15)

Erkek yoğun iş ortamında çalışmayı tercih etmekle birlikte kadınların olmadığı bir iş hayatı düşünülemez. Kadınların iş hayatına katmış oldukları değerler yadsınamaz.

Erkek personel ile çalışmayı daha çok tercih ederim. Çünkü onlarla çalışmak basit, yapılacak işe basit olarak bakıyorlar ve işe odaklanıp bitiriyorlar. Kadınlar detaycı oluyor. (Katılımcı-12)

Belirli koşullarda ve var olan eşitsizliği gidermek amacı ile cinsiyetler bakımından farklı işlemler uygulanabilme olasılığı mevcutken kadın yöneticiler olarak pozitif ayrımcılığa çok ılımlı bakmamaktalar.

...pozitif ayrımcılık taraftarı değilim. Kadın diye eğitime gönderilsin kadın diye şöyle yapılsın değil daha adil yaklaşımlar istiyorum. (Katılımcı-9)

Kadın yöneticilerin yönetim stillerine bakıldığında sorumluluk duyguları daha fazla olduğu için daha disiplinlidirler. İşleri organize ve takip konusunda daha detaycı oldukları için çalışanlarına karşı da toleransları daha düşük olabiliyor.

İzinler konusunda rahatım ama anlık şeyler keyfiyete bağlı ise izin vermem. Ben yaşadığım sıkıntıyı yaşatmamak isterim ama hassas noktalarım var bunu da göz ardı edemem. Mesela bugün gelip yarın dışçıye randevu aldım derse hoş karşılamam. Bu tarz işlerin önceden planlanması gerekir. Ben 6 ay önceden planlarım izinlerimi bu konuda ayrı bir hassasiyetim var hasta isem ayaktan düşene kadar izin almam. (Katılımcı-11)

f. Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller

Dünyada neredeyse bütün kültürlerde erkek ve kadınlar için yüzyıllar içinde oluşmuş şablonlar var. Bunlar insanlık tarihi boyunca erkek ve kadın doğasının şekillendirdiği ataerkil aile ve toplum yapılarının şablonları. Cinsiyet eşitliği her ne kadar ideolojik olarak kabullenilmiş olsa da, kültür şablonlarına göre kadınlar toplumlarda diğer bireylerin bakımlarını üstlenen kişiler olarak görülürken erkekler sorumluluk üstlenen ve fikrini kabul ettiren, yetkili kişiler olarak görülüyor. Erkeklerle yüklenen bu değerler iş dünyası ile uyumlu görülebiliyor. Ayrıca yine yüzyıllar boyunca iş dünyasının erkek egemenliğinde olması, günümüzde çalışanların çoğunlukla erkek olması bir şekilde erkeklerin iş dünyasında daha vakıf veya tecrübeli olduğu gibi bir kanı yaratıyor.¹⁸⁸

Direktörlerden biriyle çalıştık, çıkarken iyi akşamlar beyler dedi. O kadar alışmışlar ki çalışma ortamında sadece erkek egemen çalışmaya (Katılımcı-18.)

¹⁸⁸ Faruk Kocacık, Veda. B. Gökkaya, **Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları**, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, Yıl: 2005, Sivas, s.210.

Erkek yöneticiler tarafından konulan engellerden en önemlisi kadınlara yönelik önyargıdır. Çoğu negatif olan bu önyargılar kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin gücü elde tutma” isteğidir.¹⁸⁹

Çocuğu olan kadın yöneticilere genellikle çocuklarının soruluyor olması onların bulundukları pozisyonda üstendikleri görevlerinden önce annelik görevlerinin önemli olduğunun hissettirildiğini belirtmekteler.

Erkek yöneticiler....benim önceliğimin işim değil çocuklarımın olduğunu vurguluyorlar ve bu beni ciddi anlamda rahatsız ediyor. Bu yüzden hiç detay vermiyorum çocuklar ile ilgili. İyi diyor geçiyorum (Katılımcı-21)

Siz çocuklarınıza bakın biz hallederiz deniyor. Bir erkek bununla ilgili izin alma gereksinimi yaşamıyor. İzin istediğinde zaten “ne demek” denilip geçiliyor. Ama kadın istediğinde “tabi siz çocuklarınızla ilgilenin”. Önceliğiniz o siz ne yaparsanız yapın önceliğiniz çocuklarınız çocuk varsa akan sular durur aslında iyi niyetle yapılmakla birlikte bu taraftan bakınca sinir bozucu bir şey. (Katılımcı-21)

Erkek yöneticinin kadın çalışanlar ile ilgili genel düşüncesi;

Kadınlar iş hayatında zorlayıcı olmuyorlar. İşe başladıktan 1 yıl sonra evleniyorlar, evlilik koşturması diyorlar, sonra çocuk yapıyorlar izin alıyorlar 6 ay kayboluyorlar ortadan. (Katılımcı-22)

Şirketteki genel uygulama kapsamında erkek ve kadın çalışanlar eşit haklara sahip olmakla birlikte uygulamada bazı farklı yaklaşımlar mevcut. Erkek yöneticiye bağlı olarak çalışan çocuğu olan kadın çalışanın şehir dışı eğitim ve toplantıya katılım hakları ile ilgili yöneticisi düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir;

¹⁸⁹ Öztürk, s.43.

Kadın çalışanı çocuğundan koparmamak için düşünüyorum. Erkek personelim benimle sürekli her yere gelebiliyor ama o çocuğu kime bırakacak diye düşünüyorum bu durumu ona da açıkladım. Onu zorlamamak adına böyle davranıyorum. (Katılımcı-5)

g. Aile tarafından konulan engeller

Kadınların kariyer basamaklarında önlerindeki engeller “olumsuz çalışma koşulları gibi görünse de en büyük engel kadının kendisi olduğu ileri sürülse de bu durumun aileden ya da sosyal çevreden kaynaklanıyor olması, engelin kadından değil de aileden kaynaklandığının göstergesidir.

Yeni mezun olduğumda saha da aktif olarak çalışmayı çok istediğim için bu alana yöneldim. Fakat evlendikten sonra gece geç saatler de saha da aktif olarak bulunmam gereken işler yoğunlaştıkça eşim rahatsızlığını dile getirdi. Bunun aramızda sorun oluşturmasını istemediğim için bölüm değişikliği talep ettim. (Katılımcı)

Yetiştirilme tarzı, büyüdüğümüz bölgeler hayata bakışımızda, gelecek planlarımızda etkili olan bir nevi genetiğimize ince bir ustalıkla işlenmiş kodlar gibidirler. Yetiştirilme tarzımızın etkisini şu şekilde ifade etmektedir;

Kadınların eğitim seviyesinde iyileşme var. Ama yine de Genel Müdür düzeyine gelemiyorlar işte orda toplumun eğitim seviyesi, gelenek göreneklerimiz ve kadın ne kadar okursa okusun evlenince çocuğa bakma görevi sorumluluğu kadınların üzerinde. Çok az kesim eşine yardım eder. İşte toplum yapısı bu yönden çok etkili (Katılımcı-8)

3.10.1.2. Katılımcıların kişisel tercih ve algıları

Kadın katılımcılar elektrik dağıtım şirketinde konumlandıklarını şu şekilde ifade etmektedirler;

...Çok fazla erkek olması görünmeyen engel çalışırken karşınıza çıkıyor. Yönetici belirlemedi ise, ya da benden alacakları zorunlu bir belge yok ise benle çalışmaları zorunlu değil ise erkek erkeğe çalışmayı tercih ediyorlar aralarına dâhil olamıyorum. Ama bunu çalışırken birebir direk söylemediler sahada ve ofiste de çalıştım erkeklerle hiç böyle bir şey duymadım..... (Katılımcı-1)

Üniversitelerde Elektrik Mühendisliği ya da Elektrik-Elektronik Mühendisliği bölümlerinde okuyan kız öğrenci sayısının az olması.

Elektrik mühendisliği bölümünde kız öğrenci sayıları hala çok az; bizim dönemde 4 kız öğrenci 200'e yakın erkek öğrenci vardı. (Katılımcı-1)

Elektrik mühendisliği korkutucu geliyor müdahale edilebilecek ekipmanlardan dolayı. Benim dönemimde 72 erkek ve 3 kız öğrenci vardı. Yönlendirme ile alakalı benim babamda elektrik-elektronik mühendisi benim kafamda hiçbir zaman başka bir meslek yoktu. (Katılımcı-18)

3.10.1.3.Cam tavanı kırmaya yönelik şirket stratejileri

Cam tavanı kırmaya yönelik şirket stratejileri 4 alt başlık altında incelenecektir. Bunlar; Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejileri, Mentordan Yardım Alma Stratejileri, Sosyal İlişki Geliştirme Stratejileri, Kariyer Geliştirme Programlarına Katılım Stratejileri olmak üzere önceki bölümlerde de belirtilmişti. Belirtilen başlıklar arasında şirket içerisinde ki cam tavan engelleri ile ilgili olarak inceleme yapılacaktır. Konu ile ilgili Akdemir ve Çalış Duman'ın çalışmalarında “cinsiyet eşitliğinin olduğu işletmelerde kadın yönetici ve çalışanlarının sayısının artış gösterdiğini¹⁹⁰” belirlemişlerdir. Şirketlerin kadın çalışanları için gerekli koşulların hazırlanmasına daha çok özen göstermeleri gerekmektedir.

¹⁹⁰ Akdemir, Bünyamin ve Meral Çalış Duman. **Kadın Çalışanların Performansında Cam Tavan Sendromu Engeli!**, International Journal of Academic Value Studies (Javstudies), Vol:3 Issue:15, Malatya 2017. s.522.

Tablo 13
Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Şirket Stratejileri

Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Şirket Stratejileri	a. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejileri	-Üniversite kulüpleri	2 Olay
		-Staj Programı	2 Olay
	b.Mentordan Yardım Alma Stratejileri	-Mentor programı	1 Olay
		-Rol modelleri	1 Olay
	c. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejileri	-Network	1 Olay
	d. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılım Stratejileri	-Gelecek için Gelişim Programı	1 Olay
		-Eğitim fırsatlarının sağlanması	4 Olay

Fırsat eşitliği ve kadınların desteklenmesi amacı ile şirkette başlatılmış olan farkındalık yolculuğunda enerji sektöründeki kadın çalışanlara Uyumlu Eşitlik Güçlendirir uygulamaları kapsamında gerçekleştirilmiş olan projeler ile şirket içerisinde cam tavanı kırmaya yönelik olarak adımlar atılmıştır.

Gerçekleştirilmiş olan pozitif ayrımcılık uygulamaları ile ilgili bazı çalışanların duruma olumsuz bakış açıları gelişmiştir.

Pozitif ayrımcılık rencide edici geliyor... Otoparkta kadınlar için ayrılmış park yerlerinin olması... Kadınlar araç kullanamıyor o yüzden size ayrı bir park yeri ayırdık. (Katılımcı-4)

Şundan rahatsızlık duyuyorum hatta ofiste erkek arkadaşlarımdan da aynı şeyi duyuyorum. Sürekli pozitif ayrımcılık denilip erkeklerin yüzüne vurmak bana itici gelmeye başladı. Zaten eşitlik söz konusu olmalı evet kadınlar iş hayatında da özel hayatında da ciddi sıkıntılar yaşıyor ama şirketin kadın erkek diye değil birey, görev vs. olarak ne ihtiyacı varsa onu vermeli. (Katılımcı-6)

Ayrıca hayata geçirilen çalışmalarda kapsam bakımında da çalışanlarda güven yaratmadığı görülmektedir.

EBRD çalışmaları kapsamında başlatılan çalışmaların alanı Genel Müdürlük çalışanlarını kapsadı...diyetisyen desteği gerçekleştirildi katılımcı kitlesine bakıldığında beyaz yaka kadın çalışanlar yoğunlukta. (Katılımcı-18)

Süt Odası kadın çalışanların süt sağımları için kullandıkları odalardır. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu 30 maddesinde düzenlendiği üzere iş yerlerinde bulundurulması gerekmektedir.

Süt Odası; şirkette en sevdiğim uygulamalardan biri oldu benim için ilk çocuğumda yoktu arşivde çok kötü şartlarda süt sağmaya çalışıyordum. Saha da çalıştığım için sahada sıkıntılar yaşamaya devam ediyorum. Orda süt sağlamak için yer arıyorum evet bir şekilde yer bulsam da bu sefer nerde nasıl saklayacağım nasıl muhafaza edeceğim derdi oluyor. Bu yüzden bazen ben gitmeyim en iyisi başka arkadaşımı yönlendirdiğim oluyor bu sefer müdürümden tepki oluyor bir şey söylemiyor direk ama gitsen iyi olur duyu hissettiriyor. (Katılımcı-6)

a. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejileri

Fırsat eşitliği ve kadınların desteklenmesi amacı ile başlatılan farkındalık yolculuğunda; Üniversitelerin mühendislik kulüpleri ile iş birlikler gerçekleştirildi ve öğrencilere rol model oluşturmak üzere şirket içinde buluşmalar düzenlenmiştir.

İş yerine gelen Üniversite kulüpleri oldu bizim birime gelip çalışmalarımızdan bahsettik onlara bence etkili ve verimli oldu. Ama şuan projeler devam etmiyor. Daha sık gelirlerse belli periyodlarla verimli olabilir. (Katılımcı-3)

Kadınların desteklenmesi amacı ile başlatılan program kapsamında endüstri meslek liselerinin elektrik-elektronik bölümlerinde okuyan kız öğrencilere mesleklerini benimsemelerine katkı sunmak amacı ile şirket içi uzmanlardan tecrübe edinmeleri amaçlı staj programı başlatılmış ve bu kapsamda 2018 yılında 55 Kız öğrenciye staj imkânı yaratılmıştır.

b. Mentordan Yardım Alma Stratejileri

Mentorluk, iki kişi arasında gelişen, önceden belirlenmiş ya da kendiliğinden oluşan güven ilişkisi biçimidir. Mentorluk yazınında, konu ile ilişkilendirilebilecek kavramlara bakıldığında rol modeli, sponsorluk, koçluk, üstat gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramlar çoğu zaman mentorluk ile iç içe geçmiştir ve mentorluğu bu kavramlardan bağımsız ele almak mümkün değildir. Rol modelin kişilerin gelişiminde önemli bir yeri vardır. Rol model ile geliştirilen ilişki pasif olabileceği gibi aktif de olabilir. Ayrıca rol model, genel ve özel olabilir. Genel rol model tüm özellikleri örnek olarak alınırken, özel rol model özelliklerinin sadece bir kısmı örnek olarak alınmaktadır¹⁹¹.

Üst yönetim kademelerini hedefleyen kadınlar için mentordan yardım alma çok etkilidir. Mentordan yardım almanın kariyer ilerletmede olumlu etkileri olmasının yanında stresi azaltmada da önemli yararları söz konusudur. Ancak, bir kadın için mentor bulmak bir erkek için mentor bulmaktan, kadınlara yönelik önyargılar yüzünden, daha zordur. Yani kadınlar, kariyer ilerletme konusunda olduğu kadar kariyer ilerletmede önemli bir etken olan mentor bulma konusunda da ayrımcılığa uğramaktadırlar¹⁹². Şirket içerisinde mentor eşleştirmeleri yapılma aşamasında yaşamış olduğu sıkıntıyı bir çalışan aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

Mentor eşleştirmelerinde mentor olarak kadınları değil de erkekleri seçenler hakkında yapılan olumsuz yorumlardan çekindiğim için istediğim yöneticiyi değil de kadın bir yöneticiyi tercih etmek durumunda kaldım.(Katılımcı-2)

Kadınların çırak olarak istenmemesinde, onların beceriksiz, motivasyonu düşük çalışanlar olarak algılanması ya da evlilik veya çocuk gibi nedenlerle işten ayrılacakları yönündeki inançlar etkili olmaktadır.

¹⁹¹ İnci Parlaktuna,Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi, Ege Akademik Bakış Cilt:10 Sayı:4 Yıl:2010, s.1224.

¹⁹² Gülay Aslantepe, **Kadın İstihdamının Artırılması ve ILO Sözleşmeleri, Geçmişten Günümüze Türkiye’de Kadın Emeği**, Ankara Üniversitesi Yayınevi, 1.Basım, 2012, s.165.

Dikkat çeken bir başka husus ise, erkeklerin mentordan en sık faydalandığı fonksiyon mentoru kendilerine rol modeli olarak görmeleri iken, kadınların mentoru danışman, öğretmen ve kariyer rehberi gibi çok fonksiyonlu olarak görmeleridir¹⁹³.

Üst ve orta düzey yöneticilerin, yüksek potansiyel taşıyan kadın çalışanlara mentorluk yaparak tecrübelerini aktarmaları sağlanmıştır. Yanı sıra kadın çalışanların liderlik gelişim eğitimlerine ve benzeri programlara dâhil edilerek kariyerlerinde başarılı bir şekilde yürümeleri ve başarılarının sürdürülebilir olması hedeflenmiştir.

Şirket içerisinde 27 çalışan mentor programına dâhil edildi. Çalışanlar mentorlerini kendileri belirlediler. Fakat bu sistem çalışanlar ve yöneticiler tarafından iyi sindirilip belki de çalışanlara amaç ve yararları iyi anlatılamadığı için verimli bir program olarak uygulanamadı... Bazı görüşmeler gerçekleştirilmiş olsa da birçoğu yapılmış olmak için yapılmış gibiydi.(Katılımcı-2)

Çalışanların rol model olarak görebilecekleri kadın yöneticiler ile ilgili görüşleri şu şekildedir;

Kadın olarak şuan rol model alabileceğim kimse yok. Eski yöneticilerimden 2 kadın yönetici vardı biri bakışıyla ezerdi sen daha yolun başındasın diye. Şimdi kadın müdür olarak gençleri incelediğimde onlar da sabır yok aşırı özgüven var ve hemen yönetim kademelerinde olmak istiyorlar. Bunda da yetiştirilme tarzının etkili sen teksin, en özeli sensin diye yetiştiriliyorlar.(Katılımcı-20)

Kadın yöneticilerimden rol model olarak aldığım yöneticim var. O iş verdiğinde severek yapmak istersiniz. Tatlı dille anlatır ve üslubu çok iyidir. Yaptığınız işe değer verir. Güzel olmasa bile onu farklı şekilde ifade eder. Beğendiğini de çok güzel geribildirim vererek ifade eder.(Katılımcı-5)

¹⁹³ Aslantepe, s.169.

c. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejileri

İşletme içinde sosyal ilişki ağları geliştirmek erkek egemen iş dünyasına kadının uyumunu kolaylaştırmaktadır. Bu tip ilişkiler geliştirebilen kadınlar, kabul gören davranış ve üslup biçiminin farkına varmaktadır ve bu farkındalık kadınların kariyer ilerlemelerinde önemli bir yere sahiptir¹⁹⁴.

Aslında kadın yönetici adaylarının, bu tip kabul gören davranış ve üslupları geliştirmesi de yine sosyal ilişki ağlarının içinde yeterince bulunup bulunmamasına bağlı olmaktadır. Bu anlamda, kadının sosyal ilişki ağı içerisinde olmasının sadece doğrudan değil dolaylı faydaları da söz konusudur¹⁹⁵.

Kariyer fırsatlarının yaratılmasın da network 'ün önemi büyük. Kadın olmakla alakalı değil. Ama network iş üzerinden kurulmuyor sosyal-kültürel çevreler üzerinden kuruluyor. Yönetim kurulu üyelerinin okul arkadaşları şirkette üst düzey yönetici pozisyonunda çalışıyorlar. Network erkek erkeğe geliyor. (Katılımcı-21)

Kadınların yoğun olarak kullandığı bir diğer strateji de “erkekleri rahatsız etmeyecek davranışların ve üslupların geliştirilmesidir. Aslında kadın yönetici adaylarının, kabul gören davranış ve üslupları geliştirmesi de yine sosyal ilişki ağlarının içinde yeterince bulunup bulunmamasına bağlı. Kadınların erkekler tarafından kabul gören iş davranışları geliştirmelerin de kariyer ilerletme sürecinde önemli bir yerdedir¹⁹⁶

Başmühendis olduğumda çalışma arkadaşlarımdan biri benim ona iş atamamı azmedemedi. Tepkisini görmezden geldim... Şirkette verilen bir eğitime katıldım. Eğitim de bağlı çalışanlarımız ile iletişim güçlendirme metotları konuları vardı. Eğitim sonrasında birkaç tavsiyeyi uyguladım ve başarılı oldum. Ben sizin üstünüzüm demedim hatta davranışlarımda daha yumuşak davranmaya başladım. (Katılımcı-6)

¹⁹⁴ Yıldız Ecevit, **İşgücü Piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği El Kitabı**, 1.Basım, İşkur, 2010, s.11.

¹⁹⁵ Parlaktuna, s.1227.

¹⁹⁶ Aslantepe, s.132.

Görev ya da birim değişiklikleri bazında çalışanlara gelişim fırsatı yaratmaktadır. Birimde doğum iznine çıkan arkadaşımın görevlerini üstlenip bu durumu kendi lehine olduğunu düşünerek eline geçen fırsatı değerlendirdiğinden bahsetmektedir.

Arkadaşım izne ayrıldığında birimdeki başka arkadaşım hem teknik hem ofis işine bakıyor arada bir pozisyondaydı. Onun teknik olan işleri bana verildi ofis ağırlıklı işleri birimdeki diğer arkadaşlarımla paylaşım yapılmış oldu. Ben bundan ekstra memnun oldum bu işi geri ona vermedim açıkçası. (Katılımcı-4)

d. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılım Stratejileri

Kariyer geliştirme ve izleme programları potansiyel gösteren veya vaat eden çalışanlara sunulmaktadır. Yüksek performans gösteren çalışanlara işletme bu programlarla yatırım yapmaktadır. Farklı biçimlerde gerçekleştirilen bu tip programların tamamı kariyer geliştirme programları olarak adlandırmaktadır¹⁹⁷.

İş yaşamının değişken, hızlı ve riski yüksek dinamikleri temel alınarak tasarlanmış olan Gelecek için Gelişim programı düzenlenmiştir. TREDAS çalışanlarının yönetsel yetkinlik ve liderlik becerilerini geliştirme amacıyla düzenlenen programa 37 katılımcının 10'u kadındır.

Yeni başmühendis olduğum dönemde katılmış olduğum eğitim programı sayesinde yöneticiliğime tepki gösteren çalışma arkadaşlarıma karşı davranış şeklimi değiştirmem onlarla ilişkim ve iş yapış şeklimizde olumlu sonuçlar almamı sağladı. (katılımcı-6)

Kadın çalışanlara mesleki eğitim sunulması, özel projelerde görev verilmesi kariyer geliştirme programlarından iki tanesidir. Böyle programlar kadının yönetim pozisyonlarına geçişini ve uyumunu kolaylaştırmaktadır. Bu tip programlar sayesinde kadının mentorluk ilişkisi geliştirme şansı da artacaktır. Eğitimler sırasında olası mentor

¹⁹⁷ Adem Korkmaz, Korkut Gülsüm. **Türkiye’de Kadının İşgücüne Katılımının Belirleyicileri.** Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dergisi Cilt:17, Sayı:2, Yıl:2012, s.50.

adayı ile ilişki geliştirme şansı bulan çalışan kadının kariyer ilerletmesi daha kolay olacaktır¹⁹⁸.

EBRD projeleri kapsamında Genel Müdürlük bünyesinde görevli iken 3 ay süreli olarak saha mühendisi olarak görevlendirildim. En sevdiğim uygulamalardan biri bu oldu. (Katılımcı-18)

Yönetici aday kadınlar, kariyer geliştirme programları sayesinde ihtiyaçları olan bilgi ve becerileri hızla kazanabilmektedirler. Yapılan bir araştırmada, kadının mevcut işini değiştirme nedenleri arasında, yeni bilgi ve beceriler kazanmak ilk sıralarda yer almaktadır. Kadın ve erkek personel eğitim ve eşit düzey kazanımları olan şahıslarla ilgili düşünceler;

İşe alımlarda pozitif ayrımcılık tanınması yaklaşımının adil değil ama doğru bir yaklaşım. Kadınların teşvik edilmesi gerekiyor. Genel olarak bir geri planda kalınmışlık var iş hayatında. İki adayın özellikler aynı derece de ise kadın aday tercih ediliyor. (Katılımcı-1)

Yüksek lisansımı yaparken Cuma günleri izin alıp derslerime katılım sağladım. Şöyle bir algı oluştu benim moralimi bozan; sen yüksek lisans yapıyorsun ama bu işyerinde senin için değişen bir şey olamayacak. Bu motivasyonumu düşürdü. Ben mezuniyet diplomamı işyerine getirdim hiçbir tebrik, onu geçtim bunun üzerine bir konuşma dahi geçmedi. Bitirmişsiniz biz bu eğitiminizi nasıl değerlendirebiliriz ya da bize nerde faydası olur hiçbir şey olmadı. (Katılımcı-18)

¹⁹⁸ Candy Deemer, Nancy Fredericks: Cam Tavan Üstünde Dans, İstanbul : Optimist Yayınları , 2006. s.43.

SONUÇ

Araştırmada yapılan görüşmelerle birlikte elektrik dağıtım şirketinde kadın çalışanların iş hayatında karşılaştıkları cam tavana ilişkin birçok sorun tespit edilmiştir. Çalışmada örgütsel olarak saptanan faktörler “Katılımcılara karşı konulan engeller, katılımcıların kişisel tercih ve algıları ve cam tavanı kırmaya yönelik şirket stratejileri” olarak ele alınmıştır. Kişiler iş hayatında var olmak için çaba harcasalar da toplumun belirlemiş olduğu engeller, şirket içerisinde kurulmuş olan stratejiler ile kırılmasının zor olduğunu çalışanlarda o inancı oluşturmadığını göstermektedir. Bunun sonucunda kadın çalışanlar kendileri için belirlenmiş koşullar da çalışmalarına devam edebilmektedirler.

Bu çalışma, kadın yöneticilerin kariyer engelleri ve cam tavan sendromuna ilişkin olarak literatürde bahsedilen bilgilerin, gerçek hayatta ne kadar desteklendiğini araştırmak amacı ile gerçekleştirilmiştir. Buna göre yapılan literatür araştırmasının ardından, konu ile ilgili daha önceki çalışmalar da değerlendirilmek suretiyle alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda konu ile ilgili hazırlanan soru formu oluşturulmuştur. Trakya Elektrik Dağıtım A.Ş. (TREDAS) firması çalışanları ile yapılan anketlerin analizleri sonucunda araştırma da kullanılan cam tavan sendromu alt boyutlarının kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerinde bir engel oluşturduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışma verilerine göre yaş durumları, eğitim durumları bakımından yapılan karşılaştırmalarda bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Ancak medeni durum karşılaştırmasında evli olan kadın çalışanların bekâr olanlara göre daha yoğun cam tavan sendromunu hissettikleri tespit edilmiştir. Elde edilen veriler neticesinde kadın yöneticilerin kadın çalışanlara ait tutumlarının erkek yöneticilere göre daha olumsuz olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca şirkette gerçekleştirilen EBRD çalışmalarının görüşmeler sonucunda çalışanlar tarafında göstermelik olarak yapıldığı görüşü oluşmuştur. İşin gerçekten sahiplenilip devam ettirilmediği görüşü sürece güvensizlik yaratmıştır.

Öncelikle yapılmakta olan çalışmaların amaçları kadın ve erkek çalışanlara tüm boyutları ile açıklanmalı ve çalışanları bu projenin içine çekerek inançlarının artırılması gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda şimdiye kadar proje çalışmalarında yer alanların genel olarak proje yöneticilerinin yakın çevresinden seçilmiş olduğu için şirket geneline yayılmasında sıkıntılar oluşmuştur. Uygulanacak olan projelerin gerçekleşmeleri ve gelecek ile plan ve takipleri konusunda da çalışanlar da sıkıntılar oluştuğu için belirli aralıklar ile proje verimlilikleri sorgulanmalıdır. Çalışma ortamında yapılan düzenlemeler belirli periyotlarda denetlenmeli, çalışanların gerçekten beklentileri karşıladı mı diye gözden geçirilmeli, iş ve görevler yeniden düzenlenmelidir.

Cam tavan engellerini kırması için öncelikle bir cam tavan varlığının anlaşılması gerekmektedir. Öncelikle bunun varlığını çalışan kadının ortaya koyması böyle bir görünmez engeli belirlemesi gerekmektedir. Çözümü ortaya koymak adına sorunu anlamak ve yaşandığını bilmek gerekmektedir. Kadınların bu engelle fazlasıyla karşılaştıkları ve bu sorunun var olduğunu belirlemek adına bazı programlar uygulanmaktadır. Bunlardan ele alınabilecek olan Çalışan Destek Programı, çalışanların ve ailelerinin sağlığını yaşam kalitesini ve mutluluğunu etkileyen, baş etmekte zorlandıkları tüm sorunlar karşısında 7 gün 24 saat boyunca erişebildikleri geniş kapsamlı destek programıdır. Programın amacı çalışanların her türlü (mali, sosyal, psikolojik, sağlık, hukuki, eğitim, vb.) sorunlarına çözüm bulmak için geliştirilmiştir. Çalışma sistemi genel olarak çağrı merkezi olarak 7/24 ulaşabilir olmak, sorunu belirledikten sonra sorunu ortadan kaldırmak için çalışmaktadır.

Cam tavanı kırmak ve kadınların yaşadıkları engelleri ortadan kaldırmak adına çalışan destek programlarının etkinliği sağlanmalıdır. Cam tavan konusunda gerekli bilgilendirmelerin yapılması ve sürekli eğitim sistemi oluşturulmalıdır. Cam tavan engelini hisseden kadınların gerekli destekleri alarak cam tavan engelini kırmasına yardımcı olacaktır. Bu sayede işletmeler de cinsiyet ayrımcılığı azaltılabilir.

Çalışan destek programları hem firmaların verimliliğinin arttırmasını hem de personellerinin karşılaştıkları sorunları ortadan kaldırmak adına büyük yarar

sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışan destek programlarının işletmelerde yaygın olarak uygulaması ve çalışanların katılımının sağlanması önerilmektedir.



EK: Soru Formu

1. **Terfi;** İş yerinde terfi alabilmek için, eğitim seviyesi, tecrübesi, ast / üst ilişkileri, cinsiyet farkı veya şirket yaklaşımından hangilerinin etkili olduğunu düşünüyorsunuz.
2. **Eğitim Seviyesi;** Kariyerinizde ilerleyebilmeniz için eğitim düzeyi ne derece belirleyicidir
3. **İş Yaşam Dengesi;** Çalıştığınız şirket, verilen görev ve sorumluluklar doğrultusunda iş yaşam dengenizi sağlayabilmeniz adına nasıl destek olmaktadır?
4. **Üst Düzey kadın yöneticiler;** Rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici var mı? Var ise; üst düzey kadın yöneticilerden gerekli desteği ve yönlendirmeleri alabilmekte misiniz?
5. **Kurum içi cinsiyet algısı;** Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek olarak farklılık arz etmekte midir, evet ise; nedeni nedir ve bu algının ortadan kaldırılması için neler yapılabileceğini düşünümaktesiniz.

KAYNAKLAR

Acar, Ahmet Cevat. **Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Personel Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 1992.

Acet, Merve. **Kariyer Planlama Ve Geliştirme Sürecine Cam Tavan Sendromunun Etkisi: Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Araştırma**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2017.

Akçamete, Ceren. **Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarına Yönelik Tutumlarının Ve Cam Tavan Sorununun İncelenmesi: Bankalarda Bir Uygulama**, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2004.

Akdemir, Bünyamin ve Meral Çalış Duman. **Kadın Çalışanların Performansında Cam Tavan Sendromu Engeli!**, International Journal of Academic Value Studies (Javstudies), Vol:3 Issue:15, Malatya 2017.

Akdöl, Buket. **Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2009.

Akıncı, Elçin. **Kadın İstihdamı ve Kadınların Çalışma Şartları: Türkiye – Güney Avrupa Karşılaştırması**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, İstanbul 2018.

Aslantepe, Gülay. **Kadın İstihdamının Artırılması ve ILO Sözleşmeleri, Geçmişten Günümüze Türkiye’de Kadın Emeği**, Ankara Üniversitesi Yayınevi, 1.Basım, 2012.

Aytaç, Serpil ve Aşkın Keser. **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Umutepe Yayınları, İstanbul 2017

Eroğlu, Ergün. **Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme, Dergisi, Cilt. 34, Sayı. 1: İstanbul 2005, s.7-25.

Alhas, Fidan. **Cam Tavan Ve Cam Tavan Uçurum Olgusunun İncelenmesi: Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma**, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kars 2016.

Alp Değer, Canan. **Cam Tavan Bağlamında Türkiye’de Kadın Çalışanların Sorunları: Mardin İli Örneği**, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır 2016.

Altay, Ümran. **Kadın Çalışanların Cam Tavan Algıları Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma**, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilgi Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin 2018.

Aslan, Leyla. **İş Yaşamında Kadınlar**, Harward Business Review Dergisinden Seçmeler, Mess Yayınları, İstanbul, 2006.

Atan, Elif. **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavan’a İlişkin Algılarının İncelenmesi**, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2011.

Aydağ, Pınar. **Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana Ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Ve IATA Üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Hatay 2012.

Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 1997.

Baltacı, Nediha Özgün. **Kadınları Güçlendirme Mekanizması Olarak. Mikro Kredi**, T.C. Başbakanlık, Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi, Ankara 2011.

Bilir Güler, Seyhan. **Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara 2005.

Buğra, Ayşe. **Toplumsal Cinsiyet, İşgücü Piyasaları ve Refah Rejimleri: Türkiye'de Kadın İstihdamı**, TÜBİTAK Projesi, İstanbul 2010.

Ceran, Tuğba. **Gıda Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Konya İli Örneği**, KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya 2018.

Çakmak, Radiye. **Kadın İş Gücü Ve Yönetim Kadrolarında Kadın İstihdamı**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2001.

Çalışkan, Ali. **Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini Ve Cam Tavan Sendromunu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2012.

Çam, Lütfiye Selva. **Türkiye’de Kadın İstihdamının Kalkınmaya Etkileri, Türk Hava Kurumu Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2014.

Çetin, Ayfer. **Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması**,

Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya 2011.

Dalkıranoglu, Tülin. **Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir 2006.

Deborah E. Arfken et al., **The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards**, *Journal of Business Ethics* 50, 2004 Kluwer Academic Publishers, Netherland, 2004.

Deemer Candy, Nancy Fredericks: **Cam Tavan Üstünde Dans**, İstanbul : Optimist Yayınları , 2006.

Deniz, Ayten Ceren. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Kapsamında, Kadınlara Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı**, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2014.

Doğramacı, Emel. **Atatürk'ten Günümüze Sosyal Değişmede Türk Kadını**, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi, 1.Baskı, Ankara, 1993.

Doğru, Alev. **Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya 2010.

Dursun, Esra. **Bankacılık Sektöründe Kadın Personelin İstihdamının Verimliliğe Etkileri**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Bölümü, İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya 2010.

Özyer Kubilay, Öznur Azizoğlu. **İş Hayatında kadınların önündeki cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki**, Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, cilt 10, yıl 10, sayı 1, 2014, İstanbul, s.95-106.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4.Basım, İstanbul 2006.

Ereş, Figen. **Türkiye’de Kadının Statüsü ve Yansımaları**, 2006 Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı:19, Ankara 2006, s.40-52

Eroğlu Toroman. Başak, **Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetimsel Konuma Yükselmelerinde Cam Tavan Etkisi**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tokat 2011.

Erot, Burcu. **Antalya Devlet Okullarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Hakkında Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma**, Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilimdalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi, Yüksek Lisans Tezi, Antalya 2016.

Alison and Bette Ann Stead. **Shattering the Glass Ceiling; Some Successful Corporate Practices**, Kluwer Academic Publishers, Kluwer of Business Ethics 17, 1998, s.245-251.

Fındık, Eda. **İş-Aile Çatışmasının Cam Tavan Sendromu Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilimdalı, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir 2016.

Gazioğlu, Aslı. **Çalışan Kadınların Cam Tavan Sendromu Ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Sosyal Güvenlik Kurumu Örneği**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale 2017.

Gücenmez, Sinem. **Psikolojik Şiddet Ve Psikolojik Şiddetle Mücadele Aracı Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2007.

Gülbay, Melike. **Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma**, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2012.

Güleç, Melike. **Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın 2015.

Günden, Yasin. **Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ve Muğla Örneği**, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Muğla 2011.

Güner, Ebru. **Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2011.

Güner, Aytaç ve Merve Tuğçe. **Kadın İşgücü ve Kadının İşgücüne Katılımı: Kriz Önemlerinde Kadın İstihdamı**, Gazi Üniversitesi, İktisat Anabilim Dalı, İktisat Teorisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2010.

Çelikten, Mustafa ve Yeliz Yeni. **Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi**, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, Kastamonu 2004, s. 305-314.

Halo, Lazgeen Mohammed, **Cam Tavan Sendromu Ve Güç Mesafesi İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Uygulamalı Bir Araştırma**, Bahçeşehir Üniversitesi,

Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2015.

Irmak, Reyhan. **Cam Tavan Sendromu - Bir Hastane Uygulaması**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2010.

İnandı, Yusuf. Saynur Özkan, Sevinç Peker ve Ümide ATİK **Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri**, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, Mersin 2009, s.77-96.

İnce, Meltem. **Kadın İstihdamı Ve Kadın İşgücüne Olan Talep Türkiye Örneği**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Afyonkarahisar 2010.

Jahangirov, Naide. **Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi Ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2012.

Kara, Burcu. **Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarını Engelleyen Cam Tavan Sendromuna İlişkin Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ve Politikası Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2015.

Karaca, Ayşe. **Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya 2007.

Karakoyun, Yücel. **Esnek Çalışma Yoluyla Kadınların İşgücüne Katılım Oranının ve İstihdamının Artırılması; İŞKUR'un Rolü**, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi, Ankara 2007.

Keskin, Emine. **Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler: Antalya Kundu Bölgesindeki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta 2016.

Kerestecioğlu, İnci. **Türkiye’de Kadının Toplumsal Konumu: Kazanımlar ve Sorunlar**, Orhan Matbaacılık, İstanbul 2004.

Kırkpınar, Leyla. **Türkiye’de Toplumsal Değişme ve Kadın**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir 2010.

Koray, Meryem. **Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği**, Kadının Statüsü Ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınevi, 1. Baskı, Ankara 1999.

Korkmaz Adem, Korkut Gülsüm. **Türkiye’de Kadının İşgücüne Katılımının Belirleyicileri**. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dergisi Cilt:17, Sayı:2, Yıl:2012.

Korkmaz, Hatun. **Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Cam Tavan Sendromu**, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 5, Kayseri 2014, s.1-14

Kök, Sebahat ve Halis Muhlis. **Kariyer Yönetimi**, Orion Yayınevi, Ankara 2007.

Köksal, Yeşim. **Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Sendromu’na İlişkin Algılarının İncelenmesi**, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Samsun 2016.

Jerlando F.L. Jackson and Elizabeth M. O’Callaghan, **What Do We Know About Glass Ceiling Effects? A Taxonomy and Critical Review to Inform Higher Education Research**, University of Wisconsin-Madison,WI, USA, Res High Educ 2009. 50:460-482.

Maliye Dergisi, sayı:155, yıl:2008, s. 121-122.

Marian A. Suarez, BJ, MA, **Women Leading Women: Reinforcing The Glass Ceiling?, Doctor Of Philosophy**, University of the Incarnate Word December 2012.

Mayuk, Arife. **Çalışma Yaşamında Kadın Ve Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Stratejiler: İstanbul Örneği**, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir 2013.

Mızrahi, Rozi. ARACI Hakan, **Kadın Yöneticiler Ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma**, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 2010.

İlkkaracan İpek, **Kadın İstihdam Sorununa Farklı Bir Yaklaşım Geçmişten Günümüze Türkiye’de Kadın Emegi**, 1. Basım, Ankara Üniversitesi Yayınları, 2012.

Olaş, Öznur. **Kadın Yöneticilerin Çalışma Yaşamında Değişen Karakteristiği Üzerine Bir Saha Çalışması: Sakarya Örneği**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya 2006.

Orhan, Ufuk. Umran Altay, **Cam Tavan Algıları Örgütsel Bağlılığı Etkiler Mi? Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma**, Cilt: 3, Sayı: 1, Mersin 2018. S.1-15

Önder, Nurcan. **Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü**, Çalışma Dünyası Dergisi (ÇSGB), Cilt: 1, Sayı:1, 2013. S.35-61.

Öğüt, Adem. **Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu**, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 1. Sayı 1., Çanakkale 2006, s.55-77

Öztürk, Aslı. **Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2011.

Palankök, Nezihe Yaşar. **Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk Ve Koçluk**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2006.

Parlaktuna, İnci. **Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi**, Ege Akademik Bakış Cilt:10 Sayı:4 Yıl:2010.

Tınaz, Pınar. **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Çalışma ve Toplum Dergisi, Cilt:4, Sayı:11, İstanbul 2006, s.13-28

Sezen, Bayram. **Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta Ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale 2008.

Şahin, Faruk. **İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi**, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2011, Cilt: 4, Sayı: 1, Niğde 2011, s. 24-39

Şen Hilal. **Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Faktörler Ve Çıkış Yollarının İncelenmesi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma**, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bilecik 2017.

Şener, İrge ve Bircan DOĞAN. **Karşı Cinsin Yöneticisi Olmak ya da İşten Ayrılmak: Birlikte Çalışan Grubun Cinsiyet Bileşiminin İşteki Ayrılmaya Davranışına Etkisi**, 15.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Sakarya Sakarya 2007.

Taşkın, Ercan, Ayfer ÇETİN. **Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 33, 2012, Kütahya 2012, s.24-42.

Tay Bayramoğlu, Arzu ve Gökhan DÖKMEN. **Türkiye’de Kadın İstihdamı ve Mikro Kredi Uygulamaları İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme**, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 8 Sayı: 16, Zonguldak 2017, s.41-64.

Sağ, Vahap. Tarihsel Süreç İçerisinde Türk Kadını Ve Atatürk, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, s.9-23.

Topoğlu, Sakine. **Kadın İstihdamında Fırsat Eşitsizliği Toplumsal Dışlanmışlık; Türkiye-AB Karşılaştırması**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Politikası Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007.

Tunç, Semiha. **Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir uygulama**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir 2016.

T.C. İş Kanunu, **Kanun no:4857**, Tarih:22.06.2003, Sayı:25134, Cilt:42.

Parasuraman, Saroj. SIMMERS, Claire A., “Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study”, Journal of Organizational Behaviour, Vol. 22, June 2001.

Yakut, Gözdenur. **Türkiye’den Kadın İstihdamı, Meslek Edindirme Kursları ve Yerel Yönetimler: İstanbul’da Bazı İlçe Belediyeleri Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2015.

Yayla, Nuray. **Küresel Entegrasyonun Kadın İstihdamı Üzerine Etkisi: Ampirik Bir İnceleme**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar 2016.

Yegengil, Esra. **Kadının Kariyer Yaşamında Karşılaştığı Engeller Ve Cam Tavan**, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2018.

Yıldız, Ecevit, **İşgücü Piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği El Kitabı**, 1.Basım, İşkur, 2010.

Yılmaz, Ahmet. **Osmanlı'dan Cumhuriyet'e: Kadın Kimliğinin Biçimlendirilmesi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, ÇTTAD, IX/20-21, (/Bahar-Güz), İzmir 2010, s.191-212

Yoğun Erçen, Ayşe Esmeray. **Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme**, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana 2008.

Wirth, Linda. **Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management**, International Labour Office, Geneva, 2004.

Zeybek, Ece. **Kariyer Engelleri Ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2010.

Zeybek, Mehmet. **Türkiye'de Kadın İstihdamında Etkinliğin Artırılması Ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Çalışma**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans tezi, Ankara 2015.

<http://www.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=27694> (24.02.2019)

http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1018 (27.02.2019)

<https://www.dogrulukpayi.com/bulten/2018-de-kadin-istatistikleri> (16.04.2019)

<http://www.tredas.com.tr/içerik/tarihçe-103> (28.03.2019)

<https://www.tmmob.org.tr/sayfa/cinsiyet-ayrimciligi> (10.08.2019)

