



**T.C.
GAZI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**ÇALIŞAN KADINLARIN KARIYER ENGELLERİ VE
CAM TAVAN SENDROMU ALGILAMALARININ
İŞ MOTİVASYONLARINA ETKİLERİNİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: SAĞLIK BAKANLIĞI
MERKEZ TEŞKİLATI ÖRNEĞİ**

TUNA AYBIKE BİLKAY

**İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

MART 2017



**ÇALIŞAN KADINLARIN KARIYER ENGELLERİ VE CAM TAVAN
SENDROMU ALGILAMALARININ İŞ MOTİVASYONLARINA
ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA:
SAĞLIK BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI ÖRNEĞİ**

Tuna Aybike BİLKAY

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

MART 2017

Tuna Aybike BİLKAY tarafından hazırlanan “Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algılamalarının İş Motivasyonlarına Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında Hastane İşletmeciliği Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Başkan : Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ

Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Hacettepe Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Üye : Doç. Dr. Belgin AYDINTAN

İşletme Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi


Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Tez Savunma Tarihi: 13/03/2017

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

Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Tuna Aybike BİLKAY

13 / 03 / 2017

ÇALIŞAN KADINLARIN KARIYER ENGELLERİ VE CAM TAVAN SENDROMU
ALGILAMALARININ İŞ MOTİVASYONLARINA ETKİLERİNİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: SAĞLIK BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI ÖRNEĞİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Tuna Aybike BİLKAY

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Mart 2017

ÖZET

Araştırmanın amacı Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatındaki kadın çalışanların önündeki kariyer engellerini ortaya koymak ve kadın çalışanların kariyer engellerinin ve cam tavan algılarının iş motivasyonları ile olan ilişkisini ortaya koymaktır. Araştırmamız, dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kadın istihdamının tarihsel sürecinden, öneminden, Dünya ve Türkiye’de kadın istihdamının durumundan bahsedilmiştir. İkinci bölümde cam tavan kavramı incelenmiş; cam tavanın tarafları, cam tavan engelleri ve sonuçları, ayrıca cam tavan kırma stratejileri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise iş motivasyonu kavramı, teorileri ve araçları ele alınmıştır. Son bölümde Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan kadınların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu algılamalarının iş motivasyonları ile ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırma hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir. Çalışmanın sonuç bölümünde ise analiz sonucunda ulaşılan verilere, yorum ve önerilere yer verilmiştir. Araştırmanın evrenini (754) Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan kadınlar oluşturmaktadır. Örneklemine ise 0.05 hata ve 0.95 güven düzeyinde 278 çalışan kadın oluşturmaktadır ve 300 kişiye ulaşılmış olup 281 kişiden geri dönüş alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak; cam tavan sendromu ölçeği ve iş motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; cam tavan sendromu algısının arttıkça iş motivasyonunun azaldığı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Bilim Kodu : 1167.2.102
Anahtar Kelimeler : Cam tavan, motivasyon, kadın çalışan, yönetim
Sayfa Adedi : 97
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK

A RESEARCH ON THE DETERMINATION OF EFFECTS ON BUSINESS MOTIVES
OF THE CARIBBLE PROPERTIES AND GLASS CEILING SYNDROME OF
EMPLOYEE WOMEN: MINISTRY OF HEALTH CENTER ORGANIZATION

ORGANIZATION

(M.S.Thesis)

Tuna Aybike BİLKAY

GAZI UNIVERSITY

INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

March 2017

ABSTRACT

The aim of the research is to reveal career obstacles in front of women workers in the Central Organization of the Ministry of Health and to reveal the relationship of career hurdles and glass ceiling perceptions of female employees to work motivations. Our research consist of four parts. In the first chapter, the historical process and importance of female employment is mentioned, and the situation of employment of females in Turkey and in the World is mentioned. In the second part, the concept of work motivation is examined, the sides of the glass ceiling, the glass roof obstacles and the results are explained in detail. In the third chapter, the concept of the motivation, theories and tools are discussed. In the last section, detailed information was provided about the research conducted to determine the relationship between career hurdles and perceptions of glass ceiling syndrome and work motivations of women working in the Central Ministry of Health. In the result section of the research, the results interpretations and recommendations given in the analysis results are given. The universe of the research is women working in the Central Organization of the Ministry of Health. The sample consisted of 278 working women in 0.05 error and 0.95 confidence interval, reaching to 300 persons and 281 persons being returned. As a data collection tool in the research; Glass ceiling syndrome scale and work motivation scale were used; Cronbach's alpha coefficient of the scales were; 0,792 and 0,842 respectively. As a result of the research; It was found statistically significant that the work motivation decreased as the glass ceiling syndrome perception increased.

Science Code : 1167.2.102

Key Words : Glass ceiling, motivation, working women, management

Page Number : 97

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK

TEŞEKKÜR

Öncelikle, bilgi ve deneyimi ile tez çalışmamı sonuçlandırmamda büyük katkısı olan Sayın Danışmanım Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmamı yapacağım Genel Müdürlükteki kişilere ulaşmamı sağlayan Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürü Dr. M. Mahir ÜLGÜ' ye içten teşekkürlerimi sunarım.

Deneyimleri ile çalışmama katkı sağlayan değerli arkadaşlarım Ebrar ILIMAN' a ve H. Erkin SÜLEKLİ' ye çok teşekkür ederim.

Tez çalışması için izin verilen Genel Müdürlüklerde değerli vakitlerinden zaman ayırarak çalışmaya katılım gösteren tüm çalışanlara içten teşekkür ederim.

Her zaman yanımda olan, evlatları olmaktan gurur duyduğum sevgili annem Tülay BİLKAY' a, canım babam Haluk BİLKAY' a ve kıymetlim canım kardeşim Halil İbrahim BİLKAY' a minnettarım.

Tanıdığım günden beri, bana her daim yanımda olarak desteğini esirgemeyen sevgili sözlüm Oğuzhan GÖKTAŞ' a teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xi
KISALTMALAR.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KADININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YERİ

1.1. Kadın İstihdamının Tarihsel Süreci	3
1.2. Dünya’da Kadın Yöneticilerin Yeri ve Önemi	6
1.3. Türkiye’de Kadın Yöneticilerin Yeri ve Önemi	14
1.4. Kadın İstihdamı Geliştirmeye Yönelik Politikalar	18

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN KADINLARIN KARŞILAŞTIKLARI KARIYER ENGELLERİ: CAM TAVAN

2.1. Cam Tavan Tanımı	25
2.2. Cam Tavan Tarafları ve Tutumları	26
2.2.1. Erkek yöneticiler.....	26
2.2.2. Kadın yöneticiler	27
2.2.3. Kişinin kendisi.....	28
2.3. Cam Tavan Engelleri	29

Sayfa

2.3.1. Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller	30
2.3.2. Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller	31
2.3.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	34
2.4. Cam Tavanın Neden Olduğu Sonuçlar	36
2.5. Cam Tavanı Kırma Stratejileri	39
2.5.1. Eğitim alma stratejisi	40
2.5.2. Mentordan yardım alma stratejisi	41
2.5.3. Sosyal ilişki geliştirme stratejisi	41
2.5.4. Yüksek performans gösterme stratejisi	42
2.5.5. Örgütsel stratejiler	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**İŞ MOTİVASYONU**

3.1. İş Motivasyonu Tanımı ve Önemi	45
3.2. İş Motivasyonu Teorileri	50
3.2.1. Kapsam teorileri	51
3.2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi	51
3.2.1.2. Herzberg' in çift faktör teorisi	54
3.2.1.3. Alderfer' in ERG yaklaşımı	54
3.2.1.4. McClelland' in başarıma ihtiyacı teorisi	55
3.2.1.5. McGregor'un X ve Y kuramı	56
3.2.2. Süreç teorileri	57
3.2.2.1. Beklenti teorileri	58
3.2.2.2. Adams'ın eşitlik teorisi	60
3.2.2.3. Locke'nin amaç teorisi	61
3.3. İş Motivasyon Araçları	62

Sayfa

3.3.1. Ekonomik araçlar.....	63
3.3.2. Psiko-sosyal araçlar	63
3.3.3. Örgütsel ve yönetsel araçlar	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**ÇALIŞAN KADINLARIN KARIYER ENGELLERİ VE CAM TAVAN
SENDROMU ALGILARININ İŞ MOTİVASYONLARINA ETKİLERİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: SAĞLIK BAKANLIĞI MERKEZ
TEŞKİLATI ÖRNEĞİ**

4.1. Araştırmanın Metodu ve Tasarımı	65
4.1.1. Araştırmanın amacı ve önemi.....	65
4.1.2. Araştırmanın evreni ve örneklemi	67
4.1.3. Veri toplama aracı	67
4.1.4. Araştırmanın sınırlılıkları	69
4.1.5. Araştırmanın hipotezleri	69
4.2. Araştırma Verileri ve Bulguları	69
4.2.1. Demografik bulgular.....	69
4.2.2. Cam tavan sendromuna ilişkin bulgular	71
4.2.3. Demografik bulgular ile cam tavan sendromu arasındaki ilişki.....	73
4.2.4. Demografik bulgular ile iş motivasyonu arasındaki ilişki.....	74
4.2.5. Cam tavan ve boyutları ile iş motivasyonu arasındaki ilişki	75
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	77
KAYNAKÇA.....	81
EKLER.....	91
EK-1. Anket Formu	92
ÖZGEÇMİŞ	96

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Bazı ülkelerde işgücüne katılım oranları (%)	7
Çizelge 1.2. Bazı ülkelerde üst düzey kadın yöneticilerin yüzdesi.....	9
Çizelge 1.3. Dünya genelinde kadın yöneticiler	10
Çizelge 1.4. Türkiye’de işgücüne katılım oranları.....	15
Çizelge 1.5. Yönetim ve mesleki işlerde kadın ve erkeklerin yüzdesi	16
Çizelge 1.6. Kamu sektöründe pozisyonlarına göre kadınlar	17
Çizelge 4.1. Demografik bulgulara göre katılımcıların dağılımı	70
Çizelge 4.2. Cam tavan algısı	71
Çizelge 4.3. Cam tavan algısına ilişkin soruların ortalamaları	71
Çizelge 4.4. Cam tavan algısının iş motivasyonu üzerine etkisi.....	75
Çizelge 4.5. Cam tavan boyutları ile iş motivasyonu arasındaki ilişki.....	75

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 4.1. Unvana göre cam tavan algısı dağılımı	74
Şekil 4.2. Unvana göre iş motivasyonu dağılımı	74



KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar**Açıklamalar**

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AÇEV	Anne Çocuk Eğitim Vakfı
ANGİKAD	Girişimci İş Kadınları ve Destekleme Derneği
ASEAN	Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği
EÇEB	Erken Çocukluk Eğitimi ve Bakımı
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu
KAGİDER	Türkiye Kadın Girişimciler Derneği
KEDV	Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı
KGF	Kredi Garanti Fonu
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiye Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TDK	Türk Dil Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Yıllığı
TÜSİAD	Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği

GİRİŞ

Kadınlar ve erkekler, gerek çalışma gerekse sosyal hayatta çeşitli aktiviteleri birlikte yürütmektedirler. Nüfus olarak kadınlar dünya nüfusunun yarısına sahip olmalarına rağmen çalışma hayatında aynı oranda pay sahibi olamamışlardır. Çalışma hayatında erkeklerin gerisinde kalmaları ve alınan önemli kararlarda yer alamamaları; bu çalışmanın hareket noktasını oluşturmaktadır.

Türkiye’de ve Dünyada çalışma yaşamındaki kadınların sayısı giderek artması ile yöneticilik pozisyonunda da kadın çalışanların artacağı beklenmektedir. Ancak kadın çalışanların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerinde bir takım engellerin olduğu herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Bu engeller genel çerçevede “cam tavan” olarak adlandırılmaktadır.

Başta kadınlar olmak üzere, toplumun diğer kesimlerinde ırksal, siyasal veya dinsel nedenlerle iş yaşamında üst pozisyonlara gelmede ayrımcılığa maruz kalan insanlar, resmiyette olmayan ve açıkça ifade edilemeyen veya görülemeyen engellerle karşılaşmaktadırlar. Yönetim literatüründe “cam tavan sendromu” diye adlandırılan bu durumla iş hayatında daha çok kadınların karşı karşıya kaldığı belirlenmiştir (Korkmaz, 2014).

Cam Tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında var olan ve onların başarılarına ve liyakatlarına bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelemektedir. Bu engeller de, işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde etmelerine ve farklı yeteneklere sahip kişilerin üst düzey yönetimde yer alamamalarına neden olmaktadır(Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

Araştırmanın Amacı: Kadınların önündeki kariyer engellerini ortaya koymak, soyut bir kavram olarak bilinen Cam Tavan Sendromuna açıklık getirmek ve Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan kadınların kariyer engellerinin ve cam tavan algılarının iş motivasyonları ile ilişkisini belirlemek için yapılan araştırma sonuçlarını ortaya koymaktır.

Araştırmanın Varsayımları: Araştırma yapılan kurumda, kurumda çalışan her kadına ulaşılabileceği, çalışan kadınların anketleri doğru ve eksiksiz doldurdıkları ve araştırmanın Sağlık Bakanlığı Bağlı Kuruluşlarını da temsil edeceği varsayılmıştır.

Tanımlar: Kariyer: Kariyer kelimesi dilimize Fransızca ‘carriere’den geçen ve sözlük anlamı olarak “Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” olarak ifade edilen bir kavramdır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2016)

Cam Tavan: Cam tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarı ve liyakatlarına bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen(invisible), aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelendirmektedir. Cam tavan engelleri, işletmelerde rekabet üstünlüğü yaratabilecek çeşitli niteliklere sahip kişilerin üst düzey yönetim kademelerinde görev alamamasına ve işletmelerin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına neden olmaktadır(Aytaç, 1997:27-28).

Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan kadınların Kariyer Engellerini ve Cam Tavan Sendromu algılarının iş motivasyonlarını nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde kadın istihdamının tarihsel sürecinden, öneminden, Dünya ve Türkiye’de kadın istihdamının durumundan bahsedilmiştir. Ardından hastanelerde cam tavan kavramı incelenmiş; cam tavanın tarafları, cam tavan engelleri ve sonuçları, ayrıca cam tavan kırma stratejileri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde iş motivasyonu kavramı, teorileri ve araçları ele alınmıştır. Son bölümde Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan kadınların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu algılamalarının iş motivasyonları ile ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırma hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir. Çalışmanın sonuç bölümünde ise analiz sonucunda ulaşılan verilere, yorum ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KADININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YERİ

1.1. Kadın İstihdamının Tarihsel Süreci

Dünyada kadınların çalışma hayatındaki yerine tarihsel olarak bakıldığında, eskiden günümüze, kadının erkek egemenliğinde yaşayarak evine, çocuklarına ve ailesine bakmak zorunda olduğu anlayışı hâkimdir (Kılınç, 2015). Osmanlı'da kadınların kırsal bölgelerde ücretsiz olarak üretime katılması dışında çalışma hayatına girmesi, kapitalizmin yerleşmesi ile ilerlemiştir. Kadınların toplumsal hayata bir özne olarak katılma süreci Tanzimat ile başlamıştır. Ancak kadınların çalışmaya hayatına katılımı, toplumsal-sınıfsal konumu ile doğrudan ilişkilidir. Kentlerde yaşayan ve ekonomik düzeyi iyi olan kadınlar evde veya gayrimüslim okullarda aldıkları eğitimle çalışma yaşamına katılırken, düşük gelirli kadınlar kentlerde kurulan atölye tipi sanayide günde 14–15 saat mesai ile sadece geçimlik ücretle çalışmak zorunda kalmıştır. Kırsal bölgelerdeki kadınlar ise ya batılı şirketlere halı dokuyarakilmek başına para almakta, ya da daha yoğun bir şekilde ailelerinin yanında ücretsiz tarım işçiliği yapmaktaydılar (Önder, 2013).

19. yüzyılda tekstil sektöründe ağırlıklı bir şekilde kadın işçiler çalıştırılmıştır. Fakat bu dönemde kadınlar ekonomik zorunluluktan dolayı çalıştıkları için yoğun sömürüye de maruz kalmışlardır (Önder, 2013; Kılınç, 2015). Kadınların çalışma hayatında etkin olmamasının bir başka nedeni ise, sendika vb. kuruluşlara katılma olasılıklarının daha az olması ve daha düşük ücretle çalışmalarıdır. Özellikle II. Meşrutiyetten sonra bu durum daha da artmıştır. 1895 yılında Selanik'te 800 kişi üzerinde yapılan bir çalışmanın sonucuna göre kız çocuklarının ücretleri erkeklerinkinden yarı yarıya azdır. Bu dönemde yapılan birçok araştırma da aynı sonuçları vermiştir (Quataert, 1999: 88). Daha sonraları kadınlar eğitim almaya ve sosyal haklar edinmeye başlamışlardır. Eğitim almaya başlayan ve sosyal haklar edinen kadınlar çalışma hayatına da atılmaya başlamıştır. 19. yüzyılın ikinci yarısında kadınlar öncelikle sağlık ve eğitim alan kamu hizmetlerinde istihdam edilmişlerdir. Yüzyılın sonunda metalürji, araba, kimya vb. diğer sanayi sektörlerinde ise fazla kadın işgücü kullanılmamıştır (Önder, 2013; Kılınç, 2015).

1915 Sanayi Sayım sonuçlarına göre ülkenin en büyük sanayi kuruluşlarında çalışanların üçte biri kadınlardan oluşmaktadır (Çakınberk, 2011: 10). İstanbul, İzmir gibi büyük Anadolu şehirlerine ait rakamları gösteren 1913–1915 Osmanlı sanayi istatistikleri incelendiğinde imalat sektöründe kadınların 1913'te %32, 1915'te %29 oranlarında çalıştığı görülür. Kadınların istihdamı dokuma sanayinde ise %90'a yükselmektedir. Dokuma sanayinde kadınlar özellikle pamuk ve ipek dokumacılığında istihdam edilmektedir. Tütün sektöründe de kadın katılımı %50 civarındadır. Osmanlı sanayisinde kadınların çalıştırılmasındaki temel etmen, her yerde olduğu gibi kız çocuk ve kadınların erkeklere göre daha düşük ücret almalarıdır. Bununla beraber, kadınların imalat sanayinde sadece belirli iş kollarında çalışması, kadın- erkek arasındaki cinsiyete dayalı ayrımdan kaynaklanmaktadır (Önder, 2013).

II. Meşrutiyet dönemine gelindiğinde, kadınlar belli bir kültür seviyesine ulaşmış ve sosyal hayatın birçok alanında söz sahibi olmaya başlamışlardır. Kadının toplumdaki yeri ile ilgili tartışmalar da bu dönemdeki gelişmelerle başlamıştır (Bakacak, 2009). Ayrıca bu dönemde birçok siyasi kargaşa meydana gelmiştir. Bu siyasi kargaşalar içinde kadınların da bazı girişimleri olmuştur. Hükümetin kendi düşüncelerine uyan kadın faaliyetlerini desteklemesiyle, kadının sosyal alandaki yeri büyümeye başlamıştır (Kurnaz, 1991: 47). Kadınların iş hayatının her alanında yer alması, girişimciliklerinin gelişmesini sağlamıştır. Kadınlar kendilerine ait, terziilik, yemek gibi işleri yapmaya başlamışlardır. 1917 yılında bir kadın ortağın kurduğu “Hanımlara Mahsus Eşya Pazarı A.T.Ş.” kadınların yüksek bir sermaye ile açtıkları en büyük ticaret şirkettir (Erdem ve Yiğit, 2010: 146). Kadınlar bu dönemde; cemiyetçilik faaliyetlerine katılma, basın ve ekonomi hayatına atılma gibi bazı girişimlerle de çalışma hayatına girmişlerdir (Kurnaz, 1991: 77). II. Meşrutiyet sonrasındaki yeni düzenlemelerle kadınlar özgürlüğe kavuşturulmaya çalışılmıştır. Kadın, öncelikle giyim kuşamında, ev içindeki konumunda bazı serbestliklere kavuşmuştur. Sonrasında evin dışında da yeni özgürlükler kazanmıştır. Eşleriyle birlikte dışarı çıkan, farklı etkinliklere giden kadınlar toplum içerisinde kendilerini göstermeye başlamışlardır. Bu dönemde ayrıca dönemin üç büyük düşünce akımı olan; Batıcılık, İslamcılık ve Türkçülüğün geleneksellik ve modernlik arasındaki sınırlara ilişkin görüşlerinin etkisini de görmek mümkündür (Bakacak, 2009).

Kadınların iş hayatına girişlerinde ve iş yerlerinde artış göstermelerinde en önemli etken savaşlardır. Cepheye giden erkeklerin yerini almak üzere kadınlar çalışma hayatına

atılmışlardır. Türk kadınları ilk kez Osmanlı devletinde memurluğa öğretmen olarak adım atmışlardır. 1872' de ilk kadın öğretmen, 1882'de ilk kadın yönetici çalışma hayatına girmiştir. Kadınlar zamanla farklı iş kollarında çalışmaya başlamıştır (Çakınberk, 2011: 10). Kızlar bu dönemde birçok okulda okumanın yanı sıra Dar'ül Finun'a da girmeye başlamışlardır. Savaş döneminde erkek nüfusun önemli bir sayısının silahaltına alınmasından dolayı kadınlar öğretmenlik, ebelik gibi alanların dışında; fabrikalarda, devlet dairelerinde, belediye işlerinde yer almaya başlamışlardır. Kadınlar, savaş döneminde sadece ekonomiye katkı sağlamamış aynı zamanda askeri alanda da varlıklarını göstermişlerdir (Bakacak, 2009). Meşrutiyet döneminde mekteplerde eğitim alan ve basında deneyim kazanan kadınlar o dönemde kadın hakları için mücadele verirken, milli mücadele döneminde (1919-1923) vatanın kurtuluşu için çaba sarf etmişlerdir (Kurnaz, 1991: 112).

20.yy'da ev işlerinin kolaylaşması, II. Dünya savaşı sırasında kadınların erkeklerin yerlerini doldurmaları için geçici gereksinim, güvenilir doğum kontrol yöntemlerinin gelişmesi ve beklenen yaşam süresinin artması kadınların iş hayatına katılımını artırmıştır; fakat bu katılım kötü çalışma koşulları ile olmuştur. 1920 yılında İstanbul'da yapılan bir araştırma sonucuna göre savaşta eşlerini kaybeden kadınlar günlük temizliklere giderek, çamaşır yıkayarak vb. işler yaparak aile üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır fakat aldıkları ücretler oldukça düşüktür (Moore, 1995:166).Bu dönemde kadınlar iş yaparken sadece yetenekli olduklarını kanıtlamakla kalmamış aynı zamanda faydalı olmaktan ve eve para getirmekten de hoşlanmışlardır. Kadınlar çalıştıkça mutlu olmuştur ve bu durum ailelerine de yansımıştır (Ruffino, 1993:5).

II. Dünya Savaşı sonrasında ülkelerde siyasi, ekonomik ve sosyal yönden bazı değişiklikler meydana gelmiştir ve bu değişimlerle birlikte kadının toplumdaki ikincil statüsü, toplumsal rolü ve cinsiyet ayrımcılığı sorgulanmaya başlanmıştır (Kılınç, 2015). Türk aydınlarının batıdaki düşünce ve yaşam tarzını incelemeye ve ülkelerinde uygulamaya başlamaları ve Türkiye Cumhuriyeti'nin ilanı ile birlikte kadınların her alanda söz sahibi olmalarının gerekliliği anlaşılmıştır. Buna paralel olarak kadının yeri ve önemi de değişmeye başlamıştır. En büyük etki eğitim ve sosyal haklarda ortaya çıkmıştır (Kurnaz, 1991: 4). Kadınların meslek okullarında ve üniversitelerde eğitim almalarına izin verilmiştir. Mezun olan kadınların sosyal yaşamda mesleklerini icra etmeye başlamaları ile birlikte kadının statüsü bir başka boyut kazanmıştır (Bakacak, 2009). Bunlara paralel olarak eğitim

seviyeleri gün geçtikçe yükselen kadınlar öğretmenlik, mühendislik, avukatlık öğretim üyeliği gibi mesleklerde giderek artan oranlarda yerlerini almışlardır (Önder, 2013). Ayrıca Arazi hukuku, cariyeliğin kaldırılması, evlenme konularındaki düzenlemeler, kıyafetteki yeni düzenlemeler gibi hukuksal değişikliklerle kadınları hakları genişlemiştir (Kurnaz, 1991: 27).

Cumhuriyet döneminde kadın işçilere yönelik ilk önemli sayısal veriler, 1927 Sanayi Sayımı sonuçlarıdır. Ülkedeki tüm sanayi kuruluşlarını kapsayan bu sayım sonuçlarına göre çalışan kadın oranı %25.58'dir. 1927–1942 yılları arasında yürürlükte olan Teşvik-i Sanayi Yasası kapsamındaki kuruluşları kapsayan kadın istatistiklerine göre, 1932–1934 yılları arasında çalışan kadınların oranı yaklaşık olarak %25'dir ve 1947 yılına kadar bu oranda büyük bir değişme olmamıştır (Önder, 2013).

1946'da İnsan Hakları ve Kadının Statüsü Komisyonu Birleşmiş Milletlerin kurulmasıyla birlikte kadının toplum hayatına katılım oranını belirlemek amacıyla faaliyete başlamıştır. Gelişmekte olan ülkelerde kadın işgücü tarım sektöründe yoğunlaşırken, gelişmiş ülkelerde ise ekonomik değişimlerle birlikte kadınlar kamu kurumları, hastane gibi hizmet alanları içinde de çalışmaya başlamıştır. 1970'li yıllarda ticaretin serbestleşmesi ve çok uluslu şirketlerin artması ucuz emeği ortaya çıkarmıştır. Özellikle kadınlar bu durumdan etkilenerek düşük ücretlerle çalışmaya zorlanmışlardır (Kılınç, 2015). Kadınlar 1980'li yıllardan sonra, erkeğe özgü olarak nitelendirilen; girişimcilik, yöneticilik, reklamcılık, turizmciilik, sigortacılık ve bankacılık gibi pek çok alanlarda yer almışlardır (Önder, 2013).

Küreselleşme ile birlikte üretim sisteminde yeni bir kavram olan esneklik açığa çıkmıştır. Bununla birlikte, kadın işgücü arzında, kadınların işgücüne katılım oranında ve ücret oranlarında ciddi değişiklikler meydana gelmiştir. Özellikle çalışma saatlerindeki esneklik, evli ve çocuklu kadınların işgücüne katılım oranının artmasını sağlamıştır (Önder, 2013).

1.2. Dünya'da Kadın Yöneticilerin Yeri ve Önemi

Kadınlar tüm gelişmiş ülkelerde artan sayıda istihdam edilmektedirler. Ekonomik gelişmeler, sanayileşme, hizmet sektörünün büyümesi gibi çeşitli faktörler kadınlar için pozisyonlar yaratmaya başlamıştır. Son olarak, çalışan kadınlara yönelik tutumlar, özellikle de çocuk sahibi kadınlar için yapılan siyasi ve yasal girişimler bu eğilimi

desteklemiştir. Bununla birlikte, kadın yöneticiler ve kadınların mesleklerindeki ilerleme hızı farklı ülkelerde ve kültürlerde farklılık göstermekle birlikte yavaş gelişmektedir. Kadınlar, benzer kimlik bilgileri ve beklentilerle birlikte, işyerine erkeklerle benzer düzeylerde girme eğilimindedir ancak kariyer yolları hızla farklılaşmaya başlamaktadır. Dahası, kadınlar ilerleme için gerekli tecrübeyi almakta ancak halen alt kademelerde kalmaktadırlar; bu, tüm gelişmiş ülkelerde görülen bir bulgudur. Aynı zamanda kadınlar, benzer işlerde çalışan erkeklerden daha az ücret almaktadır (Davidson ve Burke, 2011:1).

Çizelge 1.1. Bazı ülkelerde işgücüne katılım oranları (%)

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

Kaynak: OECD, İş gücüne katılım oranları.

Çizelge 1.1’ de kadınların ve erkeklerin bazı ülkeler çapında iş gücüne katılım oranları yüzde şeklinde verilmiştir ve kadınların her zaman erkeklerden daha az istihdam edildikleri görülmektedir. Türkiye’ de ve Meksika’ da bu oranların neredeyse yarı yarıya olduğu görülmektedir.

Kadınların yönetim kademesindeki durumları incelendiği zaman; bugün, on yıl öncesine göre lider olarak kesinlikle daha fazla kadın rol modelleri vardır; fakat tüm veri kaynakları

ve analizleri kadınların üst düzey karar alma pozisyonlarında, CEO'lar, yönetim kurulu üyeleri ya da politikacılar olarak çok az sayıda olduğuna işaret etmektedir (Uluslararası Çalışma Örgütü [ILO], 2015: 1). Son yıllarda, yönetim kurullarındaki kadınların, özellikle gelişmiş ekonomilerde, daha fazla ilgi çektikleri görülmektedir. Birçok uluslararası ve ulusal anket şirketi, kadınların üst düzey yönetim kademelerinde ne derece etkin olduklarını belirlemek için en büyük borsa şirketlerine odaklanmaktadır. ILO verileri önemli coğrafi kapsamlara sahiptir, ancak kamu ve özel sektörü birleştirir. Gelişmekte olan ülkelerdeki işverenlerin birçoğu, ülkelerindeki özel sektör işletmelerinde yönetim kademelerinde çalışan kadınlara ait neredeyse hiç veri bulunmadığını belirtmişlerdir (ILO, 2015: 3).

2013 yılında ILO İşveren Faaliyetleri Bürosu (ACT / EMP) tarafından yapılan çalışma, bu veri boşluğunu doldurmaya yardımcı olmaktadır. Çalışma, beş bölgede (Afrika, Asya ve Pasifik, Orta ve Doğu Avrupa, Latin Amerika ve Karayipler ve Orta Doğu ve Kuzey Afrika) yaklaşık 1.300 işletmeyi kapsamaktadır. Bu işletmeler, küçük, orta ölçekli ve büyük işletmelerin yanı sıra çok uluslu şirketlerden oluşmaktadır. Araştırma sonuçları farklı düzeylerde ve farklı yönetim fonksiyonlarındaki kadınların yönetimde olma oranları hakkında bilgi vermektedir (ILO, 2015: 3).

Bu kapsamda, Davidson ve Burke (2011) 2004 yılından itibaren 20 ülkeden (Avrupa Birliği ülkeleri - Fransa, Yunanistan, Hollanda, Portekiz, İspanya ve Birleşik Krallık - Avrupa (Norveç ve Rusya); Kuzey ve Orta Amerika (Kanada, Meksika ve Amerika Birleşik Devletleri); Avustralya ve Yeni Zelanda); Asya (Çin, İsrail, Lübnan ve Türkiye); Güney Amerika (Arjantin) ve Güney Afrika) kadın yöneticiler ile ilgili veri toparlamışlardır. Bu çalışma sonuçlarına göre; kadınlar çoğu ülkede yönetimsel ve mesleki işlerde katılım oranlarını arttırmıştır. Kadınlar genellikle daha düşük yönetim kademelerinde ilerleme kaydetmiş; ancak üst düzey yönetim kademelerinde fazla ilerleme kaydedememişlerdir (Davidson ve Burke, 2011:7).

Davidson ve Burke (2011), çalışmalarını daha çok özel sektördeki kadınlara odaklamışlardır. Bununla birlikte, kamu sektöründeki kadınları, gönüllü sektörlerdeki kadınları ve hükümet kadınlarını da incelemiştir. Bazı ülkelerde hükümette ve gönüllü sektörlerde yönetimde daha yüksek kadın yüzdesi açığa çıkmıştır. 2013 yılında kadın bakan oranı İsveç'te % 54,2 ve Norveç'te % 50'dir. Bu oranlar en yüksek olanlarıdır. 2014

yılında ise kadın milletvekili oranının en yüksek olduğu ülkeler; % 45 ile İsveç ve % 42,5 ile Finlandiya'dır (Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK], 2015).

Catalyst (2007), çalışmasına göre bazı ülkelerde kadın meclis üyelerinin, üst düzey devlet görevlilerinin ve yöneticilerin yüzdesini temsil eden çizelge aşağıdadır, çizelgede ayrıca bağımsız denetim, vergi ve danışmanlık firması Grant Thornton tarafından 2017 yılında 36 ülkeden 5.526 katılımcı ile yapılan araştırmanın verileri de yer almaktadır (Sözcü gazetesi, Mart 2016; ABC Gazetesi, Mart 2017)

Çizelge 1.2. Bazı ülkelerde üst düzey kadın yöneticilerin yüzdesi

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

Kaynak: Catalyst, 2007,2013,2017 Women in Management, Global Comparison, , Sözcü Gazetesi, Mart 2016, ABC Gazetesi, Mart 2017, Dünya Bankası

Catalyst (2013) verilerine göre, üst düzey yönetimdeki kadınların yüzdesi bölgesel olarak aşağıdaki gibidir:

- ASEAN (Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği)% 32

- Avrupa, Nordic bölgesi hariç 25%
- Avrupa, Kuzey bölgesi 24%
- Latin Amerika% 23
- Kuzey Amerika% 21

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) Ocak 2015'te yayınladığı, 126 ülkeden topladığı verilerle hazırladığı “İş Hayatında ve Yönetimde Kadın” raporunun sonuçlarını çizelge 1.3 göstermektedir.

Çizelge 1.3. Dünya genelinde kadın yöneticiler

Ülkeler	%
Jameika	59.3
Kolombiya	53.1
Saint Lucia	52.3
Filipinler	47.6
Panama	47.4
Belarus	46.2
Bahamalar	44.4
ABD	43,0
Filistin	15.4
Türkiye (94.Sırada)	14.3

Kaynak: Dünya Gazetesi, Mart 2015

Çizelge 1.2 ve Çizelge 1.3 de görüldüğü üzere ülkeler arasında kadın yöneticilerin oranı oldukça farklılık göstermektedir. Jamaika, %59,3 ile kadın yöneticilerin en yüksek olduğu ülke konumundadır. Kolombiya, %53,1 ile kadın patron ya da yöneticinin en fazla bulunduğu ikinci ülkedir. Saint Lucia, 126 ülke arasında % 52,3 ile üçüncü sırada yer almaktadır. Bu 3 ülkeyi, bütün yöneticilerinden %47,6'sının kadın olduğu Filipinler,

%47,4 ile Panama ve %46 ile Belarus takip etmektedir. ABD ise % 43'lük oranla listenin 15'inci sırasında yer almaktadır. Listenin en altında ise Cezayir (% 4,9), Pakistan (%3) ve Yemen (%2,1) gelmektedir. Listenin en altındaki 10 ülkeyi Ortadoğu ya da Kuzey Afrika ülkeleri oluşturmaktadır. Asya'da en yüksek yüzdeye sahip ülke % 47,6 ile Filipinler'dir. Filistin'de üst ve orta düzey yönetimde kadın oranı % 15,4 iken Türkiye'de 14,3' tür. Türkiye bu ortalama ile 94. sırada yer almaktadır. Türkiye'de kadınların işgücüne katılma oranı, bu ülkelere kıyasla oldukça düşük seviyededir.

Davidson ve Burke'nin (2011), 2004 yılından itibaren 20 ülkeden aldıkları verilere göre Japonya'da CEO'ların sadece yüzde 0,8'i kadın, İngiltere'de ise yüzde 10'u kadındır (Davidson ve Burke, 2011:2). 2010 Dünya Ekonomik Forumu'nun Cinsiyet Kurumsal Gap raporunda da, kadın CEO'ların ortalama yüzde 5'inden azının OECD ülkelerindeki en büyük işletmelerde görev aldıkları bulunmuştur. Diğer araştırmalara göre, Çin'de halka açık işletmelerin CEO'larının % 5,6'sı kadın, ABD Fortune 500 şirketinde 2014 yılında % 4,8, 2013'te Avustralya'nın en iyi 200 şirketinde % 3, 2013'te İngiltere FSTE 100'ün % 4, 2012'de Güney Afrika'da %4, 2012'de Hindistan'da 100 BSE şirketinin % 4, Meksika'nın 1006'sında % 3 ve Fransız CAC 40'daki % 0 kadın CEO olduğu raporlanmıştır (ILO, 2015: 1).

Davidson ve Burke (2011) tarafından 2004 yılından itibaren 20 ülkeden alınan verilere göre, ülkelerin hepsinde kadınların, aynı işlerde çalıştıkları erkeklerden, daha az ücret almış oldukları saptanmıştır. Ayrıca, mühendislik, inşaat, madencilik ve imalat sektöründe çalışan daha çok erkek ve insan kaynakları, pazarlama ve halkla ilişkiler alanında çalışan daha fazla kadınla toplumsal cinsiyet ayrımcılığına devam edilmektedir. Aynı zamanda bu araştırma sonucunda ülkeler arasında farklılıklar bulunmuştur. Çin, kadın yöneticilerin ve profesyonellerin en düşük yüzdesini (% 16); Avustralya, Kanada, Birleşik Krallık ve ABD ise en yüksek yüzdesini (% 30'dan fazla) belirtmişlerdir (Davidson ve Burke, 2011:7). Japon yöneticilerin ise yüzde 10'dan azı kadındır. ABD'de bu oran % 43'tür (Davidson ve Burke, 2011:2). Araştırma sonuçları kadın girişimciler açısından değerlendirildiğinde, hemen hemen tüm ülkelerde kadın girişimcilerin ve küçük işletme sahiplerinin oranının giderek artmakta olduğu saptanmıştır. Ancak bazı ülkelerde (örneğin Arjantin) büyüme yavaş olmuştur ve çoğu ülkede (örneğin İsrail ve Türkiye) bu oranlar düşük çıkmıştır. Ayrıca, kadın girişimcilerin hizmet sektöründe olma ihtimali daha yüksek bulunmuştur (Davidson ve Burke, 2011:8).

Dünya genelinde kadın yöneticiler ile ilgili yapılan bir başka çalışma Catalyst' in 2013 yılında 403 ülkede yaptığı çalışmadır. Bu çalışma sonuçlarına göre, kadınların sadece üç ülkede (Finlandiya, İsveç ve Norveç) yüzde 20'den fazla çoğunluğunun yönetim kurulunu oluşturduğu görülmektedir. 11 ülkede bu rakam yüzde 10 ila 16 arasında, 18 ülkede yüzde beş ila yüzde 10 arasındadır ve 12 ülkede yüzde 5'ten azdır. Catalyst tarafından 41 ülkede yapılan araştırma sonuçlarına göre, sadece altısı yönetim kurulu üyelerinin yüzde beşinden fazlasına kadın seçmiştir ve 17'sinde hiç üye olmamıştır (ILO, 2015: 2).

Davidson ve Burke (2011) tarafından derlenen kitapta yer alan 20 ülkeyi temsil eden genel bulgulardan bazıları özetlendiğinde belli ve ortak temalar ortaya çıkmaktadır. İlk olarak, kadınların işgücüne katılım oranları neredeyse tüm ülkelerde artmıştır ancak mesleki ayrımcılık halen devam etmektedir. İkincisi; kadınlar, üniversite eğitime katılım oranlarını arttırmış, çoğu durumda erkeklere eşit veya erkeklerden fazla olmuştur. Üçüncüsü; kadınların yönetimde bulunma oranı artmış; ancak özellikle yönetim kurulu seviyesindeki yüksek organizasyon düzeyinde çok düşük kalmıştır. Ayrıca, yönetimdeki kadınların yüzdesi bakımından ülkeler arasında kayda değer değişkenlik vardır. Dördüncüsü; kadınlar gelir elde edebilmek için çoğu ülkede giderek küçük işletme ve girişimcilğe geçmişlerdir. Kadın girişimciler, küçük işletmeler geliştirme; fakat onlardan erkeklerden daha az gelir elde etme eğilimindedir. Beşinci olarak; istihdam örgütlerinin, özellikle kadınların gelişimi ve ilerlemesini (örneğin, Kanada, İngiltere ve ABD) desteklemek için girişimler geliştirdiği yalnızca birkaç ülke vardır. Son olarak, veriler çeşitli ülkelerde; eğitimde daha fazla kadın, işyeri kadınlarına daha fazla ülke desteği, değişen aile rolleri ve sorumluluklar, istihdamda iyileşme ve iş gücü piyasası koşulları gibi bazı olumlu gelişmelere işaret etmektedir. Ancak üst düzey yönetime katılan az kadın, kadınların erkeklerden daha az ücret alması, önyargı ve ayrımcılık gibi çeşitli yönlerin değişmesi yavaş görünmektedir (Davidson ve Burke, 2011:9-10).

Kadınlar bir dizi mesleğe girdikçe ve daha fazla işletmede çalıştıkça, gelirleri pek çok ülkede önemli ölçüde artmıştır. Tüketici olarak kendi gelirlerini ve çoğunlukla tüm hane halkının bütçelerini kontrol eder duruma gelmişlerdir. Fakat bugün üst yönetimde çok az kadın vardır. Bunun nedenlerden biri, karar vericilerin bu yeteneği kullanmaktaki fırsatlardan habersiz olmaları ve kadınları desteklemenin iş sonuçlarına nasıl olumlu bir etki yapabileceğinin farkında olmaması olabilir (ILO, 2015: 2).

Kadınların karar vermeye daha fazla katılması gerektiğini savunanlar, yetenek havuzunun ve kadınların temsil ettiği tüketici gücünün faydalarını vurgulamaktadır (ILO, 2015: 1).

Schwartz (1992), yetenekli kadınların ilerlemesini destekleyen kurumlar, üst düzey erkek yöneticilere başarılı kadınlarla çalışma deneyimleri sağlayarak liderlik pozisyonları için en iyi insanları elde edeceklerini savunmaktadır. Yetenekli kadınları desteklemek, kadınlara ve erkeklere yönelik müşterilere işaret eder ve genç kadın yöneticilere yönelik rol modelleri sunar. Nihayet, nitelikli ve yetenekli kadınları desteklemek, tüm idari işlerin güçlü kişilerce doldurulmasını sağlar.

Etkin yönetim yeteneğinin eksikliği (Burke ve Cooper, 2006), mevcut idari görevdekilerin işlerinin en az yarısını başarıyla yerine getirmemesi (Hogan ve Hogan, 2001), örgütlerin yönetici yeteneğini geliştirme konusunda başarısızlığı (Fulmer ve Conger, 2004) ve "yetenek için savaş" (Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, 2001) başarısızlıkları göz önüne alındığında bu yararlar özellikle önemlidir. Nüfusun yarısının yeteneklerini görmezden gelmek mantıklı değildir.

ABD iş gücünün yarısının kadınlardan oluştuğu gerçeğine dayanan Shriver (2009), bu çalışan kadınların erkekler, kadınlar, aileler ve organizasyonlar için değişiklikler getireceği gerçeğini vurgulamak için "kadın ulus" ifadesini kullanmıştır. Artan sayıda kadın, eşlerinin ve ortaklarının yaptıkları işten daha fazla maaş kazanmaktadır. Bu gerçekler ailelerin doğasını, erkeklerin ve kadınların oynadığı rolleri değiştirmektedir. Kadınların çalışması ile erkekler de ev ve aile sorumluluklarına katlanmaktadır (Shriver, 2009).

Buna ek olarak, kadınların satın alma gücü açısından artan bir ekonomik güç haline geldiği açıktır. Silverstein ve Sayre (2009), ABD'deki kadınların tüketici harcamasında 20 trilyon doları kontrol ettiğini ve bu rakamın artacağını beklediklerini belirtmişlerdir. Dahası, kadınlar yıllık toplam gelirin yaklaşık 11 trilyon dolarını kazanmaktadır. Kadınlar, çeşitli alanlarda (örneğin ev eşyaları, tatiller, otomobiller) büyük satın alma kararları vermektedir ve dünyanın en büyük pazar fırsatını temsil etmektedir.

Tarr-Whelan (2009), üst düzey yöneticilerdeki ve örgütlerdeki kilit karar alma rollerinde kadın sayısının artırılması için güçlü bir mücadele vermiştir. Anahtar nokta, daha önce göz ardı edilen nüfusun yarısının yeteneklerini kullanmaktır. Yetkili kadınlar tarafından

doldurulan bu liderlik pozisyonlarının yüzde 30'una sahip olmanın iş konularına ve cinsiyete etkisi olan bir "devrilme noktası" olduğunu belirtmiştir. Konrad ve arkadaşları ayrıca, kurumsal bir yönetim kurulunda üç veya daha fazla kadın bulundurmanın benzer kritik bir kütle veya devrilme noktası olarak hizmet ettiğini ileri sürmektedir.

Yönetim kurullarında ve üst yönetim işlerinde daha fazla kadının bulunmasının, daha iyi kurumsal performans ile ilişkili olabileceğine dair bazı kanıtlar vardır, ancak bunun nedenleri tartışmaya açıktır. Fransa'da 2008 yılında yapılan bir araştırmada, yönetim işlerinde % 38 veya daha fazla kadının bulunduğu şirketlerde, kadın yöneticilerin daha küçük bir yüzdesine sahip şirketlere oranla stoklarının düştüğü gösterilmiştir (Davidson ve Burke, 2011:13).

Gelişmiş ülkelerin 2008/2009'da buldukları ekonomik karışıklık için olası bir çözümü üst düzey kurumsal işlerde ve yönetim kurullarında daha çok kadın bulundurmadır. Hedge 2009 araştırma bulgularına göre, kadınlar tarafından yönetilen "Hedge Fonları" finansal kriz sırasında erkekler tarafından yönetilenler kadar gerilemiştir (Davidson ve Burke, 2011:12-13).

1.3. Türkiye'de Kadın Yöneticilerin Yeri ve Önemi

Dünya bankası raporuna göre, Türkiye' de kentleşmenin artmasına, ekonominin büyümesine, kadınların eğitim düzeylerinin artmasına, düşen doğum oranlarına ve evlilik yaşının artmasına rağmen, diğer ülkelerdeki deneyimlerin aksine kadınların istihdam oranları yükselmemiştir. Bu çerçevede kırsal bölgelerdeki kadın istihdam oranı 1988 yılında % 34,3 2008 yılında % 21,6 olarak saptanmıştır. Kentlerde ise aynı dönemde % 17,7'den % 19,9'a yükselmiştir. İş gücüne katılım oranı diğer ülkeler ile kıyaslandığı zaman, Türkiye'nin ortalaması OECD ve AB ülkelerinin yarısından daha azdır (Candaş ve Yılmaz, 2012: 66) .

Türkiye'de kadın istihdam durumunun izlenebileceği en gelişmiş istatistikler Türkiye İstatistik Kurumu'nun "Hane Halkı İşgücü Anketleri" sonucundan elde edilmektedir. Bu sonuçlar Çizelge 1.4' te verilmiştir.

Çizelge 1.4. Türkiye’de işgücüne katılım oranları

Yıllar	Erkek	Kadın	Ortalama
1991	80,1	34,0	56,4
1995	77,4	30,8	53,4
2000	72,7	26,3	48,8
2005	70,3	23,4	46,1
2006	69,5	23,6	45,9
2007	69,5	23,6	45,9
2008	70,0	24,5	46,5
2009	70,5	26,1	47,6
2010	70,7	27,6	48,5
2011	71,5	28,8	49,5
2012	70,8	29,4	49,4
2013	71,5	30,8	58,8
2014	71,3	30,3	50,5
2015	71,3	31,6	51,2
2016	71,9	32,7	52,1

Kaynak: TÜİK, (1990-2015,2017)

Çizelge 1.4 incelendiğinde kadınlar ile erkeklerin istihdam oranlarındaki büyük fark dikkat çekmektedir. Kadın istihdam oranları, erkeklere göre düşük düzeylerde kalmıştır. Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranı 1991 yılında % 34,4 iken 2005 yılına kadar sürekli azalmıştır. Bu düşüşü etkileyen başlıca faktörlerden biri, kırdan kente yaşanan yoğun ve sürekli göç hareketleridir (Önder, 2013). Kadın istihdam oranı 2005 yılından sonra artış göstermiş, 2013 yılında % 30,8 düzeyine çıkmış 2014 yılında ise bir önceki seneye göre düşmüştür. Kadınların iş hayatında sayılarının artmasına karşın işveren ve yönetici statüsünde kadınlar 1980’li yıllara kadar yok denilecek kadar az sayıdadır (Çakınberk, 2011: 18).

Cumhuriyetin modernleşme projesinin bir parçası olarak, kadınların profesyonelleşmesi önem taşımaktaydı. Cumhuriyetin ilk yıllarından başlamak üzere orta ve üst sınıf aileler kızlarının prestijli mesleklerde eğitimine büyük önem vermişlerdir. 1980’li yıllarda, Türk kadınları kariyerlerini ulusal kalkınmanın görevlerinden ziyade daha bireysel bir motivasyonla algılamaya başlamışlar ve tanınmış mesleklerde eğitim ve kariyerlerine devam etmişlerdir (Healy, Özbilgin ve Aliefendioğlu, 2005).

Yüksek statüde çalışan Türk kadınlarının yüzdesi, diğer birçok sanayileşmiş batı ülkesine kıyasla yüksek olarak kabul edilebilir. Örneğin 1990’lı yıllarda ve 2000’li yılların başında

profesörlerin % 23'ü, 2014 yılında ise %28,7'si kadınlardan oluşmaktadır(Gürüz, 2001; TÜİK,2014). Bununla birlikte, kadınların prestijli mesleklerdeki başarısı, karar verme pozisyonlarına aynı oranda yansımamaktadır. Kadınlar genellikle yüksek beceri ve teknik mesleklerde çalışırken, üst düzey yöneticilik pozisyonlarında temsilleri belirgin bir şekilde düşmektedir (Kabasakal 1998; 1999).

Çizelge 1.5 2007 yılında Türkiye’de yönetim kademelerinde ve mesleki işlerde 15 yaş üzerindeki kadın ve erkeklerin yüzdesini göstermektedir.

Çizelge 1.5. Yönetim ve mesleki işlerde kadın ve erkeklerin yüzdesi

	Kadın	Erkek
Yasama meclisi üyeleri	9,6	90,4
Üst düzey yetkililer ve yöneticiler	38,8	61,2
Teknisyenler ve ilgili uzmanlar	30,0	70,0

Kaynak: TÜİK, 2007

Çizelge 1.5’te görüldüğü üzere üst düzey yönetimde kadınların yüzdesi oldukça azdır. Bu eğilim, kadınların yüksek temsil oranına sahip olduğu eğitim sektöründe de benzerdir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından istihdam edilen öğretmenlerin % 44’ünü kadınlar oluştursa da, okul müdürlerinin sadece % 7’si kadındır. Ayrıca sendikalar, kadın işçilerinin sorunlarını inceleyen, ayrımcılığı ortadan kaldırmak için stratejiler öneren, kadınların karar alma pozisyonlarına katılımını teşvik eden ve eşit fırsatları teşvik eden kurumlar olmasına rağmen, kadınlar işçi sendikalarında karar alma ve takdir yetkisinde temsil edilmemektedir (KSGM, 2009).

2008’de işçi konfederasyonlarının yönetim kurulunda kadın yöneticiler bulunmamaktadır ve 91 işçi sendikasının sadece beşi ve 481 yönetim kurulunun 32’si (yüzde 6,6) kadındır. Kamu sektöründeki sendikalar nispeten daha iyi bir durumu göstermektedirler; 51 işçi sendikasının başkanlarının beşi ve 325 merkez yöneticisinin 26’sı (yüzde 8,0) kadındır (KSGM, 2009).

Çizelge 1.6'da 2007 yılında kamu sektöründeki bazı mesleklerde yöneticilik pozisyonundaki kadınlar gösterilmektedir.

Çizelge 1.6. Kamu sektöründe pozisyonlarına göre kadınlar

Meslek	Kadın % 2008	Kadın % 2015
Büyükelçi	9,0	13,9
Konsolos	3,4	
Vali ve Vali yardımcısı	0,9	2,0
Rektör	5,3	9,2

Kaynak: KSGM, 2009; YÖK, 2015

Çizelge 1.6'da görüldüğü üzere, Büyükelçilerin 166'sından 15'i kadın, buna karşın kadın konsolos oranı % 3,4'tür. Valiliklere ve vali yardımcılığına atanan kadın oranı %0,9 olduğu için, il kamu yönetiminde kadın temsilciliği neredeyse mevcut değildir. Üniversitelerde bu oranlara bakıldığında rektörlerin sadece % 5,3'ü kadındır.

Türkiye'de 2014 yılında kamusal alanda üst düzey kadın yönetici oranı %9,4 olmuştur. Kadın hâkim oranı %36,9, kadın profesörlerin oranı ise 2013-2014 öğretim yılı için %28,7 olmuştur. Kadın polis oranı daha önceki yıllara göre önemli bir değişiklik göstermeyerek (2003' de %5,1, 2006'da %5,5, 2009' da %5,7, 2012'de %5,5) 2014 yılında da %5,5'dir (TÜİK, 2012; 2015).

Kadınların siyaset içerisindeki durumları incelendiğinde oldukça az konumlandıkları görülmektedir. Türkiye'de ilk kadın bakan 1971'de görevlendirilmiştir. 1990'ların sonlarında Başbakan olarak görev yapan tek bir kadın vardır. 2000'li yıllarda, sadece bir kadın bakan vardır. 2009 yılında ise Bakanlar Kurulu'nda sadece iki kadın bakan vardır. 2014 yılında toplam bakan sayısı 25 olup, kadın bakan sayısı 1'dir. 2015 yılında 27 olup bunların sadece 2'si kadındır. Türkiye Büyük Millet Meclisi'ndeki kadın milletvekili oranı 1935 yılında %4,5 iken, 2014 yılında bu oran %14,4'e yükselmiştir. Belediye başkanı kadın oranı 2009 yılında %0,9 iken, 2014 yılında %2,9 olmuştur. Belediye meclisi üyesi kadın oranı ise 2009 yılında %4,2 iken bu oran 2014 yılında %10,7'ye yükselmiştir (TÜİK,2009, 2015).

Kadınların girişimci olarak yüzdeleri incelendiği zaman görülmektedir ki kadın çalışanların oranı önemli ölçüde artmış olsa da, kadın girişimcilerin sayısı hala erkeklerle karşılaştırıldığında çok düşük kalmaktadır. Ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadınların oranı 1990'da % 69,2 iken 2007'de % 38,2'ye düşmüştür. Ayrıca, düzenli ve geçici çalışanlar olarak çalışan kadınların oranı aynı dönemde % 21,7'den % 48,5'e yükselmiştir. Tek tüccar olan kadın oranı % 8,7'den % 12'ye, işveren statüsündeki kadınların oranı % 0,4'ten %1,3'e yükselmiştir (TÜİK, 2007). Bu bağlamda "girişimcilik", kadınların en düşük temsil oranına sahip olduğu istihdam kategorisi olarak görülmektedir.

Gelişmiş ülkelerde kadın yöneticilerin istihdam oranlarının yüksek olduğu göz önüne alındığında ve bu durumun ülkelere kazanımları değerlendirildiğinde, Türkiye' de bu oranın yükseltilmesinin gerekliliği açıktır. Kadınların işgücüne katılımının ve istihdamının artırılması, bireysel ve toplumsal açıdan sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilebilmesinde önemli bir unsurdur. Aynı zamanda kadınlar bu sayede yaşadıkları aile içi şiddet, taciz, ekonomik şiddet, erken evlenme, erken doğum gibi konularla baş edebileceklerdir. Ev içinde her gün tekrarlanan rutin işlerle potansiyellerini yok eden kadınlar istihdama katılarak yeteneklerini, ilgi ve becerilerini açığa çıkartabilecek ve başkaları ile paylaşma fırsatı bulacaklardır (Karabıyık, 2012). Bunlara ek olarak işgücü piyasasında yer alarak ekonomik özgürlüklerini kazanan ve böylece kendine güven ve toplumsal saygı kazanan kadınların hem kendileri, hem aileleri hem de toplum için önemli sosyal kazanımlar sağlayacağını da söylemek mümkündür (Kılıç ve Öztürk, 2014). Kadın yöneticilerin sağladığı faydaları artırabilmek, ülke ekonomisini güçlendirebilmek, kadın-erkek eşitsizliğini ortadan kaldırabilmek ve gelişmişliğe ulaşabilmek için kadın istihdamının öneminin anlaşılması ve bu doğrultuda girişimlerde bulunulması gerekmektedir.

1.4. Kadın İstihdamı Geliştirmeye Yönelik Politikalar

Kadınların işyerinde ve yönetimde desteklenmesi için bir dizi ilke geliştirilmiştir; fakat bu girişimler pek çok durumda amaçlarına ulaşamamıştır. (Davidson ve Burke, 2011: 9).

Kadınlar yıllardır politik etkinliklerde bulunmaktadır, fakat yasalar gerek işyerinde gerekse bireyler olarak toplumun kadınlara davranış tarzını değiştirmeye son dönemde başlamıştır.

Kadınlar üzerinde etkisi bulunan bazı temel yasa değişiklikleri olarak şunlar sayılabilir (Önder, 2013; Bakacak, 2009; Palmer ve Hyman, 1993: 14):

- Kadınların kamusal alanlara çekilmesi önce 3 Mart 1924 yılında Halifeliğin kaldırılmasıyla başlamıştır. Aynı gün Tevhid-i Tedrisat Kanunu çıkartılmış ve okullar devlet denetimine alınmıştır.
- Türk Medeni Kanunu'nun (1926) kabul edilmesiyle, çok eşliliğe son verilmiş, kadın ve erkeğe eşit boşanma hakkı ve çocukların velayetini alma hakkı kadınlara da tanınmıştır.
- 1930 yılında çıkarılan Umumi Hıfzıssıhha Kanunu ile yetişkin işçilere ilaveten kadın ve çocuk işçiler için de çalışma yaşı, işin konusu, izin süresi ve diğer çalışma koşullarına yönelik koruyucu hükümler getirilmiştir.
- 1945 yılında yürürlüğe giren “İş Kazaları” ve “Meslek Hastalıkları ve Analık Sigortası Kanunu” ile kadın işçilere analık durumunda sosyal güvence getirilmiştir.
- 1963 tarihli “Eşit Ücret Yasası” işverenlerin kadınlara aynı iş (aynı beceri, çaba ve sorumluluğu gerektiren işler) için erkeklerden daha az ücret ödenmesini yasaklamıştır.
- 1964 tarihli Sivil Haklar Yasası'nın 7. maddesi ile çalışanlara karşı ırk, renk, din, cinsiyet ya da ulusal köken ayrımcılığını yasaklanmıştır. Bu yasayla 7.maddeyi uygulamak üzere “Eşit İstihdam Fırsatları Komisyonu” kurulmuştur.
- 1971-2003 yıllarında yürürlükte olan 1475 sayılı İş Kanunu ile kadın işgücünü korumaya yönelik bazı hükümlerin yanında “eşit işe eşit ücret” ilkesi mevzuata girmiştir.
- 1972 tarihli Eğitim Yasası'nın 9. Maddesindeki değişiklik ile Federal bütçeden para alan kurumlarda cinsiyete ilişkin önyargılar yasaklanmıştır.
- “Eşit Kredi Olanakları Yasası” nda 1976’ da yapılan değişiklik ile kadınların erkeklerle aynı mali haklardan yararlanması sağlanmıştır.
- 1978 tarihli Hamilelik Ayrımcılığı Yasası 7.maddesinin sağladığı korumayı hamile çalışanlara da sağlamıştır.
- Türk toplumundaki kişilerin istihdamla ilgili konularını kapsayan iki kanun seti bulunmaktadır (Zeytinoğlu ve diğerleri, 2001): Anayasa ve İş Kanunu. 1982'de kabul edilen en yeni Türk Anayasası'na göre, tüm kişiler dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, inanç, din ve mezhepten bağımsız olarak kanun önünde eşittirler.

Anayasa uyarınca, her birey çalışma hakkına ve görevine sahiptir ve hiç kimsenin yaşı, cinsiyeti veya kapasitesi için uygun olmayan bir iş yapması istenemez. Engelliler, kadınlar ve özürllüer çalışma koşullarında özel koruma altındadır. Her birey kamu hizmetinde çalışma hakkına sahiptir ve kamu sektöründe istihdam için hak dışında bir ölçüt dikkate alınmayacaktır.

- 1986'da Yüksek Mahkeme işverenlerin, başka sağlık koşullarında olmasa bile, hamile işçilere izin vermesini isteyen bir yasayı onaylamıştır.
- Dünya genelinden örnek vermek gerekirse; Başkan Jimmy Carter 1979'da Eşit Ücret Yasası'nın, İş İstihdamında Yaş Ayrımcılığı Yasası'nın ve Rehabilitasyon Yasası'nın uygulanmasını Eşit İstihdam Olanakları Komisyonu'na bağlamıştır.

Günümüzde birçok yasa kadınları eski adaletsizliklere karşı korumaktadır, ama yasaların sağladığı bu koruma sürekli mahkemelerde dava konusu olmaktadır. Ayrıca, ayrımcılık yaşadığını düşünen bir kadının yapabileceği tek şey, yasaları sınamak için tüm mahkeme masraflarını göze alıp bir avukat tutarak dava açmaktır (Palmer ve Hyman, 1993: 15). Türkiye'de kadınlar Cumhuriyetin başından beri geniş kapsamlı sosyal ve siyasi haklara sahiptir. Kadınların ve erkeklerin eşitliği ilkesi, Anayasa'da ve Türkiye'nin ilk yasalarında kabul edilmiştir (Özden, 2006). Son yirmi yılda, eğitim, istihdam ve girişimcilik alanlarında kadınları desteklemek için hükümet tarafından, sivil toplum örgütleri tarafından ve profesyoneller tarafından birçok girişim gerçekleştirilmiştir (KSGM, 2009).

Son on yılda, uygulamadaki kanunların Türkiye'de kadınların sosyal ve siyasi haklarının sağlanması için yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Buna göre, Türkiye'de kadınların sosyal statüsünü iyileştirmek için yeni yasal değişiklikler yapılmıştır. Anayasa'daki değişiklikler kadınlara yönelik reformların en önemli bölümünü oluşturmaktadır. Kadın eşitliği konusundaki önemli yasal değişiklikler, 2002 yılında Türk Medeni Kanunu'nda, kadınların sosyal, ekonomik ve siyasi yaşama eşit katılımını artırmak için 2005 yılında Türk Ceza Kanunu'nda yer almıştır (Özden, 2006). Türk Medeni Kanunu'nda yapılan reformlar ile evlilik, boşanma ve mülk sahipliği konularında kadınlara ve erkeklere eşit haklar tanınmıştır. Kadın istihdamını artırmak için kanunların yanı sıra kamu kurumlarının faaliyetleri de önemlidir. Kadın istihdamı alanında kamu kurumları tarafından yürütülen çalışmaların bazıları şunlardır (Kasa ve Alptekin, 2016).

İŞKUR ve Milli Eğitim Bakanlığınca eğitim seviyesi düşük olan ve herhangi bir mesleği olmayan bireylere yönelik olarak meslek edindirme, mevcut mesleğinde iş bulamayanlara ise yeni bir meslek edindirme amacıyla mesleki eğitim kursları düzenlenmektedir. Bu kurslar neticesinde, son yıllarda mezun olduğu okula bakılmaksızın birçok kadın iş hayatında yer almaya başlamış ve tabii ki bu da geçmiş yıllara oranla kadın işgücünün büyümeye olan etkisini artırmıştır.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı arasında işbirliği sağlanmış; AÇEV, Dünya Bankası ve KAGİDER'in katkıları ile kadın istihdamının desteklenmesi amacıyla "Erken Çocukluk Eğitimi ve Bakımı" (EÇEB) hizmetlerinin yaygınlaştırılmasına yönelik çocuk bakım teşviki çalışması yapılmıştır.

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ve Girişimci İş Kadınları ve Destekleme Derneği (ANGİKAD) işbirliğinde "Kadın Girişimcilerin Finansmana Ulaşımının Kolaylaştırılması" çalışmayı düzenlenmiştir.

Halk Bankası (Halkbank) ve KOSGEB işbirliği ile kadın girişimcilerin eğitim ihtiyacının karşılanması amacıyla 2013 yılından itibaren "Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri" verilmeye başlanmıştır. Kadın girişimciliğinin karşılaştıkları temel sorunlardan biri olan finansal kaynak sorununun çözümü amacıyla 10 Aralık 2012 tarihinde Kredi Garanti Fonu (KGF) ve Halkbank arasında kadın girişimciliğini desteklemek amacıyla "İlk Adım Kredisi Kefalet Desteği Protokolü" imzalanmıştır.

25 Mayıs 2010 tarihinde ve 27591 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe giren Kadın İstihdamının Artırılması ve Fırsat Eşitliğinin Sağlanması konulu Başbakanlık Genelgesi'ni kapsamında, tüm kamu kurum ve kuruluşları hizmet içi eğitim programlarına kadın erkek fırsat eşitliği konusunda yer vermesi gerektiği duyurulmuştur. Bunun için, İŞKUR tarafından, işgücü piyasasında "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği" el kitabı hazırlanarak tüm personele dağıtılmıştır.

"İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü" tarafından 2003 yılında başlatılan "Kamu Yönetimi Reformu" kapsamında yerel yönetimlerin görev, yetki ve kaynak bakımından güçlendirilmesinin yanı sıra sosyal hizmet konusuna da yerel yönetimlerin faaliyet gösterebilecekleri bir alana yeni mevzuatta yer verilmiştir.

Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı tarafından, kadın istihdamını arttırmaya yönelik olarak, “Kadın Çiftçiler Tarımsal Yayım Projesi”, kadın çiftçiler tarımsal üretim eğitim yayım, ev ekonomisi eğitim yayım ve kooperatifçilik eğitim çalışmaları kapsamında 2003 yılından beri 140.203 faaliyet ile 1.688.488 kadın çiftçiye eğitim verilmiştir.

Avrupa Birliği Bakanlığı tarafından, Avrupa Birliği ve Türkiye arasında devam eden müzakerelerin fasıllardan biri de “Sosyal Politika ve İstihdam” faslıdır. Bu fasılda, çalışma ve yaşama koşullarının iyileştirilmesi, istihdamın artırılması, uygun düzeylerde sosyal koruma sistemlerinin oluşturulması, sosyal ortaklarla iletişim kurulması, sürdürülebilir bir istihdam için insan kaynaklarının geliştirilmesi, sosyal dışlanma ve yoksullukla mücadele edilmesi, kadın ve erkekler için eşit fırsatlar sağlanması konuları yer almaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı’na bağlı “Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü” kadın istihdamının artırılması, geliştirilmesi ve işsizliğin azaltılmasına yardımcı olmak amacıyla; 12 ayrı kurum ve kuruluş ile işbirliği protokolü imzalamıştır. Ayrıca, bilgisayarlı muhasebe kursu, manikür pedikür, diksiyon, trikotaj, gümüş işleme, çiçek yetiştiriciliği, aşçılık gibi alanlarda kadın ve genç kızların istihdamına yönelik gelir getirici meslek kursları da açılmıştır. Kadınların sosyal hayata katılımlarının artırılması amacıyla, aile ve tüketici bilimleri altında duygusal gelişim sorunları, evlilik öncesi eğitim, sosyal uyum sorunları, aile planlaması, toplumsal düzen, suça dönüşebilen cinsel sorunlar, ev hizmetleri ve ev yemekleri hazırlama gibi kurs programları hazırlanmıştır.

Uygulamaya konulan bu tür politikalarla kadınların erkeklerden farklı bir toplumsal alana yerleştirilmiş olmaları kırılmaya çalışılmıştır. Kadın artık sadece eve hapsedilmemiş, kamusal alanda da yer almaya başlamıştır. Çağdaşlaşma projesinde kadınlar bir yandan “ulusal” aktörler, anneler, eğitimciler, işçiler ve hatta savaşçılar olarak toplumsal hayata daha çok katılmaya davet edilirken öte yandan da kültürel olarak kabul edilebilir kadın davranışları da ön plana çıkarılmıştır (Bakacak, 2009).

Erkek ve kadınların işgücüne katılımlarını etkileyen birçok etken vardır. Fakat bu etkenlerin en önemlilerinden biri eğitim ve eğitimle ilgili eşitsizliklerdir. Özellikle kadınların işgücüne katılımlarını dolayısıyla iktisadi büyümeye olan katkılarını belirlemede eğitim ve eğitimde cinsiyet eşitsizlikleri çok önemli rol oynamaktadır (Kasa ve Alptekin, 2016). Bu kapsamda Türkiye son zamanlarda pek çok uluslararası konferansa katılmış ve kadınları eğitim alanında

desteklemek için birçok uluslararası anlaşma imzalamıştır. Kadınlarla ilgili hedeflerin bazıları, kadınlar arasındaki okuryazar oranını yüzde 100'e çıkarmak, anne-çocuk ölüm oranını yüzde 50 azaltmak ve Kadınlara Karşı Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesinde yer alan çekinceleri kaldırmaktır (Davidson ve Burke, 2011: 333)

1980'lerden beri Türkiye'de kurulan gönüllü kadın kuruluşlarının sayısında bir artış olmuştur. Bu kadın kurumları, halkın seferber edilmesiyle, kadın sorunlarında bilinç artırma çabalarında önemli bir rol oynamıştır; şiddet veya istismar mağduru kadınlara yardım etmek için daha fazla merkez açılmıştır. Ülke çapında çalışan 150'den fazla gönüllü kadın örgütü bulunmaktadır (KSGM, 2009). Bu sivil toplum kuruluşlarından önemli çalışmalar yapanlardan bazıları şunlardır (Tokgöz, 2007: 85):

- Türk Kadınlar Birliği Derneği
- Türkiye Kadın Dernekleri Federasyonu
- Türkiye Kadın Dernekleri Federasyonu
- HAK-İŞ Konfederasyonu Kadın Komitesi
- Başkent Kadın Platformu Derneği
- Aktif İş Kadınları Derneği
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
- Girişimci İş Kadınları ve Destekleme Derneği (ANGİKAD)
- Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER)
- Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı (KEDV)
- Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)

Bu kuruluşların dışında üniversitelerde kurulan “Kadın Araştırmaları Merkezleri” nin sayısı 13'e ulaşmış ve bir Kadın Kütüphanesi kurulmuştur. Son olarak, Kadın Girişimciliğini Destekleme Projesi, Kızlar ve Kadınlar için Mesleki Gelişim ve İstihdam Projesi, Kadınların Profesyonel Güçlendirilmesi Projesi ve Kadın Girişimciler için Mikrokredi Projesi gibi hükümet ve STK'lar tarafından kadınlara yönelik mesleki ve girişimsel becerilerin geliştirilmesi için bir dizi proje hayata geçirilmiştir (KSGM, 2009).

Yasalara, mevzuata ve sivil toplum kuruluşlarına ek olarak, kalkınma planlarında kadınların istihdam durumları incelenmiş ve istihdam olanaklarının geliştirilmesine büyük önem verilmiştir. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1963-1967), özellikle ele alınan konulardan biri, kadınları

yapılarına uygun mesleklere hazırlama çalışmalarıdır. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1968-1972)kadınların eğitime ağırlık verilmesinin gerekliliği vurgulanmış ve Türk kadının toplumda gereken yerini alması için Milli Eğitim Bakanlığı tarafından ‘ Kadın Eğitimi Kampanyası’ nın başlatılmasını öncelik verilmiştir. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında (1973-1977),kadınların ekonomik ve sosyal yaşamdaki rollerinin değişmesinin ve aile yapılarındaki küçülmenin, nüfus yapısındaki değişimi hızlandırırken nüfus artışını yavaşlatması, Nüfus Sorunları başlığı altında belirtilmiştir. Ayrıca, kadının tarım dışı faaliyetlerdeki çalışma yeteneğinin artması ve kadın eğitiminin yaygınlaşması ile iş olanaklarının daha hızlı artırılması gerekebileceği vurgulanmıştır. Alınan kararlarda ise; kız meslek liselerinin geleneksel meslek dalları yanında çağdaş şartlara uygun meslek dallarını kapsamlarına alacakları belirtilmiştir. Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında (1979-1983), erkeklerin yanı sıra kadınların da 1950 - 1975 döneminde işgücüne katılım oranlarının düştüğüne vurgu yapılmıştır. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1985-1989) Sanayileşme ile birlikte gelen gelişmelerden dolayı kadınların iş hayatına katılmaları, okul öncesi çocukların bakımları için gündüz bakımevlerine olan ihtiyacı artırdığına değinilerek, plan döneminde kreş ve gündüz bakımevlerinin sayıca ve nitelikleri itibariyle cevap verebilecek seviyeye çıkarılmasına değinilmiştir. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında (1990–1994) kadın konusu ilk kez kendi başına bir sektör olarak yer almaktadır. Plana göre “Sosyal Hedef İlke ve Politikalar” başlığı altında aile kadın ve çocuk konusunda ilke ve politikalara yer verilmektedir. Planın yıllık programında ise, kadınların ev eksenli çalışması, kadın girişimciliği ve aile içindeki şiddet konularına yer verilmektedir. Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1996–2000) kadın konusu yine yer almaktadır. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (2001–2005) kadınların eğitim düzeylerinin yükseltilmesi, çalışma yaşamına, kalkınma sürecine ve karar alma mercilerine daha fazla katılımlarını sağlamak amacıyla alınacak önlemler belirtilmektedir. Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planında (2007-2013) istikrar içinde büyüme, eşit gelir dağılımı, bilgi toplumuna dönüşme hedefleri vardır. Bunlar, dolaylı olarak kadınlara yönelik eşitsizlikleri kaldırma amacı taşımaktadır (Tokgöz, 2007: 53). Onuncu Kalkınma Planında d (2014-2018), kadınların eğitim ve beceri düzeylerinin yükseltilmesi istihdamının artırılması konularının yanında; kadınların karar alma mercilerinde daha fazla yer almaları için hedefler belirtilmiştir. Bunlara ilaveten, aile ve iş yaşamının uyumlaştırılmasına yönelik güvenceli esnek çalışma, kreş ve çocuk bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılması ve ulaşılabilir olması ile ebeveyn izni gibi alternatif modellerin uygulanması şeklinde hedef ve politikalar yer almaktadır (Önder, 2013).

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN KADINLARIN KARŞILAŞTIKLARI KARIYER ENGELLERİ: CAM TAVAN

2.1. Cam Tavan Tanımı

"Cam tavan" ifadesi ilk kez 1986 yılında Hymovitz ve Schellhard tarafından kullanılmış ve "Glass Ceiling" olarak Wall Street Journal gazetesinde yer almıştır. "Cam tavan" terimi, kadınların iş yerlerinde üst düzey idari pozisyonlara erişimini kısıtlayan engeller için bir metafordur. Kadınlar, iş gücündeki pozisyonlarını artırmak için hak iddia etmelerine rağmen birçok kadın uzman ve yönetici, kamu ve özel kesimde üst düzey yönetim ve karar verme pozisyonlarına geçememektedir (Burbridge, 1994: 1; Cotter vd., 2001: 656; Lockwood, 2004: 2). Cam tavan, davranışsal ve örgütsel önyargının bir sonucu olarak kadınların yönetim pozisyonlarına gelmesini kısıtlayan maddi olmayan engeller olarak da tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle cam tavan, işletmelerde veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek statü sahibi olmak isteyen kadınların karşılaştıkları engeller ve mücadeleleridir. Cam tavan, başarılarından bağımsız olarak kadınları durdurmayı amaçlayan soyut, çözülmez engelleri karakterize eder ve kadınlar ile yönetim arasında yer alır (Günden vd., 2012).

Kadınların yaşadığı cam tavan sendromunda işletmeler arasında önemli farklılıklar vardır. Bu çeşitlilik, işletmelerin mesleki kompozisyonlarındaki farklılıklardan kaynaklanabilir; çok sayıda sekreter istihdam eden işletmeler, neredeyse kaçınılmaz olarak iş gücünde daha fazla sayıda mühendis bulunduran işletmelerden daha fazla sayıda kadına sahip olurlar. Örneğin kadın muhasebecilerin göreceli sayısı, motorlu taşıt endüstrisinde % 47'den düşük, basım sanayinde % 38 olarak değişmektedir (Ferber, 1998: 115).

Kadınlar hem kamu kurumlarında hem de özel sektörde işe girişlerinden itibaren yönetici pozisyonlarından veya profesyonellik ve teknik mesleki bilgilerin gerekli olduğu alanlardan uzak tutulmaktadır. Bu durum kadınlara ulaşabilecekleri son noktaların gösterilmesi ve kadınların dikey olarak yükselme şansı olmayan departmanlarda istihdam edilmesi şeklindedir (Tahtalıoğlu, 2016). Eagly ve Carli (2007). Cam tavanı açıklamak için zaman, annelik ve rol modellerin eksikliği olarak üç faktörden bahsetmişlerdir. Zaman

faktörü; kadınların, çalışma yaşamlarının ilk zamanlarında işinde yükselme çabası için herhangi bir zaman ayıramadıklarını ifade etmektedir. Üst düzey yönetim kadrosunun nitelikleri genellikle yüksek lisans ve 25 yıllık sürekli iş deneyimi içerir. Annelik faktörü ise çocuklarına bakma ihtiyacı nedeniyle kadınların kariyer yollarından uzaklaşmasıdır. Anne olan kadın, zirveye ulaşmak için gereken görevleri üstlenememektedir. Bir diğer faktör ise rol modellerinin eksikliğidir. Rosabeth Moss Kanter tarafından 1977 yılında yayımlanan "İşletmenin Erkekleri ve Kadınları" adlı kitapta, yönetici kadınların çok sıklıkla çalışma ortamında bir belirteç oldukları için diğerlerinden üstün olduklarını ileri sürmüş oldukları ve bunun onları (ve başarısızlıklarını) çok daha görünür kıldığı ve hakim olan erkek kültürü arasındaki farkları artırdığından bahsedilir (The economist, Mayıs 2009).

Cam tavan engelleri, işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlayabilecek niteliklere sahip kişilerin üst düzey yönetimlerde görev alamamasına ve bu kişilerin işletmelerin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerinin kullanılmamasına neden olmaktadır (Mızrahi ve Aracı, 2010; Günden vd., 2012; Karcioğlu ve Lelebici, 2014). Aynı zamanda üst düzey yönetim üyeleri arasında heterojenliğin olmaması, kararlarda yanlışlık ve eksikliğe yol açmaktadır (Karcioğlu ve Lelebici, 2014). Ayrıca cam tavan ile karşılaşan kadınların hayal kırıklığı yaşama olasılığı daha yüksektir; çünkü onların fırsat beklentileri engellenmekte ve tamamen yok edilmektedir (Ruffino, 1993: 38-39).

2.2. Cam Tavan Tarafları ve Tutumları

Kadınların çalışma hayatında en büyük problemi olan cam tavanın üç tarafı vardır. Bunlar; erkek yöneticiler, kadın yöneticiler ve kişinin kendisidir.

2.2.1. Erkek yöneticiler

Erkek yöneticiler iş entegrasyonundaki girişimlere direnmek için sosyal kapatma süreçlerini kullanabilirler. Kadınları rekabet havuzunda sınırlandırıp, dişileştirilmiş işlere ayırırken; erkekler arasında, daha iyi kariyer fırsatları sunan yüksek ücretli işler için, rekabeti serbest bırakabilirler (Reid, Kerr ve Miller, 2003: 22). Çünkü erkekler, diğer erkeklerle - "yaşlı erkek ağı" - daha rahat olurlar. Ayrıca işe alma ve terfi kararları

genellikle yapılandırılmamıştır ve önyargıya açıktır (Davidson ve Burke, 2011: 4). Erkeklerin kadınların ilerlemesini engellemesinin bazı nedenleri aşağıda açıklanmıştır.

Cinsiyet Körlüğü; Cinsiyet ayrımcılığını incelemek için 157 ülkede, genellikle kadınların çalıştığı meslek grupları üzerinde bir araştırma yapılmış ve bu meslek gruplarının ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır (Öztürk ve Bilkay, 2016).

Kadınlara Yönelik Önyargı ve Tutumlar; kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında yapılan işleri yapamayacakları, kişilik, azim ve heyecan açısından nitelikli olmaması ve erkeklerin kadınlarla iletişimde güçlük çekecekleri gibi önyargılardan kaynaklanmaktadır (Günden vd., 2012). Kadınların mutlaka başka bir işlerinin çıkacağını bu yüzden işlerinde istikrar gösteremeyecekleri ve duygusal davranacakları düşünceleri hâkimdir. Ayrıca erkek yöneticilerin gücü elde tutma istekleri bir diğer engelleme sebebidir (Öztürk ve Bilkay, 2016).

Koruma Kollama İçgüdüğü (İyi Niyetli Ayrımcılık); diye adlandırılan engeller, kadını “çok iş vermeyelim yapamaz, kaldıramaz” veya “çocuğuna bakacak kimse yok” gibi nedenlerden dolayı korumaya yönelik tutum ve davranışları içerir (Öztürk ve Bilkay, 2016).

2.2.2. Kadın yöneticiler

Birçok kadın, kadınların; mantık, strateji geliştirme, iyi sorun çözme ve karar verme becerileri gerektiren matematik bilimi, spor ve finans alanında erkeklerden daha iyi olmadığı varsayımıyla büyümüştür. Bu nedenle birçok kadın, mantıksal problem çözme ve kendine güvenerek karar verme konusunda erkeklerden daha kötü olduklarını hissetmektedir. Akılcı, soğukkanlı ve sakin bir şekilde gerçekleri gözden geçiren ve bir karara varan yetkili bir yöneticiyi düşünüldüğünde insanların çoğu bir erkek görmektedir. Ancak son zamanlarda bu resim kadın yöneticileri de içerecek şekilde genişletilmiştir. Nitekim bazı kadınlar her zaman kendine güvenen ve mükemmel bir şekilde sorun çözen konumunda olmuştur. Diğerleri ise bu becerileri küçük bir yardım ve cesaretle edinebilmişlerdir (Ruffino, 1993: 354).

Sosyal açıdan başarılı bir kadın (başka bir deyişle bir organizasyon içinde iktidarda olan bir kadın) kendini referans alma yanlılığına düşerek, ben bu pozisyona geldiysem diğer kadınlar da bu pozisyona gelebilir endişesi taşır (Örücü vd., 2007). Bu kadınlar buldukları noktada yalnız kalmak için hiyerarşik olarak kadınları desteklemek istemeyebilir. Bu tür davranışları sergileyen kadın yöneticiler, mücadele etmediğine inandıkları kadınların yükselmesini engellemektedir. Hatta erkek çalışanlarını bile destekleyebilirler. Bu durum literatürde "kraliçe arı sendromu" olarak adlandırılmaktadır (Oswald ve VanMatre, 1990). Kraliçe arı sendromu, üst yönetimde kadın olarak tek olmanın bir ayrıcalık ve büyük bir başarı göstergesi olduğu düşüncesinin bilinçaltlarına yerleşmesinden kaynaklı bir tutumdur (Öztürk ve Bilkay, 2016). Bu tutumdaki bir kadın yönetici bir organizasyon içindeki gücünü diğer kadınların ilerlemesini önlemek ve cesaret kırmak için kullanabilir. Bunun sebebi, kadın yöneticinin inanılmaz derecede gayret göstermiş olması, yükselmek için bireysel yetenek ve becerilerine güvenmiş olması bunun için de ilerlemenin diğer kadınlar için daha kolay olmasını istemiyor olmasıdır. Kraliçe arı sendromu bir sorun olarak kabul edilmektedir, çünkü iktidar konumundaki bu kadınlar kadının ilerlemesini teşvik etmek için iyi bir konumdaysa da, bunu yapma ihtimalleri çok düşüktür (Hopman ve Lord, 2009).

Yapılan bazı araştırmalarda, kadın yöneticilerin tutumu nedeniyle düşük düzeyli kadın çalışanların yöneticisinin bir erkek olduğu koşuluna bağlı olarak bu düşüncenin daha hızlı gelişebileceği ve engellenemeyeceği fikrinin hakim olduğu belirtilmektedir. (Günden, 2011: 25).

2.2.3. Kişinin kendisi

Kariyer engelleri açısından kişinin kendisi değerlendirildiğinde, bu engellerin diğer insanlardan ve dış koşullardan değil, kişinin kendisinden kaynaklandığı açığa çıkar. Bu engeller; öğrenilmiş çaresizlik sendromu, çoklu rol üstlenme ve süper kadın sendromu olarak gruplandırılabilir (Doğru, 2010: 85-88).

Öğrenilmiş çaresizlik sendromu; kişinin harekete geçememe, pasiflik ve yaşamını kontrol edememe duygusunun, kişiyi daha önce başarılı olamadığı yaşam olayları ve travmalar sonucu gelişmektedir.

Çoklu rol üstlenme ve süper kadın sendromu; çalışan ve kariyer sahibi kadınların ev içinde annelik ve eşlik rolünün gereklerini yerine getirme ya da aynı zamanda bir öğrenci olup onun sorumluluklarını yerine getirebilme ve ailesine yetebilme çabası içinde buldukları durumu anlatmak için kullanılır. Bu sorumlulukların hepsini aynı anda mükemmel bir şekilde yerine getirmek isteye kadın, kariyerinden veya ailesinden vazgeçmek zorunda kalabilir. Kadının kendinden kaynaklanan bu engeller (Günden vd., 2012):

- Sorgulamadan sosyal değerleri benimsemek,
- İş-aile çatışması ve sonraki suçluluk duyguları ile başa çıkılamaması,
- Kendini geliştirmek için koşulları değiştirmemek,
- Sistemin değiştirilemeyeceğine bağlı inanç nedeniyle sistemi desteklemek zorunda hissetmek,
- Kariyerini arttırmayı tercih etmemek,
- Kariyerini geliştirmek için gerekli şartları ve sorumlulukları riske atmamak,
- Özgüven eksikliği,
- Kendi zihnini bilmemek olarak sıralanabilir.

2.3. Cam Tavan Engelleri

Cam tavan engeli, kişinin kendini kişiselleştirdiği toplumsal bir konudur. Bu konu ilgili kişinin hayatını ve çalışma prensiplerini derinden etkilemektedir. Kadın çalışanlar ve yöneticiler, bu tanım altında belirtilen iş yerlerinde cam kavanoz içinde olduklarını düşünmektedirler (Günden vd. 2012). Kadınların, genelde herhangi bir vasıf gerektirmeyen işlerde çalışmaları, eğitim düzeylerinin yetersizliği ve aile hayatındaki rolü ve sorumlulukları gibi nedenlerden dolayı, terfi etmelerinin engellendiği görülmektedir. (O'Mahony ve Stilitoe, 2001).

Kadın yöneticilerde cam tavan engelleri bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üçlü bir kategoriye ayrılmaktadır (Lockwood, 2004: 2).

Çizelge 2.1. Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller
<p>*Çoklu Rol Üstlenme</p> <p>*Kadınların Kişisel Tercihleri ve Algıları</p>	<p>* Örgüt Kültürü</p> <p>* Örgüt Politikaları</p> <p>* Mentor Eksikliği</p> <p>* Enformel İletişim Ağlarına (Networklara) Katılamama</p>	<p>* Mesleki Ayrım</p> <p>* Kalıplaşmış Önyargılar</p>

Kaynak: Karaca, 2007: 53

2.3.1. Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller

Bazı kadınlar, aile sorumluluklarına önem veren aile dostu ve esnek çalışma ortamlarının olmaması ve/ veya fedakârlıklarının onları başarılı kılmak için yeterli olmamasından dolayı üst düzey işlerin peşinden gitmeyebilir (Davidson ve Fielden, 2003). Almer ve Single (2007) ile Gammie ve Gammie (1995), hayat tarzlarını iş ile aile arasında dengelemek zorunda oldukları için çok az kadının üst kademelere çıktığını iddia etmektedirler. Barker ve Monks (1998), kadınların mesleki ilerlemesinin genelde kişisel yaşamlarında önemli bir fedakârlık gerektirdiğini ve erkeklerle aynı şeyi isteyen kadınların daha fazla şeyden vazgeçmek zorunda olduklarını iddia ediyorlar. Bireysel faktörlerden kaynaklanan cam tavan engelleri kadınların çoklu roller üstlenmesi ve kişisel tercih ya da algılarının sonucu olarak kaynaklanmaktadır (Tahtalıoğlu, 2016).

Çoklu Rol Üstlenme

Çalışan kadının işyerindeki çoklu rollerinin dışında, özel yaşamında da kız çocuk, eş, anne, gelin, abla olmak gibi birçok rolü vardır. Bununla birlikte aile üyelerinin beklentileri ile toplumsal rol dağıtımının sonucu olarak aşçı, garson, çamaşırcı, temizlikçi, doktor, şoför, öğretmen gibi çeşitli mesleklerin rollerini de üstlenmek zorundadır (Barutçugil, 2002: 203). Kadının bu denli çoklu rol üstlenmesi, kadında zaman baskısına dayalı gerilime, çatışan rollerin yarattığı gerilime ve her rolün birbirinden farklı davranış istemesinin yarattığı gerilime yol açmaktadır. Bu durum ise motivasyon kaybı, şirket taahhüdünde azalma, düşük iş doyumu, şirkete yabancılaşma, performans düşüşü gibi sonuçlara yol açabilir. Kadın yöneticinin çocukları ve eşi için istenen yer ve zamanda hazır olmayı benimsemiş olması, kendi zamanını ve sınırlarını tanımlayamamasına yol açmaktadır. Bu

nedenle zaman zaman kadın, kariyerinde yükselmenin getireceği sorumlulukları göze alamamaktadır. Bunun sonucunda da kadınlar ya tüm rollerinde en iyisi olmaya çalışarak duygusal ve fiziksel sağlık problemleri yaşamakta ya da evlenmekten ve anne olmaktan vazgeçmektedir (Mızrahi ve Aracı, 2010; Günden vd. 2012; Karcıoğlu ve Lelebici, 2014).

Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

Tavris tarafından 2000’de kadın ve erkek üzerinde yapılan“ Yönetmel Davranışlar” araştırmasında, kadınların başarılı olamamalarının nedenlerinin % 48 oranında kadınların kendilerinden kaynaklandığı sonucu çıkmıştır. Kadınlar öncelikle kendilerini anne ve iyi bir eş olarak konumlandırmakta ve işlerini ikinci plana atmaktadırlar. Bu durumda ise seyahat etmeme, uzun saatler çalışmama gibi kişisel tercihleri ile kariyerlerini engellemektedirler (Karcıoğlu ve Lelebici, 2014). Birçok kadın ailevi sorumlulukları üstlenmeyi tercih eder ve bu şekilde yaşamaktan mutlu olduğunu dile getirir. Kadın ailesini çok özümser, bunun sonucunda da eşinin ve çocuklarının başarısına kendi başarısından daha önem çok verir (Bulutay, 2002: 13). Aynı zamanda kadınlar, yöneticilik görevini kendine uygun görmemekte, erkek gibi kadın olarak anılmak kaygısı taşımaktadırlar (Karcıoğlu ve Lelebici, 2014). Ayrıca kadınlar üst düzey pozisyonlardan, özgüven eksikliğinden dolayı, nasılsa başaramayacağım önyargısı ile uzak durmaktadırlar (Çakınberk, 2011: 247).

2.3.2. Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller

Örgütsel faktörlerden kaynaklanan cam tavan engelleri; örgüt kültürü ve örgüt politikalarının kadın çalışana bakış açıları, mentor eksikliği ve kadınların kurum içindeki resmi olmayan iletişim ağlarından uzak kalması sonucu açığa çıkmaktadır (Tahtalıoğlu, 2016).

Örgüt Kültürü

Kadınların kariyer fırsatlarında eşit olanaklar yakalamaları örgüt kültürüne göre değişmektedir. Bazı örgütlerde kadınlar ve erkekler için şartlar eşit olmasına karşın bazı örgütlerde kadınlar kendilerini kabul ettirmek için daha fazla mücadele vermek zorundadırlar (Mızrahi ve Aracı, 2010). Üst düzey yöneticilerin çoğunlukla erkeklerden

oluştugu bir örgütte ve erkeklerin kadınsı değerlerden ziyade erkeklik değerlerine bağlı oldukları varsayıldığında, yönetim kültürlerinde erkek normları ve değerleri hakim olmaktadır, kadın yöneticiler bazı görevlere ve işlere uygun bulunmamaktadırlar; ayrıca kendilerine verilen rollerin dışına çıktıklarında erkek çalışanlarda rahatsızlık oluşmaktadır. Böyle bir kültürün hakim olduğu örgütlerde kadınlar olduklarından daha az değer görmekte ve kendilerini kanıtlamak için fırsat bulamamaktadırlar. Morrison, White ve Van Velsor kadınların örgütün kültürüne uymakta güçlük çektiğini, erkekler tarafından kendileri veya diğer kadınlar için fazla istekte bulunulduğunu ya da performans zorluğu çektiğini belirtmişlerdir. Yönetici kadınlar ince bir çizgide yürümek zorundadırlar, kariyer ve iş riski almak zorunda kaldıklarında da erkeklerden daha yüksek bir performans sergilemek zorunda kalırlar (Davidson ve Burke, 2011: 4). Bu durum ise kadın yöneticilerin kariyer gelişimini engelleyen cam tavanların oluşumunu tetiklemektedir. Kadınların örgüt içinde yüксеlebilmeleri için, örgüt kültürü insan odaklı, performans değerlendirilmesine dayanan, güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamaları içermelidir (Günden vd. 2012; Karcıoğlu ve Lelebici, 2014). Gammie ve arkadaşlarının 2007'de yaptıkları araştırma sonucunda, bazı firmaların uygulamalarının iş-yaşam dengesi elde etmek için imkânsız olduğunu ve görüşülen çok sayıda ortağın kendileri veya çalışanları için mevcut esnek çalışma düzenlemelerinin farkında olmadıkları "maço" bir kültüre sahip olduklarını bulmuşlardır. Esnek çalışma stratejileri "kadınların çalışması" fikrini ve kadınların çocuklara yönelik en önemli sorumluluğunu güçlendireceği yönünde bir endişe uyandırmaktadır. Bu sonuçlara göre iş-yaşam dengesi isteyen kadınlar örgütlerin değişmesini beklemek zorunda kalacaklardır (Hopman ve Lord, 2009).

Örgüt Politikaları

Örgüt politikaları ve yasal düzenlemeler kadının kariyer gelişimi için fırsatlar sunacağı gibi, engellerde oluşturabilmektedir. Örgütlerin, performans değerlendirme ve ücret yönetiminde uyguladığı politikalar, kadınlar ve erkekler için eşit olarak uygulanmamaktadır. Örgütte üst düzeydeki sorumlulukları alabilmek için deneyim fırsatları sağlayan iş görevlendirmelerinin kadınlara daha az verilmesi, onların üst düzey yönetim kademelerine hazırlanmasını güçleştirmektedir. Bu durum kadınlar için cam tavan engeli oluşturmaktadır (Karcıoğlu ve Lelebici, 2014). Firmalar tarafından yapılacak olan; kadınları istihdam etmek için maliyetleri arttıracak düzenlemelerden kaçınmak, sosyal yardımların yapılması için kadınların çalışmıyor olma önkoşulunu kaldırmak, kadınların

formel sektörde iş bulmalarını kolaylaştıracak yasal düzenlemeler yapmak veya vergi teşvikleri gibi teşvikler yapmak, şeklindeki bazı adımlar kadınların işgücüne katılımı önündeki engelleri kaldırmak için önemli ilerlemeler sağlayabilir (Uysal, 2012: 3).

Mentor (Akıl Hocası) Eksikliği

Kıdemli yönetici ile yönetici adayları arasındaki ilişki akıl hocası-korunan (Mentor-protege) olarak adlandırılır. Mentorluk; koçluk, rehberlik ve destekleyicilik aracılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir. Akıl hocası bulmak kariyerin başlangıç aşamasında oldukça önemlidir. Mentorluk ilişkisi erkek çalışanlar için önemli olsa da kadın çalışanlar için daha önemlidir. Mentorluk ilişkisinin gelişmesi ile kadınların kariyer gelişiminde karşılaştıkları engelleri aşmaları daha kolay olacaktır. Mentorluk ilişkisine giren kadın yöneticiler, özgüven kazanmakta, önemli toplantılara girebilmekte, projelere katılabilmektedir. Böylelikle farkındalıkları ve becerilerini kullanma düzeyleri artmaktadır. Kadın mentorlar kadın çalışanlar için bir rol modeli de oluşturabilecekleri için daha da önemli olmaktadır. Kadın mentor, kadın astlara kariyerlerinde yardımcı olabileceği gibi kadın yöneticiler için de önemli faydalar sağlamaktadır. Fakat mentorluk yapabilecek kadın sayısının az olması sebebiyle, erkek mentorlar daha fazladır. Bu durumda ise ilişkilerde; erkek mentorun kadın astları tercih etmemesi, cinsellikle ilgili dedikoduların çıkması, mentorun kadın astı yardımcısı olarak görüp gelişmesine katkı sağlamaması gibi sorunlar çıkabilir. Bu sorunlar ise kadınların yönetim kariyerlerini olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Çakınberk, 2011:270-271).

Enformel İletişim Ağlarına (Networklara) Katılamama

Şebekeleşme (Networking); bir amaç ya da hedefi gerçekleştirmek için özel bağlantılar kullanma anlamına gelir. Örgütlerde kurulan şebekeler sayesinde çalışanlar yönetimin çeşitli düzeylerini nelerin motive ettiğini kavramakta, yönetim mercilerinde hangi projelerin ilgi gördüğünü, hangilerinin göremediğini öğrenmekte, hangi mevkilerin boş olduğunu ve potansiyel olarak bunlara kimlerin aday olabileceğini duymaktadırlar. Bir kurumda başarılı bir yönetici olabilmek için kurum içindeki ve dışındaki iletişim ağlarının bir parçası olmak gerekmektedir. Ancak erkeklerin baskın olmasından dolayı kadınlar iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır. Erkekler kendi aralarında kurdukları resmî

olmayan iletişim ağı sayesinde, önemli bilgileri kadınlardan önce öğrenmektedirler. Ayrıca, kadınlar çoğunlukla şebekelerin bencillik içerdiğini ve gerçek olmayan duygulara dayandığını düşünmekte ve bu yüzden şebekelerden yararlanmamaktadırlar. Bu durum ise kadınların başarı için önemli olan desteği, bilgiyi ve gücü alma, diğer yöneticilerle ilişki kurma gibi konularda bir cam tavan engeli yaşamasına neden olmaktadır (Karaca, 2007; Karcıoğlu ve Leblebici, 2014; Büyükyaprak, 2015).

2.3.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Cam tavanın toplumsal faktörlerden kaynaklanan nedenlerle oluşmasının altında, cinsiyet ayrımının dolayısıyla mesleki ayrımların yapılması ve cinsiyetlere karşı oluşturulan stereotipler (önyargılar) yatmaktadır (Tahtalıoğlu, 2016).

Mesleki Ayrım

Cinsiyet biyolojik özellikleri ön plana çıkaran “cinsiyet (sex)” ile kültürün ve dilin etkisini vurgulayan “toplumsal cinsiyet (gender)” olmak üzere iki kategoride tanımlanır. Buna göre cinsiyet; “kişinin doğduğu andan itibaren kadın ya da erkek olarak gösterdiği genetik, fizyolojik ve biyolojik özellikleridir” şeklinde tanımlanmaktadır. Toplumsal cinsiyet kavramı ise bireyin yaşamının ilerleyen aşamalarında ailevi, mesleki, sosyal ve kültürel etkilerle şekillenerek kendini göstermeye başlayan bir kavramdır. Bu bağlamda toplumsal cinsiyet, kadının ve erkeğin sosyal olarak belirlenen rol ve sorumluluklarını ifade etmektedir (Kutanis ve Çetinel, 2016). Cinsiyete dayalı toplumsallaşmanın bir sonucu olarak toplum, kişilerin cinsiyetine göre farklı roller üstlenmelerini beklemektedir (Mızrahi ve Aracı, 2010). Doğa teorisi erkeklerin kadınlardan daha güçlü olduğu ve bu yüzden daha kolay ve mantıklı şekilde evini geçindireceğini, kadının ise evde çocuk bakması ve onları evde koruması gerektiği, bunun için ev işlerini yapması gerektiği temeline dayanır (Ruffino, 1993: 3).

Örgütler de cinsiyet temelinde yapılanmış oluşumlardır. Cinsiyet temelinde şekillenen örgütler, yöneticiliğin kadınları kişisel karakteristik ve davranışlarını kendilerine uygun olmayan şekle dönüştürdüğünü düşünür. Bu nedenle eril özellikleri ön plana çıkararak erkek çalışanlara, kadın çalışanlar karşısında çok büyük avantajlar sağlamak ve

kadınların erkeklerle eşit şartlarda rekabet etmesini zorlaştırmaktadır (Morrison ve Von Glinow, 1990; Kutanis ve Çetinel, 2016).

Maupin (1993), hem kadınların hem erkeklerin kadınların yönetim tarzıyla ilişkili olarak erkek odaklı özelliklere ihtiyaç duyduklarını ve başarılı olabilmeleri için genellikle kadınsal bir davranış göstermeyeceklerini belirtmiştir. Kadınların erkek odaklı olması gerektiği algısıyla ilişkili bir problem başarmak için gereken özelliklerden "duygusal emek" meselesidir. Duygusal emek, insanların duygularını, örgüt ya da akranları tarafından istenen ya da beklenen bir biçimde bastırıldığı ya da sunduğu yerdir. Her iki cinsiyet bunu yapabiliyor olsa da, kadınların bunu daha fazla yapması gerekmektedir. (Hopman ve Lord, 2009).

Kalıplaşmış önyargılar (Stereotipler)

Önyargı, "önceden yetersiz gerçeklere dayanan bir görüş veya belirli bir ırka, dine sahip insanlara hoşgörüsüzlük veya hoşnutsuzluk" olarak tanımlanabilir (Hopman ve Lord, 2009). Cam tavan kavramını anlama konusunda özellikle önemli olan şey, kadın liderlere karşı olan önyargılardır (Eagly ve Karau, 2002). Birçok çalışma sonucunda önyargıların kadınların ilerleyişine engel olduğu ve dolayısıyla bir cam tavan engeli olduğu bulunmuştur (Hymowitz ve Schellhardt, 1986; Chung, 2001; Günden vd. 2012; Karcıoğlu ve Leblebici, 2014; Kutanis ve Çetinel, 2015; Öztürk ve Bilkay, 2016). Bu önyargılar, cinsiyete dair inançların çoğunun toplumsal ve etken özelliklerle ilişkili olduğu yönündeki temel önermeye dayanmaktadır. Erkekler iddialı, bağımsız, güçlü ve kendinden emin olmak gibi özelliklerle güçlü bir şekilde ilişkilendirilirken, kadınlarla güçlü bir şekilde ilişkili olan toplumsal özellikler arasında besleyici, yardımcı, nazik ve sempatik olmak yer almaktadır. Eagly ve Karau'nun (2002) teorisi; tanımlayıcı basmakalıp (bir grubun üyelerinin gerçekte olduğu gibi beklentileri) ve reçeteli stereotipler (ideal olarak ne olması gerektiği) şeklinde iki kategoriye ayrılır. Bu önyargıların bir etkileşimi, kadının, liderlik rolleri için daha az uygun görüldüğü sonucuna varır; çünkü liderlerin ortak özelliklere sahip oldukları düşünülür. Kadınlar hakkında kalıplaşmış önyargılar (stereotipler), kadının çalışma hayatına engel olduğu gibi, yönetici konumunda kadın rol modellerinin oluşmasını engelleyerek kadınların bu roller için uygun olabileceği düşüncesini de köreltmektedir (Mızrahi, Aracı, 2010). Bu önyargılar sebebi ile kadınların terfi için gerekli olan fazla

mesai yapamaması ve iş tecrübelerinin olmaması iş durumunu etkileyen en muhtemel faktörlerdendir (Hopman ve Lord, 2009).

Sosyal ve kültürel engeller arasında kişisel güvenlik kaygıları, ailenin izin vermemesi, çalışan kadınla ilgili olumsuz toplumsal algınının yarattığı rahatsızlık, kadının evde bakım hizmetlerini üstlenmesi gerektiği beklentisi gibi nedenler başta gelmektedir (Candaş ve Yılmaz, 2012: 68). Ayrıca, Fassinger (2008), kadınların işe alınırken ekstra incelemeye tabi tutulmalarını kadınlara yönelik bariyer engeli olduğunu belirtmiştir. Anne olan kadınlar genellikle kariyer gelişimine karşı bir dizi önyargıyla karşılaşır. Birçok araştırmacı liderlikteki cinsiyet eşitsizliğinin ana nedeni olarak cinsiyet farklılıklarını vurgulamaktadır (Smith, Crittenden ve Caputi, 2012).

Genel olarak, kadınlarla ve başarılı yöneticilerle ilişkili nitelikler arasında toplumda algılanan bir uyumsuzluk vardır (Sümer, 2006). Sümer'in araştırması, kadınların görev yöneliminde ve duygusal istikrarda hem erkekler hem de başarılı yöneticilerden daha düşük olduğunu ve bu niteliklerin kadınların yönetici ve stratejik karar alma pozisyonlarında ilerlemesinin önündeki engeller arasında yer aldığını göstermiştir. Aycan (2004) tarafından yapılan araştırmadaki benzer bulgular, kadınların aile ile ilgili rolleri ve sorumlulukları nedeniyle, yönetimde kadınlara karşı daha olumsuz tutumlara sahip olduklarını (diğer bir deyişle yöneticilik işleri için uygun olmadığına inandığını) göstermektedir.

Bununla birlikte, kadın araştırmacılar Almer ve Single (2007), uzun vadede kadınların işe alınmasının ekonomik açıdan mantıklı olmayabileceğini kabul etmektedir. Bunun nedeni ise, "bir erkeğin aksine, firmanın kadınlara verdiği eğitimde önemli bir geri dönüş sağlama olasılığı olan zaman, genellikle kadınların yaptıkları iş miktarını azalttığı veya şirketten tamamen ayrıldığı zamandır" olarak açıklamaktadırlar.

2.4. Cam Tavanın Neden Olduğu Sonuçlar

Cam tavan kadınlarda her alanda birçok olumsuz sonuca neden olur. Bunlar genel olarak ücretlerde ve terfi imkânlarında eşitsizlik, iş tatminsizliği, iş motivasyonu kaybı, iş-aile dengesizliği, psikolojik ve fiziksel sağlık problemleri ve işten ayrılma olarak sıralanabilir.

Ücretlerde ve terfi imkânlarında eşitsizlik

Cam tavan kadınların istihdamının erkeklerden daha düşük olmasına ya da ücretlerdeki eşitsizliklere neden olur. Kadınların istihdam ve gelir yoksulluğu, evde erkeklerin daha fazla lider olmasına yol açar. Buna karşın boşanmalarda erkekler daha fazla yeniden evlenmekte ve çocukların bakımı anneye bırakılmaktadır. Bu durum ise kadının tek başına yaşadığı hanelerdeki yoksulluk oranının daha düşük olmasına neden olmaktadır (Candaş ve Yılmaz, 2012: 47-48).

Birçok araştırma sonucunda, kadın ve erkeklerin iş statülerinin farklı olmasından dolayı ücretlerinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kadınlar terfi için erkeklere göre daha yeteneklidir; fakat erkeklerden daha az ücret almaktadırlar. Ayrıca kadınların terfi olasılığı da daha düşüktür. Kadınlar, erkeklerle aynı statüde çalıştıklarında ücretleri çok fark etmemektedir; fakat evdeki sorumluluklar ve kadına yüklenen roller dolayısıyla işe alınmada ve terfi ettirilmede kadınlar öncelikli değildirler (Ferber, 1998: 217).

Dünya Bankası'nın Türkiye İşgücü Piyasası Çalışma Raporu (2006), 1988'den 2002'ye kadar kentsel alanlardaki erkekler ve kadınlar arasındaki kazanç farklılıklarını arttığına dikkat çekmiştir. 1988 ve 2002 yılları arasında erkek-kadın arasındaki ücret farkları artmıştır. 2002 yılı tahminleri, tüm ücret ve maaşların dikkate alınmasına veya sadece tam zamanlı çalışanların hesabına dâhil edilmesine bağlı olarak kadınların erkek gelirinin % 78 ile % 83'ünü kazandığını yansıtmaktadır (Dünya Bankası, 2006). Farklı meslek kategorilerindeki erkeklerle kadınlar arasındaki ücret farkıyla ilgili son istatistikler incelendiğinde, meslek kategorilerinin çoğunda, herhangi bir sektör ayrımı yapılmaksızın, erkeklerin kadınlardan daha yüksek ücret aldıkları görülmüştür (TÜİK, 2006).

İş tatminsizliği ve iş motivasyon kaybı

Kadınlar, kariyer basamaklarında ilerlemeye çalışırken karşılarına çıkan olumsuz yaklaşım ve ön yargılar sonucunda hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Yaşadıkları bu olumsuzluklar sonucunda ortaya çıkan tatminsizlik duygusu ile başa çıkmanın; sesini yükseltme, bağlılık, kayıtsızlık veya kaçış gibi farklı yollarını aramaktadır.

Sesini Yükseltme: Kadın içinde bulunduğu durumu düzeltmek için yöneticilerle sorunlarını konuşarak çözmek, sendikal faaliyetlere katılmak gibi faaliyetlerle tatminsizlik duygusunu yenmeye çalışmaktadır (Ünlü, 2014). Bu durumda da sonuç değişmez ise, daha üst sıralara yerleşen insanların fikirlerine ve projelerine direnebilirler. Sürekli şikâyetçi ve eleştirici durumdadırlar ve yeni fikirler sunma eğiliminde değildirler, ayrıca başkalarının fikirlerinin uygulanmasına da engel oluşturmaktadırlar (Ruffino, 1993: 39).

Bağlılık: Pasif ama pozitif bir bakış açısıyla şartların düzeleceğine inanan kadın bekleme seçmektedir. Yapıcı davranarak yönetime güvenmeyi, yönetimi eleştirenlere karşı da savunma mekanizması geliştirmeyi tercih etmektedir (Ünlü, 2014).

Kayıtsızlık (İhmal): Kadınlar pasif davranarak şartların daha da kötüleşmesine göz yummaktadır. Kendilerini baskı altında hisseden çalışanlar sosyal iletişim kurmaktan kaçınır ve zamanla işten soyutlanabilirler, kişinin işteki beceri ve başarısı gerilemeye başlar, bu da kaygı düzeyini yükseltir. Sonrasında inisiyatif eksikliği ve sorumluluktan çekilme hareketleri gözlenebilir. Mükemmel bir iş yapmaya devam etseler dahi, onu genişletmek veya şirketin mükemmelleşmesi veya gelişmesi için fırsatlar aramak için hiçbir çaba göstermezler. İş tanımının dışındaki yeni görevlerden uzak dururlar. Tüm bu olumsuz davranışlar sonucunda yöneticiden daha sert tepkiler alan kişilerin motivasyonu tamamen yok olabilir ve sonunda kişi işten ayrılmak zorunda kalabilir (Ruffino, 1993: 38).

Kaçış (Ayrılma): Haksızlığa uğrayan kadın, yaşadığı tatminsizlik duygusunu bastıramayarak daha fazla mücadele etmek istememekte ve işten ayrılmaktadır (Ünlü, 2014).

İş ve aile dengesizliği

İş ve aileyi yönetmek ve entegre etmek, idari ve profesyonel kadınların örgütlerde başarılı kariyerlere ulaşmalarının önündeki en büyük zorluklardan biri olarak düşünülür. Kadınların işe girmesi ile birlikte ev kadınlığı, annelik, akrabalık gibi rollere iş rolleri de eklenir. Kadın profesyoneller, çalışma durumundan bağımsız olarak erkeklerle karşılaştırıldığında daha fazla aile sorumluluğu almak zorunda oldukları için iş ve ev arasında bir denge oluşturmaya yönelik baskılara daha yatkındırlar (Baral, 2016). Kadınlardan işteki rollerini evdeki rollerinin önüne geçirilmemesi beklenir. İş ve aile

rollerindeki sorumluluklarını yerine getirebilmek için kişinin iyi bir denge kurması gerekir. Bu denge kurulamazsa iki rol arasında çatışma çıkar (Çakınberk, 2011: 163). Fakat bu iki rol de sürekli değişkenlik gösterdiği için denge kurmak çok kolay değildir.

İş-aile çatışması, iş ve aile alanlarındaki rol baskısının bir bakıma karşılıklı olarak uyumsuz olduğu roller arası çatışma biçimidir (Baral, 2016). İş-aile çatışmasını açıklayan en yaygın teori rol teorisidir. Kişilerin rollerindeki başarıları, iletişim ve yaşam kalitesini etkilemektedir. Bazı roller ağır gelmekte ve diğerlerinin önüne geçmektedir. Bu durumda kişiler çatışma yaşamaktadır. Bu denge bozulduğunda kişisel ve çevresel sorunlar açığa çıkmaktadır (Çakınberk, 2011: 167-168).

İş- aile çatışmasını önleyebilmek için Barutçugil (2002: 216-218) bazı önerilerde bulunmuştur:

- ✓ Faturaları otomatik ödeyin
- ✓ Çocuklarınıza işlerini kendilerinin yapmasını ve ev işlerine yardım etmeyi öğretin
- ✓ Hizmet aldığınız insanları ve işyerlerini iyi seçin
- ✓ Sabahları tüm aileyi bir araya getirin
- ✓ Televizyona vakit ayırmayın
- ✓ Mükemmel olma tutkusundan vazgeçin
- ✓ Aile içi iletişimi sürekli kılın
- ✓ Çocuk bakımı ile ilgili sorunlara hazırlıklı olun
- ✓ Alışverişe haftada bir kez çıkın
- ✓ Kâğıt işlerini düzenli yapın ve takip edin
- ✓ Randevularınızı bir araya getirin
- ✓ Her ay için sosyal faaliyetler takvimi hazırlayın
- ✓ Eğlence ve davetlerinizi sadeleştirin

2.5. Cam Tavanı Kırma Stratejileri

Cam tavanı kırmak ve kendi kariyer gelişimlerini sağlamak için kadınlar; eğitim alma, mentordan yardım alma, sosyal ilişki geliştirme, yüksek performans gösterme ve cinsiyet ayrımcılığına karşı farkındalık oluşturma stratejileri uygulayabilirler. Aynı zamanda örgütlerde kadınların yeteneklerinden yararlanabilmek için onları üst yönetime

yükseltmelidirler, bunun için de kadınların yükselmesinin önündeki cam tavanı kırmalıdır.

Ruffino (1993: 28), Kadınların kariyerlerinde ilerleyebilmeleri için bazı önerilerde bulunmuştur:

- ✓ Geleneksel örgütsel hiyerarşi ile özellikle kadınları etkileyen daha esnek modelleri karşılaştırın.
- ✓ Bir işin öncelikli iş, orta yönetimin işi veya üst düzey yönetici işi olup olmadığını anahtar işlere bakarak tespit edin.
- ✓ Nasıl iletişim ağlarının ve farklı iş kadrolarının olduğunu ve bunların kariyerinizde yükselmek için nasıl etkisi olduğunu bilin.
- ✓ Hızlı yükselme yolları ve potansiyel kör noktaları ayırt edin ve bu kör noktaları nasıl aşabileceğinizi bilin.
- ✓ Örgütlerde güçsüzlüğe neden olan ve tipik kadın davranışlarına yol açan fırsat eksikliklerini tespit edin.
- ✓ Organizasyonel gücün anahtar tiplerini ve kaynaklarını tanımlayın.
- ✓ Organizasyonel gücü kazanmanın yollarını ve bir pozisyonun potansiyel gücünü nasıl değerlendireceğinizi bilin.

2.5.1. Eğitim alma stratejisi

Lewis ve Fagenson'un (1995) çalışmalarına göre, kadınlar üst yönetim kademelerine gelebilmek için yeteri kadar eğitim almamaktadırlar. Bu yüzden kadınlar cam tavana neden olan önyargıları aşmak için öncelikle yeteri kadar eğitim alarak yönetim pozisyonlarını hak ettiklerini göstermelidirler. Kadınların kendilerine yönelik olumsuz önyargı ve davranışları yıkabilmeleri için, eğitim düzeylerinin yükseltilmesi ve mesleki eğitim becerilerini geliştirmesi gerekmektedir. Eğitim ve tecrübe kadınların iş imkânlarının iyileştirilmesi için gereklidir. Kadınlar potansiyel eksiklikleri gidermek için işbaşı yapmadan önce ve sonra iş ile ilgili eğitimlere katılmalıdır. Mesleki eğitim programları, yönetici adaylarının genel yöneticilik becerilerini geliştirmeye ilişkin kuramsal ve uygulamalı dersleri içermektedir. Programların en büyük avantajı, kadının erkek egemen iş dünyası ile işe başlamadan, eğitim aşamasında karşılaşması ve liderlik becerilerini onlarla beraber geliştirmesidir. Böylelikle kadın iş hayatına daha kolay uyum sağlayacaktır. Kadınlara verilecek mesleki

eğitim bir yandan daha nitelikli işgücü artışı sağlarken bir yandan da t¼m toplumun k¼lt¼r d¼zeyini y¼kseltecektir (Sezen, 2008: 33; Erkılnıç, 2011: 41; Özt¼rk, 2011: 52; G¼lbay, 2012: 80).

2.5.2. Mentordan yardım alma stratejisi

TDK s¼zluđ¼nde mentor “y¼nder” olarak çevrilmiştir. MacGregor’a g¼re mentor, “işyerinde deneyimli bir kişinin, kendisine g¼re daha deneyimsiz bir kişiye özel yaşamında, iş ve kariyerinde yol g¼steren, tavsiyelerde bulunan ve rol modeli olabilen bir kişi olarak tanımlanmaktadır” (Irmak, 2010: 57).

Mesleki kariyeri boyunca birçok kadın, bir akıl hocasından yardım alır. Mentor çoğu zaman, bir rehber ya da ¼st d¼zey bir y¼neticidir. Mentor kadın çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri için çeşitli iş olanakları sağlar. Kadınların akıl hocasıyla öncelikli olarak uzun vadeli hedefleri belirlemek ve bunları nasıl gerçekteşireceklerini d¼ř¼nmek için çalışmak isterler. Mentorlar çalıştıkları kişilere ilham verirler. Mentor ilişkisine ait bazı özellikler arasında ilişkinin aktif olması, yardımı amaçlaması, davranışları y¼nlendirmesi, öğretim ve öğrenmeyi içermesi, kişisel ve kariyer gelişim s¼reçlerinin olması ve her iki taraftan beklenen davranışların belirlenmesi vardır. Bu s¼reçte, kadınlar genellikle işleri ve pozisyonları konusundaki potansiyel yeteneklerini keşfederler. Aynı zamanda bazı araştırmalar, danışman ile çalışmanın daha y¼ksek bir iş doyumunu sağladığını g¼stermektedir (Erçen, 2008: 37; Erkılnıç, 2011: 41).

2.5.3. Sosyal ilişki geliştirme stratejisi

Kadınlar, erkeklerin egemen olduğu iş d¼nyasına uyum sağlayabilmek için sosyal ilişkilerini geliştirmek zorundadırlar. Erkek egemen iş d¼nyasında kabul g¼ren ¼slup ve davranış şeklinin farkına varan ve buna g¼re hareket eden kadınlar kariyer gelişimlerinde daha az sorunla karşılaşacaklardır (Özt¼rk, 2011: 54).

Kadınların örg¼tlerin kayıt dışı ağlarında yer alması, g¼çlü liderlerle olan temasların yanı sıra paha biçilemez bilgi ve vizyon kazanarak ¼st d¼zey işler elde etmeleri açısından kritik önem taşır. Ragins ve arkadaşlarının 1998 yılında yaptıkları araştırmaya g¼re

meslektaşlarla etkili sosyal bağlar kurmak kariyer ilerlemesinde önemli bir etken olarak bulunmuştur (Erçen, 2008: 40; Sezen, 2008: 37).

Şirket liderleri, bilinçli olarak kadınları kişisel ve mesleki yaşamları için bu tür ağların bir parçası olmaya teşvik eder ve davet edebilir ve bu tür programları kendi insan kaynakları politikalarına ve uygulamalarına dâhil edebilir (Erkılınç, 2011: 42).

2.5.4. Yüksek performans gösterme stratejisi

Kadınlar örgütte ön plana çıkmanın zor olduğunu düşünmektedirler. Kadınların erkeklerle aynı konuma gelebilmek için onlardan daha iyi vasıflara sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle daha fazla çalışmakta, yüksek performans sergilemekte, kendilerini ve yeteneklerini yöneticilerine ispatlamaya çalışmaktadırlar. Kadın çalışanlar her zaman çalışma ortamında kendileriyle ilgili önyargıları aşmaya çalışırlar ve bu yüzden başarılı bir çalışan olarak görülmeleri çok zordur. Ayrıca kadın çalışanlar üst yönetim pozisyonuna ulaşsalar bile, yüksek performans beklentilerinden kurtulamazlar. Yönetici kadının performansı ilk önce erkek meslektaşlarının performansı ile karşılaştırılır. Bu nedenlerden kadının istikrarlı bir biçimde beklenenin üstünde performans göstermesi, onun kariyer geliştirmesi için vazgeçilmez bir stratejisidir (Erçen, 2008: 41; Irmak, 2010: 59; Erkılınç, 2011: 43; Gülbay, 2012: 86).

2.5.5. Örgütsel stratejiler

Örgütler de kadınlara yönelik cam tavanı kırmak için; yükselme potansiyeli olan kadınları tespit edilerek, onların gelişimi için “Kariyer Geliştirme Programları Düzenlemek”, kadınları sosyal haklardan yararlandırmak, cinsiyete dayalı ayrımcılığı önleyebilmek için “Erkek Egemen Örgüt Kültürü” değiştirmek, kadınların iş-yaşam dengesi mücadelelerinde onlara yardımcı olmak amacıyla “Esnek Çalışma ile Aile Dostu İşyeri Uygulamaları” gibi stratejiler uygulayabilirler (Çetin, 2011: 105; Wyman, 2016: 22).

Kadın yöneticilerin varlığı ve sayıları sektörler arasında farklılık göstermektedir. Bu durum bazı sektörlerin kültür ve uygulamaları kadınların ilerlemesine uygunken, bazılarında uygun olmadığını düşündürmektedir. Kadınların ilerlemelerine uygun bir örgüt kültürünün varlığının cam tavanı aşmada etkili olduğu söylenebilir. Bu nedenle örgütler kadın çalışanların cam tavanı aşmalarına yardımcı olmak için örgüt kültürlerinde değişimler

yaşamalıdır. Ancak bu son derece zor bir süreçtir. İşletmelerdeki mevcut uygulamalar ise genellikle örgüt kültürünü değiştirmekten yana değildir. Örneğin örgütlerdeki eğitimlerle, kadınların erkek kültürüne uyum sağlamaları amaçlanmaktadır. Burada vurgu sorunun kadınlarda olduğuna yapılmaktadır ve amaç kadınları değiştirmektir. Oysa kadınları değiştirmektense örgüt kültürünü kadınların yeteneklerine değer veren şekilde değiştirmeye vurgu yapılmalıdır (Akdöl, 2009: 79-80).

Kadınların erkeklerden farklı kişilikte olduğu kabul edilmelidir. Geleneksel yönetim şekliyle kadınlar aynı kalıba sokulmak zorunda bırakılmamalıdır. Günümüzün yönetim tarzlarından biri olan insan odaklı yönetim dikkate alınarak kadın çalışanların farkına varılmalı ve iş yaşamının kadınlarla paylaşıldığı unutulmamalıdır. Artık kadınlar sadece ev işlerinden sorumlu değildir ve iş-aile dengesini bir arada yürütmeye çalışmaktadır. Bu yüzden cam tavanı aşmak için herkes üzerine düşen görevi yapmalıdır. Yöneticiler çalışanlara hak ettiği zaman yükselme imkânını tanımalıdır, çalışanlar ise amaçlarına ulaşmak için mücadele etmekten vazgeçmemelidirler. (Özünü, 2013: 43).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ MOTİVASYONU

3.1. İş Motivasyonu Tanımı ve Önemi

Motivasyon kelimesi Fransızca ve İngilizce dillerinden gelen "motive" kelimesinden türetilmiştir. Kelimenin Türkçe karşılığı; güdü veya harekete geçme anlamına gelmektedir. (Eren, 1989: 388). Motivasyon temel bir psikolojik süreçtir. Yeni bir veri temelli kapsamlı analiz, rekabetçilik sorunlarının doğada büyük ölçüde motivasyonlu olduğu sonucuna varmıştır (Taghipour ve Dejban, 2013). Algı, kişilik, tutum ve öğrenim yanında, motivasyon da davranışın çok önemli bir unsurudur. Motivasyon genellikle, kişinin belirli davranışları yapmasına neden olan bir içgüdü olarak tanımlanır. Motivasyon, bir takım amaç edinme ya da elde etme arzusu ile ilgilidir. Yani motivasyon, kişinin istediği ihtiyaç veya arzularından kaynaklanır (Spector, 2008: 200). Motivasyonda iki faktör vardır (Mackay, 2007:20-21):

1. İnsanları harekete geçiren güç (uyarılma)
2. Kişinin arzulan davranışa katılma gücü

Motivasyon davranışın kendisi ve gösterilen performans değildir. Motivasyon, eylemi ve kişinin eylem biçimini etkileyen iç ve dış güçleri ilgilendirir. Bununla birlikte, Luthans' a (1998) göre, motivasyonun diğer süreçlerle ve çevreyle etkileşime girdiği ve birlikte hareket ettiği için, davranışın tek açıklaması olduğu düşünülmemelidir. Luthans, diğer bilişsel süreçlerde olduğu gibi, motivasyonun da görülemediğini vurguluyor. Görülebilen tek şey davranış ve bu davranış nedenleriyle eşitlenmemelidir. Luthans (1998: 58), motivasyonun, davranış ve performansı uyandıran, enerji veren, yönlendiren ve devam ettiren bir süreç olduğunu iddia eder.

Motivasyonunu öngörmek, açıklamak ve etkilemek, aşağıda sıralanan yedi değişkeni hesaba katarak yapılabilir (Latham, 2007: 128):

1. Fiziksel ve psikolojik olarak iyi hissetmek için gereken ihtiyaçlar
2. Kişisel özellikler
3. Kişilerin farkı temel ihtiyaçlarına dayanan, iyi veya faydalı olduğunu düşündükleri ve kazanıp elde tutmaya çalıştıkları değerleri

4. Çevresel ihtiyaçların karşılanması ve değerlerin ne derece yerine getirildiğini etkileyen, toplumsal kültür, iş tasarım özellikleri ve kişinin şartlarının uygunluğu
5. Koşulları, kişinin davranışlarını, ihtiyaçlarını, değerlerini, özellikle de amaçlarını etkileyen bilgi
6. Etkileşimler ve duygular
7. Ödüller ve teşvikler

İş motivasyonu ise özünde işlerde ilerlemeyi, bir hedefe ulaşmayı, bir görevde ilerleme kaydetmeyi gerektirir. İtici güç olan 'bir şey'; bir ihtiyaç, bir arzu ya da bir duygu olabilir, ancak belli bir şekilde hareket etmeyi sağlar (Thomas, 2004: 58). İş motivasyonu, iş ortamları ile ilişkili davranışların uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesidir. Çalışmaya güdülenme ise, çalışanın kendine gösterilen örgütsel amaca ulaşmayı içtenlikle istemesidir. Dolayısıyla çalışan motivasyonu, bireyin ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde, iş ortamında bir harekete geçme süreci olarak ifade edilebilir (Keser, 2014: 125).

Bir insanda motivasyon işaretleri, hedeflere ulaşmak için bir enerji ve kararlılıktır (Thomas, 2004: 58). Spesifik olarak, motivasyonun iyi bir şekilde anlaşılması, örgütlerde davranışın nedenlerini anlamak, herhangi bir yönetim faaliyetinin etkilerini öngörmek ve örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşılabilmesi için davranış yönlendirmek için değerli bir araç görevi görebilir (Osland vd. 2007: 71). Çünkü motivasyon en kısa şekilde, “iş konusunda bireyin davranışlarını tanımlar”. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Kişi uygun şartlarla bu amaçlarına ulaşabilir, bu ise kişiyi tatmin eder, aksi durumda doyumsuzluk yaşar ve olumsuz tutum sergiler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 37). Kişi hem başkalarını hem de kendini motive edebilir. Kendi kendine motivasyon, başkalarını motive etmek kadar zor olabilir; fakat biri olmadan diğeri olamaz. Kişinin harekete geçmesine neden olan şeyleri anlamak, kişilerin harekete geçmesini istemekle meşgul olan bir yönetici için çok önemlidir. Hareket etmeye yönlendiren iradeyi işleten motifler içsel ihtiyaçlar veya arzular olup bunlar bilinçli, yarı bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Motifler karışabilir, birkaçı birincil bir amaç etrafında kümelenmiş olabilir. Her ne şekilde olursa olsun motivasyonun ne olduğu bilinmelidir, onlar hissedebiliyor olsa da, her zaman etkilenmezler (Thomas, 2004: 59).

Başkalarını motive etmek, onlar için bir şeyler yapmak, davranışlarını başlatmak ve onları harekete geçirmek için bir teşvik sağlamak anlamına gelir. Bu, onları kendi ruh haline, başarı hissi ve motivasyon düşüncelerinize sokarak yapılabilir. Çalışanların performans

düzeiy yalnızca gerçek becerilerine değil, aynı zamanda her insanın sergilediği motivasyon seviyesine de bağlıdır (Burney ve Widener, 2007). Bireyin işle ilgili davranışlarını başlatan ve bu davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bazı içsel ve dışsal faktörler bulunmaktadır. Belirli bir iş, ilgi çekici, heyecan verici ve kişiyi geliştirici olduğu için yapıyorsa, yani o işi yapmak bizzat ödüllendirici ise bu içsel motivasyonu ifade eder. Fakat aynı iş para, terfi, ün gibi dıştan gelen bir ödül elde etmek için yapıyorsa dışsal motivasyonu ifade etmektedir (Keser, 2014: 126).

Çalışanların motivasyonu, yöneticiler ve organizasyonlardaki işçiler arasında etkili iş performansını artırmak için kullanılan stratejilerden biridir. Örgüt içindeki insan davranışı büyük olasılıkla sosyal destek, sosyal normlar ve içsel motivasyon tarafından etkilenir. (Taghipour ve Dejban, 2013). Gerçekte insanlar, onları belli hedeflere doğru motive etmek için güçlü liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Motivasyona yönelik bu yaklaşım, liderin çeşitli ödüller veya cezalar yoluyla ekip üyelerini motive etmek zorunda kaldığına işaret eder. Motivasyon, her insanın benzersiz olduğu ve motivasyonun tüm önemli teorilerinin, bu benzersizliğin bir şekilde gösterilmesine izin veren bireysel birfenomen olarak simgelenir (Mackay, 2007: 21). Başkalarını motive etmek ve diğer insanlara karşı motive olabilmek, becerileri artırılabilir (Thomas, 2004: 59):

Sizi ve başkalarını motive eden şeyleri anlama: Sizi motive eden şeyin net bir resmini biliyorsanız, başkalarını motive eden şeyleri daha iyi anlayabilirsiniz.

Farklı motivasyon boyutlarından haberdar olmak: İnsanlarla ilgili genellemeleri ve bunları nasıl motive edeceğinizi kolayca öğrenebilirsiniz, ancak her bireyin benzersiz olduğunu ve bu nedenle de farklı uyarıcılara tepki vereceğini hatırlamanız gerekir.

Lider olarak becerileri geliştirmek: Bir yönetici olma rolünün bir parçası liderlik yeteneğidir. Bu liderlik yeteneği, lider olarak ne yaptığınızı, ekibinize motivasyon ve ilham vermeyi içerir.

Motivasyon modelleri tarihsel olarak üç ana kategoriye ayrılabilir. Bunlar (Mackay, 2007:20-21):

Rasyonel-ekonomik model: Bu motivasyon görüşü, yönetimin klasik görüşüne bağlıdır; motivasyonun insanların öncelikli olarak kendi maddi imkânlarından kaynaklandığına işaret eder.

Sosyal model: Bu motivasyon görüşü, insan ilişkilerinden etkilenmiştir. İş yerindeki kişilerin tanınma, aidiyet duygusu ve sosyal etkileşimden etkilendiğini ileri sürmüştür.

Kendini gerçekleştiren model: Bu model, insanoğlunun potansiyellerini yerine getirmek için kendine özgü bir gereksiniminin olduğuna inanmaktadır. Bununla birlikte, kişinin potansiyeli kişiliği tarafından belirlenen çok özel bir şeydir.

Her organizasyonda var olan ve olumlu ya da olumsuz olsun personelin motivasyon düzeylerini belirleyen dört faktör vardır. Bu dört faktör (Tracy, 2013: 27):

- 1) Liderlik tarzı
- 2) Ödül sistemi
- 3) Örgüt iklimi
- 4) İşin yapısı

Liderlik tarzı

Liderlik tarzı, insanların işletme hakkında nasıl hissettiklerini ve motivasyonlarını belirlemede önemli bir faktördür. Çoğunlukla, yalnızca liderin değişmesi, şirketin psikolojik iklimini ve dolayısıyla kuruluştaki kişilerin performansını değiştirir. Uygun liderlik tarzı, kuruluşun amaçları ve hedefleri, şirket içindeki kişiler ve dış çevreye bağlıdır. Çoğu durumda, ancak, geleneksel üstten-liderliğin tarzı, konuşmayı, duyulmayı ve işin yapılışını net bir biçimde etkilemeyi arzulayan bugünkü çalışanlar için artık kabul edilebilir değildir. Günümüze uygun liderlik tarzında, kişi bir departmandan sorumlu olabilir, ancak iş arkadaşlarıyla aynı ortamda ve aynı bilgi ve beceri düzeyinde çalışır. Bazen yöneticinin, farklı koşullar altında farklı insanlar için farklı liderlik stilleri kullanması gerekir (Tracy, 2013: 27).

Ödül sistemi

Her organizasyon, kişiden kişiye ve bölümden bölüme değişen belirli bir ödül yapısı türü ile karakterizedir. Yazar Michael LeBoeuf, "Dünyadaki En Büyük Yönetim İlkesi" adlı kitabında şunları söylüyor: "Ödüllendirilen şey tamamlanmıştır." Bir organizasyonda daha fazla şey istiyorsanız, bu davranış için daha fazla ödül oluşturmanız yeterlidir. Bir organizasyonda daha az etkinlik istiyorsanız, ödülleri azaltmanız veya bu davranış için cezayı veya onaylamamayı arttırmanız yeterlidir. İnsanlar teşvikler karşısında tepki göstermektedir (Tracy, 2013: 28).

Organizasyon iklimi

Organizasyonunuz "çalışmak için mükemmel bir yer" mi? Örgüt iklimi yönetim tarafından bilinçli olarak yaratılır ve sürdürülür. Çoğunlukla, insanların birbirlerine yukarıdan aşağı doğru davranma biçiminden oluşur. Thomas J. Watson Sr, IBM'i kurduğunda şirketin üç temel değerini ortaya koymuştur. Bu değerler-mükemmel ürünler ve hizmetler, mükemmel müşteri hizmeti ve bireye saygı. Sonuç olarak bu faktörler onu dünyanın en büyük ve en saygın bilgisayar şirketi haline getirmiştir (Tracy, 2013: 28).

Çalışma yapısı

Bazı işler, yaratıcılık, hayal gücü ve yüksek seviyeli enerji gerektirir ve bu da doğal olarak motive edicidir. İşi hızlı ve sağlıklı yapmak amacıyla işbirliği yapmak için iletişim, müzakere ve diğer insanlarla etkileşim kurmayı içeren bir çalışma, kişinin en iyi enerjisini ortaya çıkarır. Bununla birlikte, işin verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için çalışma muazzam miktarda standardize edilmeli, rutinleştirilmeli ve göreceli olarak şüphelenilmemelidir. Bütün gün bir üretim hattında çalışan ve maksimum verimlilik seviyelerini sağlamak için faaliyetleri dikkatli bir şekilde izlenen ve düzenlenen fabrika çalışanlarını motive etmek zordur. İyi örgütler her zaman işi, çalışanın doğası arasındaki eşleşmeye göre yapılandırmaya ve işi ilginç ve eğlenceli hale getirmeye çalışmaktadırlar (Tracy, 2013: 28).

Tüm bu koşulları uygun bir şekilde sağlayan işletmelerde çalışan motivasyonu oldukça yüksektir. Motivasyon sahibi bir kişinin ise tipik nitelikleri şunlardır (Thomas, 2004: 58):

- Çalışmaya isteklilik
- Projeye ya da ortak nedene bağlılık
- Kişinin örgüt hedefleri ile uyumlaştırılması
- Bağlılık
- Başarıya bir iştah
- Bir enerji
- Devamlılık ve kararlılık

Motivasyona sahip olan çalışanlar, kendilerini geliştirmek için nerede olduklarına ve nereye geleceklerine dikkat ederler. Bu kişiler ılımlı olarak zor, ancak potansiyel olarak kendileri için ulaşılabilir hedefler belirlerler; burada objektif olarak başarıya ulaşma konusunda üçte birlik bir şansa sahiplerdir. Bir başka deyişle, kendileri için zorluklar

koyarlar, kendilerini biraz gerginleştiren görevler üstlenirler. Ancak, yalnızca işi kendileri yaparak sonucu etkileyebilirlerse böyle davranırlar (Osland vd. 2007: 69).

Motivasyonu yüksek insanlar daha fazla yükselebilirler ve daha hızlı terfi edebilirler, çünkü daha iyi bir şekilde iş yapma yollarını aktif olarak korurlar. Bu tür birçok insanın bulunduğu işletmeler, daha hızlı büyür (Osland vd. 2007: 71).

Amaçlarına ulaşmak isteyen örgütler, amaçlarını belirlerken, çalışanlarının da ihtiyaçlarını göz önüne almalıdırlar. Çünkü bireyler daha çok başkalarının işini görecektir çaba harcamaktansa, kendi işlerine yönelik çaba harcayacaklardır. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının amaçlarını kendi amaçlarına hizmet edecek şekilde gerçekleştirmelidirler (Keser, 2014: 126). Tüm bu özellikler göz önüne alındığında işletmelerin faaliyetlerini doğru ve hızlı yapabilmesinde ve böylelikle rekabette üstünlük sağlayarak devamlılığını sürdürmesinde, aynı zamanda büyümesinde çalışan motivasyonu önemli rol oynamaktadır. Çünkü motive olmamış bir çalışan işlerini zamanında ve doğru şekilde yapamayacaktır. Çevresindeki iş arkadaşlarını da olumsuz etkileyecek, dahası sürekli şikâyet edecektir. Bu durum ise yöneticilerin ve diğer çalışanların zamanlarını israf etmesine neden olacaktır. Ayrıca işletmenin hedeflerine ulaşması için, çalışanların bazen sorumluluklarının ötesinde performans göstermesi gerekebilir; bunu ise yüksek motivasyonlu çalışanlar yapabilir.

3.2. İş Motivasyonu Teorileri

Motivasyon teorilerinin amacı davranışları öngörmektir (Mackay, 2007:21). İş motivasyon teorileri, daha çok yeteneklerindedir, bazılarının işlerini başkalarından daha iyi yerine getirme nedenleriyle ilgilidir. Duruma bağlı olarak, bu teoriler, insanların görev davranışları, çaba ya da sebatlarından seçimlerini öngörebilir. İnsanlar, yeterli düzeyde yeteneğe sahiplerse ve diğer çalışanlara göre performanslarını düşüren etmenler daha az ise, o çalışanın motivasyon düzeyinin yüksek olması, iyi bir iş çıkarmasını sağlar (Spector, 2008: 200).

Motivasyonda, içsel faktörlere öncelik veren kapsam teorileri ve dışsal faktörlere ağırlık veren süreç teorileri olmak üzere iki grup teoriden bahsedilir. Kapsam teorilerinin odak noktası, bireysel ihtiyaçlar iken; süreç teorilerinin odak noktası davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar geçen süre içerisindeki tüm değişkenlerin incelenmesidir (Oran, 2012: 68).

3.2.1. Kapsam teorileri

Bu teoriler ihtiyaçları vurgulayarak motivasyonu başlatan faktörleri açıklar. Bunun için ihtiyacın hissedilmesi ve ihtiyacın içeriği ile ilgilenirler.

Kapsam teorileri:

- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi
- Herzberg' in çift faktör teorisi
- Mc. Clelland' ın başarma ihtiyacı teorisi
- Alderfer' in ERG yaklaşımı
- McGregor'un X ve Y kuramı

3.2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Motivasyon konusunda yaptığı araştırmalarla ün kazanan Abraham H. Maslow, motivasyonu, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin gereksinimler olduğunu savunarak açıklamaya çalışmıştır (Keser: 2014: 99). İhtiyaç teorisine göre, insanlar yiyecek veya tanınma gibi belirli ihtiyaçları elde etme konusunda motive olurlar. İhtiyaç hiyerarşisi teorisi, tüm insan ihtiyaçlarını küçük kategorilere ayırır ve insanların davranışlarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğunu ileri sürer. İki faktörlü bu teori, çalışmaların çeşitli yönlerinin iki ihtiyaç kategorisinden birine değindiğini söyler. Bir kategori, işin doğası ile ilgilidir ve diğerü ücret gibi ödülleri ilgilendirmektedir (Spector, 2008: 200). Bu yaklaşımın; iki varsayımı bulunmaktadır. Birincisi, kişinin her davranışının, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. İkinci varsayımı ise; ihtiyaçlar arasında; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, benlik (itibar) ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklinde bir sıralama olduğu ile ilgilidir. Bu sıralamaya göre tatmin edilecek her ihtiyaç, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır (Oran, 2012: 69).

Teoride yer alan ihtiyaçlardan "Temel İhtiyaçlar" bir kişinin yaşamını ve refahını etkiler. Dolayısıyla, ihtiyaçlar motivasyonun başlangıç noktasıdır (Latham, 2007: 128) ve diğer ihtiyaçlardan önce doyurulması zorunlu olan açlık, susuzluk, barınma gibi ihtiyaçlardır. Bununla beraber kendi kendine saygı ihtiyacı, kişinin yalnız başına karşılayabileceği bir ihtiyaçtır. Üst düzey ihtiyaçlar; insanoğlunun daha ileri gitmek, en iyisi olmak ya da varlığının devamı için olan hedefleridir. Bu motivasyon faktörleri, insanların nelerden

doyum sağladıkları açısından yol gösterir (Keser: 2014: 99). İhtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçların özelliklerinden ve nasıl tatmin edilebileceğinden aşağıda bahsedilmiştir (Mackay, 2007: 76).

Fiziksel ihtiyaçlar

Yöneticiler çalışma ortamına dikkat etmeli ve gerektiğinde işleri doğru ve zamanında yapmak için harekete geçmelidirler. Örneğin; birisi, kötü bir kapısının olması nedeniyle ofisinin kötü olduğundan ya da bilgisayar ekranında ışık yansımaları olduğundan ya da kantindeki yiyeceklerin kötü olduğundan şikâyet ederse, bu şikâyetleri görmezden gelinmemelidirler. Durum araştırmalı ve sorun çözmeye çalışmalıdır; çünkü fiziksel ihtiyaçları tatmin etmek, çalışanların bir numaralı önceliği olacaktır.

Güvenlik ihtiyacı

Çalışanların iş ortamında kendini güvende hissetmesi ve istihdam konusunda geleceğe dair güven duymaları gerekmektedir. Bunu sağlamak için yöneticiler şunları yapabilir:

- ✓ İnsanlara onlardan ne beklediğinizi ve nasıl yaptıklarınızı bildirin.
- ✓ İnsanları, açık ve dürüst bilgi vasıtasıyla değişmelerden haberdar edin ve bunu herkesin bildiği şekilde eşit paylaşarak bilinmesini sağlayın.
- ✓ Adil ve tarafsız olun ve herkese eşit muamele edin.
- ✓ İnsanları daha fazla çalışmaya teşvik etmek için istihdam kaybı tehdidini (örneğin küçülme yoluyla) kullanmaktan kaçının.

Sosyal ihtiyaçlar

Genel olarak insanlar buldukları toplum tarafından kabul edilmek isterler. Bunun için genel bir ekip atmosferi oluşturulmalıdır. Bu, şahsen dedikoduyu ve söylentiye kesmeyi ve bu faaliyetlerin ekip üzerinde yerinin olmadığını çalışanlara göstermeyi içerir. Bireysel ve takım başarısını kutlamak bu ihtiyacı tatmin etmeye yardımcı olur. Ayrıca; insanlara birey olarak muamele etmek ve herkesin iş dışında bir hayata sahip olduğunun farkına varılması ve tanınması (ve bunu tanıdığının gösterilmesi), kaynakların sağlanması, görevlerin adaletli ve objektif bir şekilde dağıtılması sosyal ihtiyaçları tatmin eder.

Benlik saygısı ve ilgi

İnsanlar, meydan okudukları ve zor olan işlerde en iyisini yaparlar. İş doyumunu ve işlerinde iyi hissetmek, temel motivasyonlardır. Bu ihtiyacı yerine getirebilmek için yöneticiler aşağıdakileri yapabilirler:

- ✓ Becerilerini yeteneklerini en üst düzeyde kullanacak görevleri insanlara tahsis etmek
- ✓ İnsanın bilgi, beceri ve yeteneklerini genişletebilmesi için kalkınma fırsatları sağlamak
- ✓ İnsanların yüksek kaliteli iş üretmek için yeterli zamana ve kaynaklara sahip olmalarını sağlamak
- ✓ İnsanları dinlemek ve onları ciddiye almak
- ✓ Düzenli performans değerlendirmeleri yapmak ve değerlendirmeler yapmak
- ✓ Yapıcı geribildirim sağlamak
- ✓ Bireysel gayreti fark edip onaylamak
- ✓ Uygun olduğunda gerçek bir cesaret ve övgü sunmak

Ayrıca bazı insanlar için statü sembolleri ve iş unvanlarını takdir etme; öz saygı ve öz-değer duyguları için önemlidir.

Kendini gerçekleştirme ve ilerleme

Bu, motivasyonun gerçekleşmesinde diğer tüm alanların tatmin edilmesi gerektiği ileri sürüldüğü için, genellikle tam olarak tatmin edilmesi ve hissedilmesi en zor ihtiyaçtır. Bununla birlikte, bazı insanlar kendi çabalarıyla mutluluk bulabilirken, yöneticiler de aşağıda belirtildiği şekilde bireyler için duruma katkı yapabilir:

- ✓ İnsanlar hazır olduğunda, gerçekten zorlu fırsatlar sunmak
- ✓ İnsanlara beklediklerinden daha fazla sorumluluk vermek
- ✓ İnsanlara inisiyatif kullanma özgürlüğü ve kendi inançlarını ve yaratıcılığını kullanma olanağı vermek. Böylelikle çalışanlar tüm yeteneklerini kullanma fırsatı bulabilecek ve gerçek potansiyellerini göstereceklerdir.

Maslow'un teorisine göre, hiçbir gereksinim tamamen tatmin edilmez, tamamen tatmin edilmiş bir gereksinim ise kişiyi artık güdülemez (Kerman, 2007: 19).

3.2.1.2. Herzberg' in çift faktör teorisi

Herzberg'in teorisi, motivasyonun, dış ödülleri veya iş koşullarından değil, işin doğasından kaynaklandığını belirtmektedir. İşin adresi olan insan ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar gibi insanoğlunun özelliklerinden kaynaklanan ihtiyaçlar ve psikolojik büyüme için daha üst düzeyde, benzersiz bir insan yeteneği ile ilgili olanlar olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır. İnsanların özelliklerinden kaynaklanan ihtiyaçlara hijyen faktörleri denir ve ücret, gözetim, iş arkadaşları ve organizasyon politikaları bunlara dahildir. Büyüme ihtiyaçlarıyla ilgili ihtiyaçlara, motivasyon faktörleri denir ve bunlara başarı, tanınma, sorumluluk ve doğanın kendisi dahildir. Herzberg'e göre, çalışanları motive etmek ve onları işlerinden memnun kılmak, motivasyon faktörlerinin uygun seviyelerini sağlamaktır. Hijyen faktörleri, ne kadar olumlu olursa olsun, işte motivasyon veya tatmin yaratmaz (Spector, 2008: 203). Herzberg, işlerinden memnun olan kişilerin başarı, kendini gerçekleştirme ve benzeri ihtiyaçlardan dolayı motive olduklarını iddia etmiştir. Böylelikle ekipler işleri daha fazla zenginleştireceklerdir (Thomas, 2004: 65).

Çift faktör teorisi, çalışanların güdüleme çabalarına yeni bir yaklaşım sunmuştur. Yöneticiler motivasyonla ilgili bir sorunla karşılaştıklarında genellikle hijyen faktörlerine eğilerek daha yüksek ücret, daha iyi çalışma ortamı, daha fazla sosyal sigorta ve daha iyi emeklilik planları sağlamaya çalışırlar; fakat bazen başarılı olamazlar. Herzberg'in teorisi bu soruna çözüm getirmektedir. Sadece hijyen faktörlerini düzelterek çalışanı güdülemek mümkün değildir. Hijyen faktörleri memnuniyetsizliği önlemek açısından önemlidir; ancak memnun etme açısından yetersizdir. Herzberg'e göre sadece başarı, sorumluluk, takdir edilme, ilerleme ve gelişme fırsatı veren işler güdüleyici olabilir (Keser, 2014: 109).

3.2.1.3. Alderfer' in ERG yaklaşımı

ERG yaklaşımı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin basitleştirilerek geliştirilmesi sonucu elde edilen bir yaklaşımdır. Alderfer ihtiyaçları; var olma (existence), aidiyet-ilişki (relatedness) ve gelişme (growth) olarak üç temel gruba ayırmıştır.

Var olma ihtiyacı: En alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamın devam ettirilmesiyle ilgili olan yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik gibi ihtiyaçları kapsar.

İlişki-aidiyet ihtiyacı: Sevgi ihtiyacı, işte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyaçlarını kapsar.

Gelişme ihtiyacı: Kendine güven, öz saygı ve kendini gerçekleştirme ile ilgilidir.

ERG Teorisi üç noktada Maslow'un teorisinden ayrılmaktadır.

İlk olarak, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi beş sınıfa ayrılırken, ERG teorisinde ihtiyaçlar üç sınıfa ayrılırlar.

İkinci olarak, ERG teorisinde ihtiyaçların tatmini her zaman Maslow'un teorisindeki gibi yukarı doğru devam etmez. Bu teoride "hayal kırıklığı-geri çekilme" prensibi vardır. Alderfer'de Maslow gibi alt düzeydeki ihtiyaçlarının tatminine götürdüğünü söyler. Ancak ERG teorisinde, eğer kişi üst düzeydeki ihtiyacını tatmin edemezse, bu durumda yaşadığı hayal kırıklığı onu bir alt düzeydeki ihtiyacının tatminine geri döndürür ve kişi bu sayede motive olur.

Üçüncü olarak, ERG teorisine göre aynı anda birden fazla ihtiyaç grubu kişiyi etkileyebilir. Örneğin kişi, hem ilişki hem de gelişme ihtiyaçlarının eksikliğini aynı anda hissedebilir.

Ayrıca Alderfer'e göre gereksinimler sürekli ve dönemsel olarak ayrılmaktadır. Sürekli gereksinimler davranışları sürekli güdüleyen; başarı, sevilme, popüler olma gereksinimi gibi sosyal ve psikolojik olarak daha çok üst düzeyli gereksinimlerdir. Dönemsel gereksinimler ise belirli aralıklarla ortaya çıkan, giderildikleri anda güdüleyici olmaktan çıkan; acıkınca yemek yeme, üşüdüğünde kalın giyinme gibi ihtiyaçlardır (Kerman, 2007: 27; Oran, 2012: 71; Keser, 2014: 113-114; Abbasoğlu, 2015: 49).

3.2.1.4. McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi

David McClelland tarafından 1947 ve 1953 yılları arasında gerçekleştirilen güdüler için puanlama sistemi sayesinde insan kişiliği hakkında önemli bir yere sahip olacak deneysel çıkarımlar elde edilmiştir. McClelland bireyleri; başarıma ihtiyacıyla doğanlar, ilişki kurma ihtiyacı olanlar ve güç kazanmaya ihtiyaç duyanlar olarak 3 gruba ayırmıştır. Başarıma ihtiyacı ile doğan kişiler bir hedef belirler ve bu hedefe ulaşmak için çabalarlar. Çabaları sonucunda hedefe ulaştıklarında takdir edilmeyi beklerler. İlişki kurma ihtiyacında olan bireyler ise çalışmaktan ziyade arkadaşları ve ailesiyle birlikte olmayı tercih ederler. Güç kazanma ihtiyacı olan insanlar ise kişileri yönetmek ve kontrol etmek isterler ve daha çok yönetimle ilgili kademelerde çalışırlar. McClelland'a göre insanların hepsi için söz konusu olan bir hiyerarşik ihtiyaçlar zincirinden söz edilemez. Kişilik ihtiyaçları bu hiyerarşik ihtiyaçları belirler (Sabuncuoğlu ve Tüz: 60).

McClelland ihtiyaçların öğrenildiğini ve kişiden kişiye değişen şekilde davranışa etkisi için potansiyel bir hiyerarşiye göre düzenlendiğini ve herkes için bu hiyerarşinin aynı olmadığını iddia etmektedir. İnsanlar olgunlaşırken kendilerine olan ve çevrelerinde oluşan olaylarla ilgili pozitif ve negatif duyguların birleştirilmesini öğrenmektedirler. Örneğin başarı durumu memnuniyet verici bir duygu oluşturmakta ve sonuçta başarıya motivasyonu kendisini kişisel hiyerarşilerde en üst sıraya çıkarabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 61).

McClelland'a göre motivasyon, bir işletmenin başarısı ya da başarısızlığı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek başarıya motivasyonuna sahip olanlar, başkalarına göre daha gerçekçi, kararlı ve uygulayıcı bir zekâyâ sahiptirler. McClelland'a göre, yüksek başarıya motivasyonuna sahip kişiler yönetici seviyesinde bulunanlardır (Kerman, 2007: 23; Taşdemir, 2013: 36).

3.2.1.5. McGregor'un X ve Y kuramı

McGregor, birey ile güdülenme arasındaki ilişkiyi iki başlık altında incelemiştir. Modele göre, yöneticilerin çalışanları hakkında iki tür beklenti ve tahmin şekilleri vardır. Diğer bir ifade ile McGregor'a göre yöneticiler çalışanlarını zihinlerinde kurulu iki modelden birine yerleştirirler. Bu iki kurulumda yöneticinin zihnindeki bireyler iki zıt kutbu temsil etmektedir. Bir taraftaki çalışan işini seven ve kendini işine veren/adayan yapıya sahipken diğer taraftaki çalışan ise işi savsaklayan ve işini sevmeyen bir yapıdadır. McGregor, olumlu olan yapıya “Y Modeli”, olumsuz olan yapıya da “X Modeli” adını vermiştir. McGregor'un X ve Y modeli aşağıda açıklanmıştır:

X Modeli, şu görüşleri içerir;

- Bireyler, çalışmaktan hoşlanmazlar, mümkün oldukça uzaklaşırlar, bu nedenle de çalışanların sürekli yönlendirilmeleri, hatta denetlenmeleri gerekmektedir,
- Birey, doğal yapısı gereği işten hoşlanmaz ve ancak zorlama ile çalışmaya yönelir, hatta bireyi çalışmaya yönleltmek için cezalandırma yöntemine başvurulmalıdır,
- Önemli olan parasal güdülerdir,
- Birey, çoğunlukla sorumluluktan kaçır,
- Bireylerin çoğunluğu yaratıcı değildir ve değişime karşı da tepkilidirler,
- Birey için önemli olan örgütün amaçları değil, bireysel çıkarıdır,
- Birey için iş güvencesi, kişisel ilerleme veya bireysel iş tatmininden önemlidir.

Y Modeli ise, şu görüşleri içerir;

- Birey için çalışma, eğlence veya oyun gibi bir doğal bir aktivitedir,
- Birey, kendine hedefler koymasında durumunda, kendini kontrol edebilir, herhangi bir dış kontrol mekanizmasına gerek yoktur, ödüllendirme bireyi yönlendirmede etkin bir araçtır,
- Bireyleri harekete geçiren sadece parasal güdüler değil, örgütte ilerleme, kendini geliştirme ve başarıma güdüleri de bireyleri çalışmaya güdüler,
- Bireyler sorumluluk almaktan hoşlanabilirler,
- Yaratıcılık özelliğinin sadece yönetici ya da üst kademe çalışanda olduğu düşüncesi doğru değildir, toplumun geniş kesimleri fırsatlar sunulduğunda yaratıcılığını kullanabilir,
- Bireye örgütün amaçları ve hedefleri iyi bir şekilde anlatıldığı takdirde, sadece bireysel amaçlar için değil, örgütsel amaçlar için de çaba harcayacaktır,
- Birey için öncelik, iş güvencesi değil, çalışmadan tatmin elde etme, ilerleme, kendini gerçekleştirme gibi unsurlar önem kazanmaktadır.

İki model değerlendirildiğinde, şöyle bir yaklaşım ileri sürülebilir; X tipi çalışanın, sıkıcı, vaktin geçmek bilmediği, rutin ve niteliksiz işlerde, Y tipi çalışanın ise, ilginç, eğlenceli, kişiyi eğlendiren yüksek statülü işlerde çalıştığı düşünülebilir. Ayrıca şunu belirtmek gerekmektedir ki; McGregor, yöneticilerin sadece bu tür iki bakış açısına sahip olduğunu iddia etmemiştir.

Bazı araştırmacılar, McGregor'un Y teorisinin varsayımlarının, yönetici ve çalışanın aynı kimliği paylaştığı durumlarda geçerli olduğunu belirtmişlerdir. İnsanlar kendi benlikleri ile uyumlu olan hedeflere ulaşmak için motive edilirler. Belirli bir grup üyeliğiyle ilişkili ihtiyaçlar içselleştirilir; belirli bir çalışma bağlamında davranış için bir rehber görevi görürler (Latham, 2007: 130; Keser, 2014: 126-128).

3.2.2. Süreç teorileri

Son yıllarda, araştırmacılar dikkatlerini kontrol, hedef belirleme ve öz-yeterlik teorileri gibi daha bilişsel odaklı teorilere çevirmişlerdir. Belki de ihtiyaç teorilerine olan azalan

ilginin ana nedeni, ihtiyaçlar üzerine yapılan araştırmanın iş performansıyla güçlü ilişkiler kuramamış olmasıdır; muhtemelen ihtiyaçlar iş performansından çok uzak olan yapılardır. Yani, bu teorilerin genel ihtiyaçları pek çok yönden ve birçok farklı davranışla tatmin edilebilir. Dolayısıyla, zel bir gereksinimin belirli bir davranışla güçlü bir şekilde ilişkili olması muhtemel değildir. Örneğin, zorlu görevleri yerine getirmek için başarı güdüsü yüksek olan bir kişi, bu ihtiyaı hem işyerinde, hem de işin dışında yerine getirebilir. Bununla birlikte, ihtiyaç teorileri, insanların işten istedikleri dlleri nasıl değiştirebildiklerini göstererek iş motivasyonunu anlamamıza katkıda bulunmuştur (Spector, 2008: 202).

Süreç teorileri kişilerin hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildikleri ile ilgilenmektedir. Bu motivasyon teorilerinin ağırlık noktası “beklenti” kavramına dayanmaktadır. Süreç teorilerinde kapsam teorilerindeki içsel faktörlere (var ola, aidiyet, vb.) ek olarak bireyin davranışı üzerinde önemli etkide bulunan evre faktörleri de göz önünde bulundurulmaktadır. Başlıca süreç teorileri şunlardır:

- Beklenti Teorileri
- Adams’ın Eşitlik Teorisi
- Locke’ nin Amaç Teorisi

3.2.2.1. Beklenti teorileri

Beklenti teorisi, çevresel dlleri davranışla ilişkilendirmeye çalışır. Beklenti teorisi, motivasyona yol açan i bilişsel durumlara odaklanarak ödüllerin davranışa nasıl yol açtığını açıklar. Temel fikir; insanların, davranışlarının istenen dlleri veya sonuçları doğuracağına inandıklarında motive olacak olmasıdır. Ödüllerin davranışları ile ilgili olacağına inanmazlarsa, bu davranışları yerine getirme konusunda motive olmayacaklardır. şartlı kazanımları istemezlerse, bir davranış yapma konusunda motive olmayacaklardır (Spector, 2008: 201). Bekleyiş teorileri Vroom ile Lawler ve Porter tarafından geliştirilen iki teoriden oluşmaktadır.

Vroom'un bekleyiş teorisi

Beklenti teorisinin en eski ve en iyi bilineni Vroom'un 1964'teki teorisidir. Buna göre motivasyonun veya kuvvetin, üç bileşenli matematiksel bir fonksiyonu vardır. Bu denklem şudur:

$$\text{Kuvvet} = \text{Beklenti} \times E \text{ (Valanslar} \times \text{Enstrümentaller)}$$

Bu denklemde, güç, bir kişinin iş performansı ile alakalı belli bir davranış veya davranış dizisiyle uğraşması gereken motivasyon miktarını temsil eder. Yapılması gereken motivasyon olarak düşünülebilir. Beklenti, bir kişinin davranışı neticesinde ulaşacağı sonuca ilişkin beklentisini oluşturmaktadır. Bu, bir kişinin işi belirli bir seviyede gerçekleştirebileceğine inandığı için benlik saygısına veya kendine güvenine benzer. Valans, bireyin belirli bir sonuca ulaşma arzusudur. Birinin istediği veya arzuladığı şey budur. İş ortamında para, farklı insanlar için farklı değerlik düzeylerine sahip olabilecek sıklıkla ödüllendirilir. Enstrümentallik, belirli bir davranışın belirli bir ödül ile sonuçlanacağı öznel olasılığıdır. Herhangi bir durum veya bir davranış için birden fazla ödül veya sonuç olabilir. Olası her sonuç için bir değerlik ve araç kullanılır. Daha sonra, her valans-araçsal ürün toplamı toplanır ve toplam, bir kuvvet puanı üretmek için beklenti ile çarpılır. Kuvvet puanı yüksekse, kişi işin sonucunu elde etmek için motive olur. Eğer kuvvet puanı düşükse, kişi sonuca ulaşmak için motive olmayacaktır (Spector, 2008: 206; Öztürk ve İlman, 2015).

Vroom'un kuramına göre temel güdüleyici faktörler şöyle sıralanabilir (Demirci, 2011: 19):

- ✓ Yüksek ücret
- ✓ Katımlı denetim
- ✓ Yeterli yükselme olanakları
- ✓ Çalışanlar arasında iyi bir iletişim
- ✓ Değişik görevler
- ✓ Çalışma yöntemi ve hızının sıkı biçimde denetimi

Porter ve Lawler Bekleyiş teorisi

Lawler ve Porter, Vroom'un kuramını geliştirerek bu teoride olmayan başka değişkenleri kendi teorilerinde ele almışlardır. Teori performans ile doyum arasındaki ilişkiyi

vurgulamaktadır. Modele göre, çalışanın çabası; elde edilen sonuçlara (ödüllere) kişinin verdiği değer ve kişinin çabasının bu ödüllerin elde edilmesini ne derecede sağlayacağı konusundaki inancı şeklinde iki önemli faktör tarafından ortaklaşa olarak belirlenir. Lawler ve Porter çabanın doğrudan performansa yol açmadığını, kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa ne kadar çaba gösterirse gösterecek iyi bir performans sergileyemeyeceğini belirtir. Ayrıca bu teoriye göre iş gören kendi performansı ile diğerlerinin performansını kıyaslar ve bunun sonucunda hak edeceği ödül konusunda bir algılama oluşur. Sonuçta kişinin aldığı ödül algıladığı ödülünden az ise kişi tatmin olmayacaktır (Eker, 2012: 26; Oran, 2012: 76; Keser, 2014: 121; Öztürk ve İlman, 2015).

3.2.2.2. Adams'ın eşitlik teorisi

Adams'ın teorisinin temelinde bireyin kendi kurumundan başka bir bireyle veya kendi durumunda olan başka bir organizasyonda çalışan bir kişinin durumu ile kendi durumunu karşılaştırması ve çalışma ortamı ile ilgili algıladığı eşitlik ve eşitsizlik olgusu bulunmaktadır (Öztürk ve İlman, 2015). Bu teori, insanların diğer insanlarla ve örgütlerle olan ilişkilerinde adil ya da eşitlikçi bir koşul elde etmeye motive olduğunu belirtmektedir. Adams'a göre, kendisini adaletsiz koşullarda bulan çalışanlar, memnuniyetsizlik ve duygusal gerginlik yaşayacak ve bunu azaltmak için motive olacaklardır. Teori, eşitsizliğin oluşacağı koşulları ve bu koşulları azaltmak için çalışanların ne yapacaklarını belirtir (Spector, 2008: 210).

Eşitsizlik, çalışanların başkalarıyla kendilerini karşılaştırmalarından kaynaklanan psikolojik bir durumdur. Çıktıların girdilerle olan oranlarının spesifik olarak karşılaştırılmasıdır. Çıktılar; ücret, avantajlar, iyi muamele, keyif ve statü de dâhil olmak üzere, bir çalışanın bir kuruluş için çalışmaktan aldığı ödüller veya kişisel değerlerin tümüdür. Girdi, çalışanın kuruluşa yaptığı katkılardır. Bunlara sadece çalışanın kazandırdığı iş değil, aynı zamanda çalışanın getirdiği deneyim ve yetenekler de dâhildir. Böylece, uzun yıllar iş tecrübesine sahip bir çalışan, işe yeni başlayan bir çalışandan daha fazla girdiye sahip olacaktır. Diğer kişilerin girdileri için daha fazla sonuç elde ettiğine inanan bir çalışan eşitsizlik hissi yaşayabilir. Bu durumda negatif sonuçlar açığa çıkabilir ve çalışanlarda strese neden olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 62-63; Spector, 2008: 211).

Eşitlik teorisinin en önemli faydası ödüllendirmede adaleti sağladığı için çalışanlar arasında olası kıskançlık, haset, kin duyma gibi negatif duyguların ortaya çıkmasına

imkânvermemesidir. Çalışan; diğer çalışanlarla kendisi arasında yönetim tarafından oluşturulmuş bir adalet terazisinin varlığını hissederse iş ortamında sakin ve huzurlu olacaktır. Tersi bir durum, iş yerinde huzursuzluğa neden olacaktır ve işteki huzursuzluk da çalışanların motivasyon düzeylerine etki edecektir. Ayrıca kişi örgüte yabancılaşacak belki de işini bırakacaktır. (Eren, 2008: 601; Yılmaz, 2014: 44).

3.2.2.3. Locke'nin amaç teorisi

Bu teorinin temel fikri, insanların davranışlarının iç niyetleri, hedefleri veya hedefleri tarafından motive olmasıdır. Hedefler, performansla ilgili belirli davranışlara yakından bağlı olabileceği için, hedef belirleme teorisi 'davranışa' sıkı sıkıya bağlıdır (Spector, 2008: 213).

Locke, hedeflerin davranışları etkilediği dört yolu açıklar. Birincisi; hedefler, kişinin hedefe ulaşacağına inandığı davranışlara dikkat etmesini ve eyleme geçmesini sağlar. İkincisi; hedefler, kişinin daha fazla çaba sarf etmesini sağlar. Üçüncüsü; hedefler, kalıcılığı arttırarak hedefe ulaşmada gerekli olan davranışlara daha fazla zaman harcamaktadır. Son olarak; hedefler, bunlara ulaşmak için kişilerin etkili stratejiler araştırmalarını motive edebilir. Bir başka ifade ile hedef belirleme teorisi, insanların hedeflerini gerçekleştirmek için gayret göstereceğini ve iş performansının belirlenen hedeflerin bir fonksiyonu olduğunu öngörür. Bir örgütsel bakış açısından, hedef belirleme, iş performansını korumak veya artırmak için etkili bir araç olabilir. Locke'ye göre, iş performansının iyileştirilmesinde hedef belirlemenin etkili olabilmesi için birkaç faktör gerekmektedir. İlk olarak, çalışanlar hedef taahhüdüne sahip olmalıdır ki bu da hedefi kabul ettikleri anlamına gelmektedir. İkincisi, geri bildirim gereklidir, çünkü insanlar, davranışlarının onları hedeflerine yakın veya uzakta tuttuğunu bilmek ister. Kişi geribildirim almazsa, hedeflerin doğrudan davranış göstermesi zordur. Üçüncü olarak, hedef ne kadar zor olursa, performans o kadar iyi olur (Spector, 2008: 214). Son olarak, kendi kendine belirlenen hedefler genellikle örgütsel olarak atanan hedeflerden daha iyidir. Çalışanların katılımı olmaksızın denetçilerin hedef atamaları yerine, çalışanların kendi hedeflerini belirlemelerine veya en azından hedef belirleme girişimi sağlamalarına izin vermek genelde en iyisidir. Erişilmesi zor ve yüksek bir amaca ulaşmayı hedefleyen birey, ulaşılması gayet kolay amaçlar hedefleyen bireye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Locke'a göre bir amaç belirleme sürecinde;

amaçların açıklığı, amaçların güçlüğü ve amaçların yoğunluğu şeklinde ifade edilen üç temel özellik bulunmaktadır (Öztürk ve İlman, 2015).

3.3. İş Motivasyon Araçları

Son zamanlarda örgütler çalışanların verimini yükseltmek için onların motivasyonunun sağlanması gerektiği konusuna yoğunlaşmışlardır. Bu konuyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda genellikle aşağıdaki özelliklerin çalışanlar için motivasyon kaynağı olduğu saptanmıştır (Öztürk ve Dündar, 2003).

- ✓ Ücret artırım
- ✓ Gelecek güvencesi
- ✓ Yükselme olanağı
- ✓ İyi ve sağlıklı çalışma koşulları
- ✓ Kendilerini gösterme olanağı
- ✓ Üstlerle iyi ilişkiler kurmak
- ✓ Üstlerin kendilerine adil davranması
- ✓ Üstlerce beğenilmek
- ✓ Özel sorunlara ilgi ve yardım
- ✓ Örgütün üyesi olduğu duygusunu geliştirmek

Bir kişiyi bir eylemde bulunmaya yönlendirecek kuvvetler açısından, bir yöneticinin genel seçimleri aşağıdakileri içerebilir (Mackay, 2007:21):

- ✓ Pozitif takviye
- ✓ Etkili disiplin ve ceza
- ✓ İnsanları adil davranmak
- ✓ Çalışan ihtiyaçlarını karşılamak
- ✓ İşle ilgili hedefleri belirlemek
- ✓ Yeniden yapılandırma işleri
- ✓ İş performansı üzerine ödüllendirmek

Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar, her yerde, herkeste ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Birisi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Örneğin, bir iş görenin verimliliğini artırmak için ücret gibi ekonomik

araçlar yeterli olurken bir başkası için ücretin etkisi diğer özendiricilerden sonra gelebilir. Motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz: 64). Genel olarak motivasyon araçları kendi içerisinde sosyo-ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel araçlar olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

3.3.1. Ekonomik araçlar

Bir işletmenin kuruluş amaçlarının ve çalışanların çalışma nedenlerinin temelinde ekonomik faktörler vardır. Çalışanları, çalışmaya iten en güçlü etken, yaşamını idame ettirmesi için gerekli olan ücreti kazanmaktır (Demirci, 2011: 26). Motivasyon için ekonomik araçlar ücret, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül olarak sıralanabilir (Sabuncuoğlu, Tüz,2005: 64-67; Yılmaz, 2014: 46-48; Abbasoğlu, 2015: 36). Bireysel başarının ve mesleki yeterliliğin bir göstergesi olarak görülen ücret ve diğer ekonomik araçlar, insanları çalışmaya iten en önemli nedenlerdendir. Ayrıca kişinin toplumdaki yerini ve statüsünü belirleyen faktörler oldukları için kişiler için önceliklerin başında gelir.

3.3.2. Psiko-sosyal araçlar

Bu araçlar daha soyut olduğu için anlaşılması ve ihtiyacının tatmin edilmesi daha zordur. Motivasyon için psiko-sosyal araçlar çalışmada bağımsızlık, sosyal etkinliklere katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, özel yaşama saygı, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlar olarak sıralanabilir (Sabuncuoğlu, Tüz,2005: 68-77; Yılmaz, 2014: 49-51; Abbasoğlu, 2015: 37). Bu araçlar en az ekonomik araçlar kadar önemlidir. Çünkü bireylerin sosyal bir varlık oldukları düşüncesini destekler.

3.3.3. Örgütsel ve yönetsel araçlar

Motivasyon için örgütsel ve yönetsel araçlar amaç birliği ve hedef belirleme, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme olanakları, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, yarı otonom (bağımsız) çalışma gurupları ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi olarak sıralanabilir (Sabuncuoğlu, Tüz,2005: 78-92; Yılmaz, 2014: 52-55; Abbasoğlu, 2015: 39).

3.4. İş Motivasyonu ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki

Motivasyon kaynakları; ücret artırımını, gelecek güvencesi, yükselme olanağı, iyi ve sağlıklı çalışma koşulları, çalışanların kendilerini gösterme olanağı, üstlerle iyi ilişkiler kurmak, üstlerin çalışanlara adil davranması, üstlerce beğenilmek, özel sorunlara ilgi ve yardım, örgütün üyesi olduğu duygusunu geliştirmek şeklinde sıralanabilir. Fakat bu kaynakların kadınları geri planda tutan, eşitsizliğin olduğu, erkek egemen örgüt kültürü ve örgüt politikalarına sahip iş yerlerinde; aynı zamanda mentor eksikliği, enformel iletişim ağlarına (networklara) katılamama, mesleki ayırım, kalıplaşmış önyargılar gibi cam tavan engellerinin olduğu iş yerlerinde kadınlar için kullanılamayacağı açıktır. Görüleceği üzere; cam tavan engelleri, motivasyon kaynaklarını yok etme eğiliminde olabilir. Bu yüzden aralarında bir ilişki olması muhtemeldir.

Bir kişiyi bir eylemde bulunmaya yönlendirecek kuvvetler açısından, bir yöneticinin genel seçimleri; pozitif takviye, etkili disiplin ve ceza, insanlara adil davranma, çalışan ihtiyaçlarını karşılama, işle ilgili hedefleri belirleme veya performans dayalı ödüllendirme şeklinde olursa çalışanların motivasyonu artacaktır; yöneticinin bu tutumu kadınlar ve erkekler için eşit olduğu takdirde ise cam tavan algısı kaybolacaktır.

Cam tavan sendromuna neden olan faktörler bireysel, örgütsel ya da toplumsal olarak; iş motivasyon araçları ise ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel/yönetimsel araçlar olarak sıralanır. Özellikle örgütsel/yönetimsel iş motivasyonu araçlarının eksikliği ya da yanlış kullanımı kadın çalışanı cam tavan ile karşılaştırabilir. Bir örgüt, erkek egemen politikalar ile yönetiliyor ise bu örgütte cam tavan algısı kaçınılmazdır. Kadınların ailelerine öncelik vermeleri o kadınlar için bir cam tavan olmayabilir ancak çalıştıkları örgütlerin buna saygı göstermemesi aynı kadınlar için bir cam tavan olabilir.

Bir örgütte iletişim ağları gelişmiş olabilir, bu çalışanlar için iyi bir motivasyon aracı olarak görülebilir ancak söz konusu iletişim ağlarına aynı örgütte çalışan kadınlar katılmıyor ise bu cam tavan algısına neden olabilecek bir faktördür. Bu yüzden cam tavan ile iş motivasyonu kavramları arasındaki ilişki araştırılmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN KADINLARIN KARIYER ENGELLERİ VE CAM TAVAN SENDROMU ALGILARININ İŞ MOTİVASYONLARINA ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: SAĞLIK BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Metodu ve Tasarımı

4.1.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Bu çalışmanın amacı; Kamu kuruluşlarından biri olan Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan kadınların karşılaştıkları kariyer engellerinin ve cam tavan algılarının iş motivasyonları ile ilişkisini araştırarak ortaya koymaktır.

Sağlık Bakanlığı, kadınlara iş imkânı sunması açısından önemli çalışma alanlarından biri olmasına rağmen, istatistiksel veriler incelendiğinde kadınların üst düzey yönetimde erkeklere oranla daha düşük sayılarda yer aldığı anlaşılmaktadır. Kadınların çalışma hayatındaki önemi göz önüne alındığında cam tavan, örgütlerin üzerinde durması gereken konulardan biridir. Konu ile ilgili olarak Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) tez veri tabanından yapılan incelemede kariyer ile ilgili birçok tez çalışmasına rastlanmasına karşın, cam tavan sendromu ile ilgili on yedi araştırma bulunmaktadır. Cam tavan sendromu ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiye dair herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Cam tavan sendromu ile ilgili yazılmış makaleler tarandığında ise sınırlı sayıda makaleye rastlanmıştır. (Hopman ve Lord, 2009; Mızrahi ve Aracı, 2010; Günden vd.,2012; Karcıoğlu ve Leblebici, 2014; Tahtalıoğlu, 2016).

Tahtalıoğlu (2016), Yükseköğretim kurumlarında cam tavan sendromunun kadınlar üzerindeki etkilerini teorik olarak incelemiştir.

Akyüz Ünlü (2014) Kadınların kariyer engelleri ile kariyer tatmini ve yaşam doyumu ilişkisini incelediği araştırmasında örneklem olarak Gazi Üniversitesi'nde çalışan kadın idari ve akademik personeli seçmiştir. Araştırma bulgularına göre; kadınların mesleklerinde hedefledikleri noktalarda olduklarını düşünmeleri sonucu yaşadıkları kariyer tatmini ile istedikleri hayat koşullarına sahip olmaları sonucu hissettikleri yaşam doyumu

arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca kadınların idari ve akademik kadro düzeylerine göre kariyer tatmini ve yaşam doyumu tutumlarında farklılık bulunmuştur.

Karcıoğlu ve Leblebici (2014), kadın yöneticilerde kariyer engelleri ve cam tavan sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, Erzurum'daki kamu ve özel banka şubelerinde çalışan 40 bayan ve 40 erkek olmak üzere 80 kişi üzerinde anket çalışması yapmışlardır. Anket çalışmasına bağlı olarak yapılan araştırmanın sonunda, bankacılık sektöründe kadınların kariyerlerinde ilerleyememelerinde “Cam Tavan Sendromu” kavramının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özünlü (2013), Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmek için Kütahya'da faaliyet gösteren iki özel işletmenin 46 kadın çalışanı üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda cam tavan sendromuna maruz kalan çalışanın örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığı görülmüştür.

Günden vd. (2012) Cam tavan sendromunun neden olduğu sorunları ortaya koymak amacıyla, Antalya ve Muğla bölgesinde bulunan turizm işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engeline ilişkin sorunlar uygulamalı olarak ele almışlardır.

Doğru (2010), Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi çalışanlarından 100 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, kadın çalışanların cam tavan engelleri ve iş tatminine etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda; kadınların iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığına uğradıkları, yükselmek için eşlerin ve ailelerin desteklerinin önemli olduğu, kadınların çok fazla ailevi sorumluluk üstlendiği, kadın ve erkek çalışanların kadın bir yöneticiyle çalışmak istemeyecekleri, yöneticiliğin genellikle erkeklere özgü bir görev olduğu ve erkek egemen kültürün kadınların yükselmelerine engel olduğu yönünde cevaplar alınmıştır. Anket sonuçlarına göre erkek çalışanlar, kadınların yöneticilik ve liderlik özelliklerine sahip olmadıklarını, çalışan kadınların çalışmayanlara göre iyi birer eş ve anne olamayacaklarını, evli ve çocuklu olmanın ve doğum gibi nedenlerle işe ara vermelerinin kadınların iş yaşamına olumsuz etki edeceğini ve başarılı olabilmek için kadın çalışanların ailevi sorumluluklarından taviz vermesi gerektiğini düşünmektedirler. Buna karşılık kadın katılımcılar tüm bu konularda tam tersi görüş bildirmişlerdir. Yapılan analizler sonrasında cam tavan sendromu bulgularına rastlanmıştır. Araştırmada genel olarak algılanan cam tavan sendromu ile kadınların iş tatmini arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Kadınların iş tatminine etki eden en önemli unsur olarak da aile ve çocuk faktörleri gelmektedir.

Mızrahi ve Aracı (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine yaptıkları araştırmada İzmir ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerden bir örneklem belirleyerek, bu işletmelerde çalışan kadın ve erkek yöneticiler üzerinde bir anket çalışması yapmışlardır. Analiz sonuçlarına dayanılarak kadın ve erkek yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin tutumları değerlendirilmiştir. Kadın yöneticilerin kariyerlerinde karşılaştıkları engeller ortaya konularak bu engellerle baş etmeleri için birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Hopman ve Lord (2009), Yeni Zelanda'da muhasebe biriminde çalışan kadınlar üzerine yaptıkları araştırmalarda cam tavan algısı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sonuç olarak; literatürdeki araştırmaların sonucunda; kadınların üst yönetim düzeylerinde erkeklerin gerisinde olduğu, cam tavan algısı yaşadıkları ve bu algının iş yerlerinde birçok sorunu beraberinde getirdiği görülmüştür. Fakat araştırmalar cam tavan algısı ile motivasyon ilişkisini incelememektedir. Bu araştırmada tüm kademelerde yer alan kadınların cam tavan sendromu algıları hakkındaki görüşleri ve bunların iş motivasyonları ile olan ilişkisi incelenmiştir. Bu açıdan araştırma, literatürdeki bu boşluğu dolduracaktır ve bu alanda yapılacak diğer çalışmalar için veri oluşturacaktır.

4.1.2. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Araştırmanın evrenini Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan kadınlar (754), örneklemini ise 0.05 hata ve 0.95 güven düzeyinde 278 çalışan kadın oluşturmaktadır. Bu kapsamda 300 kişiye ulaşılmış olup 281 kişiden geri dönüş alınmıştır. Cevapların daha gerçekçi ve samimi bir şekilde verilebilmesi amacıyla ankete katılanların kimlik bilgileri alınmamıştır.

4.1.3. Veri toplama aracı

Araştırmada kullanılan anket demografik özellikler, cam tavan sendromu ölçeği ve iş motivasyon ölçeği olarak 3 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde yaş, eğitim durumu, medeni durum, unvan ve mesleki deneyim sürelerine belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

İkinci bölümde yer alan, Cam Tavan Sendromu ölçeği için üç farklı kaynaktan yararlanılmıştır. İlk olarak, Aslı Öztürk'ün 2011 yılında Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde hazırlamış olduğu '*Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği*' başlıklı yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır. İkinci olarak, Fatma Büyükyaprak'ın 2015 yılında Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlamış olduğu '*Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği*' konulu yüksek lisans tezinde kullanmış olduğu ölçekten yararlanılmıştır. Üçüncü olarak da Ayşe Karaca'nın 2007 yılında yapmış olduğu '*Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*' konulu yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır.

Kullanılan Cam Tavan Sendromu ölçeğinde 38 yargı ifadesi yer almakta olup üç yargı ifadesi çıkarılarak 35 ifade üzerinden uygulanmıştır. Yargı ifadeleri 5'li likert ölçeği ile cevaplandırılmıştır. Kullanılan anketin 35 yargı ifadesi üzerinden yapılan güvenilirlik testi sonucu cronbach's alpha değerinin 0,792 bulunması, ankette kullanılan cam tavan sendromu ölçeğinin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

İş Motivasyonu ölçeği için ise Hayrettin Ertan'ın 2008 yılında Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlamış olduğu '*Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*' başlıklı doktora tezinde ve Feyza Çağla Oran'ın 2012 yılında Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlamış olduğu '*Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*' başlıklı yüksek lisans tezinde kullanmış oldukları anket ölçeği kullanılmıştır.

İş Motivasyonu ölçeğinde 24 yargı ifadesi yer almaktadır. Yargı ifadeleri 5'li likert ölçeği ile cevaplandırılmıştır. Kullanılan anketin güvenilirlik testi sonucu cronbach's alpha değerinin 0,842 bulunması, ankette kullanılan iş motivasyonu ölçeğinin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

Anket sonuçları SPSS programı aracı ile analiz edilerek veriler yorumlanmıştır.

4.1.4 Araştırmanın sınırlılıkları

Araştırma, Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının yerleşke olarak dağılık olması sebebi ile Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı ile sınırlandırılmıştır.

4.1.5. Araştırmanın hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri incelenen cam tavan sendromu boyutlarının iş motivasyonu ile olan ilişkisi dikkate alınarak şöyle oluşturulmuştur:

H1 – Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan kadınlarda cam tavan algısı vardır.

H2 – Kadın çalışanların cam tavan algıları ile iş motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3 – Kadın çalışanların ‘çoklu rol üstlenme’ leri ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4 – Kadın çalışanların ‘kişisel tercih algıları’ ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H5 – Kadın çalışanların ‘örgüt kültürü ve politikaları’ ile kadın çalışanların iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H6 – Kadın çalışanların ‘resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama’ durumları ile iş motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H7 – Kadın çalışanların ‘mentor eksikliği’ ile kadın çalışanların iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H8 – ‘Mesleki ayrımcılık’ ile kadın çalışanların iş motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H9 – ‘Kalıplaşmış önyargılar’ ile kadın çalışanların iş motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

4.2. Araştırma Verileri ve Bulguları

4.2.1. Demografik bulgular

Araştırmadaki katılımcıların demografik bulgulara göre dağılımları aşağıdaki çizelge görüldüğü gibidir. Çizelgeden 4.1’de anlaşılacağı gibi katılımcıların çoğunluğunu 26-35

yaş grubundaki (%58,9) kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %42,5' nin eğitim durumlarının lisans düzeyinde olduğu, %51,8' nin medeni durumunun evli, %46,4'ünün bekâr olduğu görülmektedir.

Katılımcıların unvanlarına bakıldığında ise çoğunluğunun Diğer (%57,1) meslek gruplarından ve Sağlık Uzman Yardımcısı oldukları anlaşılmaktadır ve bu kişilerin belirgin ölçüde çoğunluğu 1-5 (%57,9) yıl arasında mesleki deneyime sahiptir.

Çizelge 4.1.Demografik bulgulara göre katılımcıların dağılımı

Yaş Grupları		
	F	%
18-25	45	16,1
26-35	165	58,9
36-45	63	22,5
46-55	8	2,5
Toplam	281	100
Eğitim Durumu		
Lise	63	22,5
Ön Lisans	36	12,9
Lisans	119	42,5
Yüksek Lisans	54	19,3
Doktora	9	2,9
Toplam	281	100
Medeni Durum		
Bekar	130	46,4
Evli	145	51,8
Dul veya Boşanmış	6	1,8
Toplam	281	100
Unvan		
Doktor	7	2,4
Hemşire	13	4,3
Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni	4	1,4
Sağlık Uzman Yardımcısı	94	33,6
Yönetici	3	1,1
Diğer	160	57,1
Toplam	281	100
Mesleki Deneyim Süresi (yıl)		
1-5	162	57,9
6-10	66	23,6
11-15	24	8,6
16-20	21	7,5
21 ve üzeri	8	2,5
Toplam	281	100

4.2.2. Cam tavan sendromuna ilişkin bulgular

Cam tavan sendromunu ölçmeye yönelik sorular 5’li likert ölçeği kullanılarak hazırlanmış olup; 1 puan “hiç katılmıyorum”; 2 puan “katılmıyorum”; 3 puan “kararsızım”; 4 puan “katılıyorum”; 5 puan ise “kesinlikle katılıyorum” şeklinde gruplandırılmıştır. Soruların ortalaması bu ölçek ışığında istatistiksel olarak incelendiğinde; ortalamalar;5 puana yaklaştıkça verilen ifadeye katılma oranının vecam tavan algısının yüksek olduğunu, 1 puana yaklaştıkça ise düşük olduğunu göstermektedir. Cam tavan sendromuna ilişkin bulgular bu bilgiler ışığında incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Çizelge 4.2. Cam tavan algısı

	Ortalama	Minimum	Maksimum	SS
Cam Tavan Algısı	2,71	1,56	3,92	,40242

Çizelge 4.2’ de katılımcıların cam tavan ile ilgili verdikleri yanıtların ortalaması incelenmiştir. Cam tavan algısı en yüksek 3,92 puana ulaşmıştır. Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan kadınlarda cam tavan algı ortalamasının 2,71 olması, cam tavan algısının düşük olduğunu göstermektedir. Dolayısı ile ‘H1 – Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan kadınlarda cam tavan algısı vardır.’ hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 4.3. Cam tavan algısına ilişkin soruların ortalamaları

Cam Tavan Algısına İlişkin Sorular	N	Ortalama
Benim yerim eşimin yanındır	281	3,0747
Benim için birinci öncelik çocuğumla ilgilenmektir	281	3,6726
Ailemde erkeklerden daha fazla sorumluluk üstleniyorum	281	3,3523
Çalışma hayatım iyi bir eş olmamı engelliyor	281	2,2278
Çalışma hayatım iyi bir anne olmamı engelliyor	281	2,4377
Benim için birinci öncelik kariyerimdir	281	2,6335
Evliliğin kariyerimi aksatacağını (aksattığını) düşünüyorum	281	2,3345
İş hayatımda yönetmekten çok yönetilmekten hoşlanırım	281	1,9822

Çalışma yaşamımda üst düzey yönetici olarak görev yapmamın cinsel kişiliğimi olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum	281	1,8968
Kariyer hedefimi gerçekleştirmek için belirli bir plana sahibim	281	3,5196
Başarılı bir yönetici olmak için yeterli zamana sahibim	281	3,2705
Kadınlar, görevde yükselme gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar	281	3,5623
Görevde yükselme konusunda cinsel ayrımcılığa maruz kalıyorum	281	2,8577
İş dağılımı konusunda cinsel ayrımcılığa maruz kalıyorum	281	2,6121
Üst düzey yöneticilik için erkeklere daha çok fırsat veriliyor	281	3,6797
İş yerim erkeklerin kurallarıyla yönetiliyor	281	3,1032
İş yerimde kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlemesi yapılıyor	281	3,4377
Erkek yöneticilerle daha rahat iletişim kuruyorum	281	3,0641
Erkek çalışanlar sosyal hayatlarındaki ikili ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışta bulunuyorlar	281	3,0961
Erkeklerin baskın olduğu iletişim ağlarına girmekte zorlanıyorum	281	2,6548
Bana rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yok	281	3,3701
Mentorluk ilişkisinden yeterince yararlanamıyorum. (Mentorluk: Danışmanlık, koçluk)	281	3,2633
Ailem beni, kadınlara uygun olduğunu düşündükleri mesleğe yönlendirdi.	281	2,3416
İş yerimdeki görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık gösteriyor	281	2,5196
Mesleğimde ilerlemek için erkeklere göre daha çok çalışmam gerekiyor	281	2,6975
Mesleğimde ilerlemek için erkeklere göre daha uzun süre beklemem gerekiyor	281	2,7900
Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kritik görevlerde yeterince yer alamıyorum	281	3,1174
Üst düzey yönetici pozisyonuna erkekler daha uygundur	281	1,8221
Kariyerime erkekler kadar bağlı değilim	281	2,1246
Hızlı ve mantıksal kararlar alamıyorum	281	1,9537
İş hayatımın güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremiyorum	281	2,1815
Erkeklere göre daha duygusal olduğum için üst düzey yöneticilikte başarılı olamam	281	1,8932
Uzun çalışma saatlerini sevmiyorum	281	3,6014
Çalıştığım şehri ve ülkeyi değiştirmek istemiyorum	281	3,3630
Kadın yöneticilerin yönetim konusunda adil davranamayacağını düşünüyorum	281	2,2954

Cam tavan algısına ilişkin ifadeler incelendiğinde en yüksek ortalamanın ‘Benim için birinci öncelik çocuğumla ilgilenmektir.’ (3,6726) ifadesine, ikinci en büyük ortalamanın ise ‘Üst düzey yöneticilik için erkeklere daha çok fırsat veriliyor’ (3,6797) ifadesine ait olduğu görülmektedir.

Genel ortalamaya göre cam tavan algısının olmadığı görülse de bu iki ifadeye verilen cevapların ortalamasının yüksek olması bir farkındalık olduğunu göstermektedir.

Aksi şekilde ‘Kariyer hedefimi gerçekleştirmek için belirli bir plana sahibim’ (3,5196) ve ‘Başarılı bir yönetici olmak için yeterli zamana sahibim (3,2705) ifadelerine verilen cevap ortalamalarının yüksek olması ile ‘Çalışma yaşamımda üst düzey yönetici olarak görev yapmamın cinsel kişiliğimi olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum’ (1,8968) ve ‘Üst düzey yönetici pozisyonuna erkekler daha uygundur’ (1,8221) ifadelerine verilen cevap ortalamasının en düşük 2 ifade olması araştırmaya katılan çalışan kadınlarda cam tavan algısının olmadığını açıkça göstermektedir.

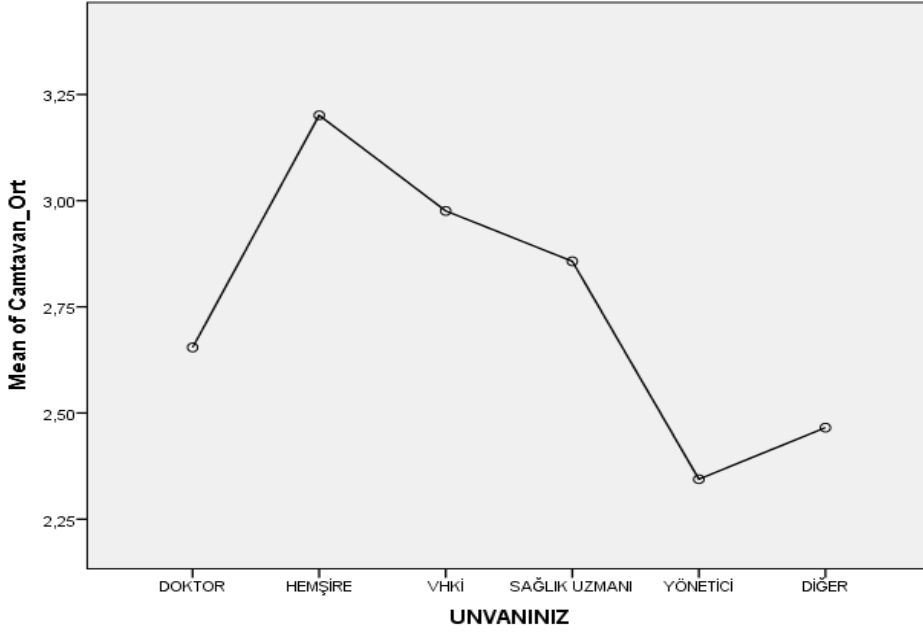
4.2.3. Demografik bulgular ile cam tavan sendromu arasındaki ilişki

Cam tavan ile demografik bulgular arasındaki ilişkilere bakıldığında yapılan Anova testine göre sadece medeni durum ve unvan ile cam tavan arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Buna göre medeni durumu dul veya boşanmış olan çalışan kadınlarda cam tavan algısı (3,6855) daha yüksektir ve bu ilişki yapılan Anova testi sonucu ($p=0,00$) anlamlı bulunmuştur.

Aynı şekilde unvanı hemşire (3,2010) ve veri hazırlama kontrol işletmeni (2,9758) olan çalışan kadınlarda cam tavan algısının tüm diğer meslek gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür ve bu ilişki yapılan Anova testi sonucu ($p=0,00$) anlamlı bulunmuştur.

Ayrıca yapılan varyans homojenliği testine göre unvana göre varyansların homojen dağıldığı görülmüştür (Levene İstatistik Değeri=0,863; $p=0,507$).

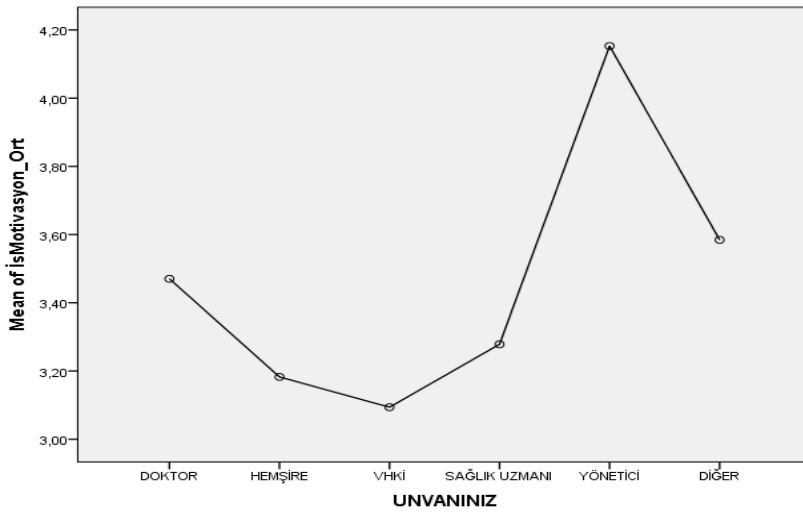


Şekil 4.1. Unvana göre cam tavan algısı dağılımı

4.2.4. Demografik bulgular ile iş motivasyonu arasındaki ilişki

Cam tavanın demografik bulgular ile ilişkilerine bakıldığında medeni durum ve unvan bakımından istatistiksel olarak anlamlılık bulunmuştur ancak iş motivasyonu açısından incelendiğinde sadece unvana göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,02$).

Aşağıdaki grafikte de görüldüğü gibi yönetici konumunda olan kadınlarda iş motivasyonunun yüksek olduğu, veri hazırlama kontrol işletmenlerinde ve hemşirelerde iş motivasyonunun düşük olduğu görülmektedir.



Şekil 4.2. Unvana göre iş motivasyonu dağılımı

4.2.5. Cam tavan ve boyutları ile iş motivasyonu arasındaki ilişki

Yapılan korelasyon analizine göre cam tavan sendromu ile iş motivasyonu arasında zıt yönlü bir ilişki (pearson correlation= -0,335) olduğu istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000) bulunmuştur. Şöyle ki; cam tavan sendromu algısı arttıkça iş motivasyonu azalmaktadır.

Cam tavan sendromunun boyutları ile iş motivasyonu arasındaki ilişki durumuna bakıldığında ise çoklu rol üstlenme (p=0, 419) ve kadınların kişisel tercih algıları (p=0,271) ile iş motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ancak bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Cam tavan sendromu ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin boyutunu belirlemek için yapılan regresyon analizinin sonuçları Çizelge 4.4' te gösterilmiştir.

Çizelge 4.4. Cam tavan algısının iş motivasyonu üzerine etkisi

	R	B	SS	Beta	t	p
(Constant)		4,369	,156		28,047	,000
Cam tavan Algısı	,335 ^a	-,344	,058	-,335	-5,929	,000

$$\text{İş Motivasyonu} = 4,369 + (-0,344) * \text{Cam Tavan Algısı}$$

Regresyon analizi sonucuna göre cam tavan algısının iş motivasyonu üzerine ters yönde 0,344' lük bir etkisi vardır. Yani cam tavan algısındaki bir birimlik artış, iş motivasyonunda 0,344 birimlik azalmaya sebep olmaktadır.

Çizelge 4.5. Cam tavan boyutları ile iş motivasyonu arasındaki ilişki

Cam Tavan Boyutu	Korelasyon Oranı	p
Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları	- 0,308	0,000
Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama	- 0,309	0,000
Mentor Eksikliği	- 0,248	0,000
Mesleki Ayrımcılık	- 0,318	0,000
Kalıplaşmış Önyargılar	- 0,230	0,000

Çizelge 4.5'te görüldüğü gibi yapılan korelasyon testine göre örgüt kültürü ve örgüt politikaları ile iş motivasyonu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Bulunan değer -1' e yakın (-0,308) olmasından dolayı örgüt kültürü ve örgüt politikalarındaki cam tavan

algısı faaliyetleri arttıkça iş motivasyonunun azaldığı görülmekte olup, bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

İkinci olarak kadınların resmi olmayan iletişim ağlarına katılamamaları ile iş motivasyonları arasındaki ilişkiye bakıldığında, bulunan değer -1 ' e yakın $(-0,309)$ olması kadınların resmi olmayan iletişim ağlarına katılamamalarının iş motivasyonlarını azaltan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Üçüncü olarak, kadınlara rehberlik edecek ve örnek olacak bir mentorun bulunmaması ile kadınların iş motivasyonları arasındaki ilişkiye bakıldığında bulunan değer -1 ' e yakın $(-0,248)$ olması mentor eksikliğinin, iş motivasyonunu düşürdüğünü göstermektedir ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Dördüncü olarak; mesleki ayrımcılık ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiye bakıldığında bulunan korelasyon değerinin -1 'e yakın olması $(-0,318)$ mesleki ayrımcılığa maruz kalmanın iş motivasyonunu düşürdüğünü göstermektedir ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Son olarak; kalıplaşmış önyargılar ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiye bakıldığında ise bulunan korelasyon değerinin -1 'e yakın olması $(-0,230)$ kalıplaşmış önyargıların, kadınların iş motivasyonunu düşürdüğünü göstermektedir ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Cam tavan sendromu kadınların iş yaşamına katılımları ile birlikte daha çok anılmaya ve araştırılmaya başlanmıştır. Hastanelerde çalışan personelin çoğunluğunun hemşire olması ve hemşirelerin de çoğunlukla kadın olmasından dolayı, bu kamu kuruluşunun merkezinde çalışan kadınların cam tavan sendromu algılarını ve bunun iş motivasyonları ile ilişkisinin nasıl olduğu araştırılmıştır.

Teze öncelikle kuramsal çerçeve çizilerek başlanılmış ve literatür taraması sonucu çalışanların da profili göz önüne alınarak hipotezler oluşturulmuştur.

Daha önce cam tavan sendromu hakkında yapılan çalışmalarda bu durumun herhangi bir faktör ile ilişkisinin araştırılmadığı görülerek iş motivasyonu ile arasındaki ilişkinin araştırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu bakımdan cam tavan boyutları ayrı ayrı ele alınarak işlenmiştir.

Bu tez çalışmasında Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan 300 kadına ulaşılmış ancak 281 kişiden geri dönüş alınmıştır.

Çalışmaya katılan kadın çalışanlarda cam tavan algısı olmadığı bilimsel olarak ortaya çıkmıştır. Ancak cam tavan algısı olduğunu gösteren ifadelere verilen cevapların yüksek olması (Benim için birinci öncelik çocuğumla ilgilenmektir ve üst düzey yöneticilik için erkeklere daha çok fırsat veriliyor gibi) yine de bir algının oluştuğunu göstermektedir. Bu ifadelerden birincisi çoklu rol üstlenmeye, ikincisi ise mesleki konularda cinsiyet ayrımcılığına dikkat çekmektedir.

Cam tavan algısının olmadığını gösteren önermelere göre (Kariyer hedefimi gerçekleştirmek için belirli bir plana sahibim gibi) cam tavan algısının olmadığı açıkça görülmektedir.

Cam tavan ile demografik bulgular arasındaki ilişkilere bakıldığında ise medeni durum ve unvan ile cam tavan arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, dul veya boşanmış olan kadınlarda ve hemşire ve veri hazırlama kontrol işletmeni olan kadınlarda cam tavan algısının tüm diğer meslek gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

İş motivasyonu ile demografik bulgular arasındaki ilişkiye bakıldığında ise yönetici konumunda olan kadınlarda iş motivasyonunun yüksek olduğu, veri hazırlama kontrol işletmenlerinde ve hemşirelerde ise iş motivasyonunun düşük olduğu görülmüştür.

Hipotez	Kabul	Red
H1 – Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan kadınlarda cam tavan algısı vardır.		*
H2 – Kadın çalışanların cam tavan algıları ile iş motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	*	
H3 – Kadın çalışanların ‘çoklu rol üstlenme’ leri ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.		*
H4 – Kadın çalışanların ‘kişisel tercih algıları’ ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.		*
H5 – Kadın çalışanların ‘örgüt kültürü ve politikaları’ ile kadın çalışanların iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	*	
H6 – Kadın çalışanların ‘resmi olmayan iletişim ağlarına katılmama’ durumları ile iş motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	*	
H7 – Kadın çalışanların ‘mentor eksikliği’ ile kadın çalışanların iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	*	
H8 – ‘Mesleki ayrımcılık’ ile kadın çalışanların iş motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	*	
H9 – ‘Kalıplaşmış önyargılar’ ile kadın çalışanların iş motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	*	

Kadın çalışanların cam tavan algıları ile iş motivasyonları arasındaki ilişkiye bakıldığında cam tavan sendromu algısının arttıkça iş motivasyonunun azaldığı istatistiksel (pearson correlation= -0,335) olarak anlamlı(p=0,000) bulunmuştur. Dolayısı ile H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Ayrıca yapılan regresyon analizine göre cam tavan algısının iş motivasyonu üzerine ters yönde bir etkisinin olduğu, yani cam tavan algısındaki bir birimlik artışın, iş motivasyonunda 0,344 birimlik azalmaya sebep olduğu görülmüştür.

Cam tavan sendromunun boyutları ile iş motivasyonu arasındaki ilişki durumuna bakıldığında ise kadın çalışanların çoklu rol üstlenmeleri ve kişisel tercih algıları ile iş

motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ancak bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Dolayısı ile H3 ve H4 hipotezleri reddedilmiştir.

Cam tavanın diğer boyutları olan örgüt kültürü ve politikaları, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama, mentor eksikliği, mesleki ayrımcılık ve kalıplaşmış önyargılar ile iş motivasyonu arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000$) bulunmuştur. Dolayısıyla H5, H6, H7, H8 ve H9 hipotezleri kabul edilmiştir.

Bu durumda cam tavan algısının, iş motivasyonu ile ilişkisinin var olduğu kanıtlanmış olup, her bir cam tavan boyutu için politika ayrı politikalar belirlenebilir.

Daha önce bu konu ile ilgili olarak yapılan araştırmaya göre (Öztürk ve Bilkay, 2016) Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan kadınların bir bağlı kuruluşu olan Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda çalışan kadınlara kıyasla cam tavan sendromunun farkında oldukları ve en önemlisi bir kariyer planına sahip oldukları görülmüştür.

Araştırma sonucu da gösteriyor ki, cam tavan algısının var olduğu hemşire ve veri hazırlama kontrol işletmenlerinde iş motivasyonu düşüklüğü yaşanmaktadır.

Örgüt kültürünün cam tavanı destekler nitelikte olması, kadınlar hakkındaki önyargılar, kadınların erkeklerin aralarında oluşturdukları iletişim ağlarına katılamamaları ve mesleki olarak ayrımcılığa maruz kalmaları iş motivasyonunu düşüren etkenler arasındadır.

Bu durumda kuruluşların rol model oluşturabilecek konumlarda bulunan kadınların göz önünde bulundurulması ve iletişim noktalarının artırılması gerekmektedir.

Bu çalışma ile Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatındaki araştırmaya katılan kadınların çoğunun bir kariyer planlaması yaptıkları görülmüştür. Bu durumun yönetimce de desteklenmesi önerilir.

Özellikle hastanelerde kadın ağırlıklı personel çalıştırılan bir kamu kuruluşunun politika oluşturma merkezlerinde kadınlara öncelik verilmesi, ailevi nedenlerden dolayı kariyer planlamalarını yeterince yapamayan kadınların çalışma koşullarının (kreş olanakları, servis, süt izni haklarının kullanılmasının sağlanması gibi) değerlendirilmesi ve örgütsel kariyer planlama çalışmaları ile desteklenmeleri yararlı olacaktır.

Cam tavanın, örgütsel bağlılık, işe adanma ve performansa etkileri gibi konularda yeni araştırmalar yapılabilir.



KAYNAKÇA

- Abbasoğlu, Ő. (2015). *İŞ ğörenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi 'bir devlet hastanesi örneği'*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akdöl, B. (2009). *Cam tavan ve kurumsal bir strateji pozitif ayrımcılık; ilaç sektöründe bir sınıflandırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Almer, E., and L. Single. (2007). Shedding light on the AICPA work/life and women's initiatives research: What does it mean to educators and students? *Issues in Accounting Education*, 22(1), 67-77.
- Aycan, Z. (2004) Key success factors for women in management in Turkey, *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 453-477.
- Aytaç, S. (1997) *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması geliştirilmesi sorunları*, (Birinci Baskı), İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 27-28.
- Bakacak, A. G. (2009). Cumhuriyet Dönemi kadın imgesi üzerine bir değerlendirme, *Ankara Üniversitesi Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*, 44, 627-638.
- Baral R. (2016). Women managers & professionals: work-family conflict & job satisfaction, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 51 (3), 432-447.
- Barker, P., and K. Monks. (1998). Irish women accountants and career progression: A research note, *Accounting, Organizations and Society*, 23(8), 813-823.
- Barutçugil, İ. (2002). *İŞ hayatında kadın yönetici*, (Birinci Baskı), İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 203-218.
- Bulutay, T. (Editör). (2002). *Kadın istihdamı*, Ankara: Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, 13.
- Burbridge, L. C. (1994). *The glass ceiling in different sectors of the economy: differences between Government, Non-Profit, and For-Profit Organizations*. Washington: Glass Ceiling Commission, US Department of Labor, 1.
- Burke, R. J., Cooper, C. L. (2006) *Inspiring Leaders* (London: Routledge).
- Burney, M. L. and Widener, S. K. (2007). Strategic performance measurement systems, job- relevant information, and managerial behavioral responses - Role stress and performance, *Behavioral Research in Accounting*, 19, 43-69.
- Büyükyaprak, F. (2015). *Çalışan kadın personelin kariyer gelişimi engellerinden cam tavan sendromu: Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Candaş, A., Yılmaz, V. (2012). *Türkiye'de eŐitsizlikler*, İstanbul: Bilnet Matbaacılık, 47-68.

- Chung, J. (2001). An examination of potential public accounting recruits' attitudes towards Women, *British Accounting Review*, 33, 307-331.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. and Vanneman, R. (2001). "The Glass Ceiling Effect", *Social Forces*, 80 (2), 655-682.
- Çakınberk, A. K. (2011). *İş' te kadın olmak*, (Birinci Baskı), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 10-168.
- Çetin, A. (2011). *Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: bursa ili tekstil sektöründe bir alan araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Davidson, M. J. and Fielden, S. (Editors) (2003) *Individual diversity and psychology in organizations* (Chichester: John Wiley).
- Davidson, M. J., Burke, R. J. (Editors). (2011). *Women in management worldwide progress and prospects* (Second edition). UK: MPG Books Group, 1-13, 333.
- Demirci, O. (2011). *İlköğretim okullarında çalışan sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlerin özlük haklarındaki farklılıklar ve iş motivasyonu*, Yüksek Lisans Tezi Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Doğru, A. (2010). *Kadın çalışanların cam tavan engelleri ve iş tatminine etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Eagly, A.H. and Carli, L.L. (2007). Women and the labyrinth of leadership, *Harvard Business Review*.
- Eagly, A.H. and Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders, *Psychological Review*, 109 (3), 573-98.
- Eker, A. (2012). *Toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş motivasyonuna etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Erçen, A. E. Y. (2008). *Kadınların cam tavanı aşma stratejileri: büyük ölçekli Türk öğretilerinde bir inceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Erdem Y.T., ve Yiğit, H. (2010). *Bacıyan-ı Rüm'dan günümüze Türk kadınının iktisadi hayatındaki yeri*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:69, 146.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları, 601.
- Eren, E.(1989). *Yönetim psikolojisi* (Üçüncü Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 388.
- Erkılınç, N. (2011). *The role of breaking the glass ceiling strategies on women's career advancement*, Master Thesis, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Fassinger, R.E. (2008). Workplace diversity and public policy: challenges and opportunities for psychology, *American Psychologist*, 63 (4), 252-68.
- Ferber, M. A. (1998). *Women in the labor market volume 2* (First edition), UK: Edward Elgar Publishing Limited, 115, 217.
- Fulmer, R. M. and Conger, J. A. (2004) *Growing your Company's Leaders* (New York, NY: AMACOM).
- Gammie, E., and B. Gammie. (1995). Women chartered accountants: Progressing in the right Direction?, *Women in Management Review*, 10(1), 5-13.
- Gülbay, M. (2012). *Kadın yöneticilerin kariyer sorunları: cam tavan*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Günden, Y. (2011). *Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engelleri ve Muğla örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Günden, Y., Korkmaz, M. ve Yahyaoglu, G. (2012). An applied study on women managers working in tourism enterprises in antalya and muğla region concerning glass ceiling issue and syndrome, *Akademik Bakış Dergisi*, 28, 1-26.
- Gürüz, K. (2001) *Dünyada ve Türkiye'de yükseköğretim: tarihçe ve bugünkü sevk ve idare sistemleri*, Ankara: ÖSYM Yayınları.
- Healy, G., Özbilgin, M., Aliefendioğlu, H. (2005) Academic employment and gender: a Turkish challenge to vertical sex segregation, *European Journal of Industrial Relations*, 11(2), 247-264.
- Hogan, R. and Hogan, J. (2001) Assessing leadership: A view of the dark side, *International Journal of Evaluation and Assessment*, 9 (40).
- Hopman A. H., Lord, B. R. (2009, 9-11 July). *The glass ceiling and women in accounting: New Zealand experiences and perceptions*, Paper presented at the Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference, Innsbruck, Austria.
- Hymowitz, C., and T. Schellhardt. (1986). The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs, *The Wall Street Journal*, March 24, 1-4.
- Irmak, R. (2010). *Cam tavan sendromu - bir hastane uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İnternet: ABC Gazetesi. (7 Mart 2017). Web: <http://www.abcgazetesi.com/kadin-yoneticisi-seviyesindeki-artist-yavas-46072h.htm>, 13 Mart 2017'de alınmıştır.

İnternet: Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. (1985-1989). Web: <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/5/plan5.pdf> 03 Şubat 2017' de alınmıştır.

İnternet: Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967). Web: <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/9/plan1.pdf>, 03 Şubat 2017' de alınmıştır.

İnternet: Catalyst (2007) Expanding Opportunities for Women and Business – Women in Management Global Comparison, Web: http://api.ning.com/files/IkYZfbfDzTXtSxI2n2FVEitMJHak6NoEcPiQHS16H187vcRH5Kx7A9ddqZ6ASZLj*YGOOnQXmddOSWmVhkOMZw00NCamjd/qt_women_in_management_global_comparison.pdf 06 Aralık 2016'da alınmıştır.

İnternet: Catalyst (2013) Expanding Opportunities for Women and Business – Women in Management Global Comparison, Web: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-management-global-comparison> 06 Aralık 2016'da alınmıştır.

İnternet: Catalyst (2017) Woman in Management , Web: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-management> 16 Mart 2017' de alınmıştır.

İnternet: Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı. (1979-1983). Web: <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/6/plan4.pdf> 03 Şubat 2017' de alınmıştır.

İnternet: Dünya Bankası. (2006). Türkiye İşgücü Piyasası çalışması, Web: <http://siteresources.worldbank.org/> 17 Aralık 2016'da alınmıştır.

İnternet: Dünya Gazetesi (2 Mart 2015), Şirketlerde kadın yönetici oranında İran'ın gerisindeyiz, Web: <http://www.dunya.com/gundem/sirketlerde-kadin-yoneticiler-oraninda-iranin-gerisindeyiz-haberi-272801>, 22 Eylül 2016'da alınmıştır.

İnternet: İkinci Kalkınma Planı (1968-1972). Web: <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/8/plan2.pdf> 03 Şubat 2017' de alınmıştır.

İnternet: KOSGEB. (12 Nisan 2013). Uygulamalı Girişimcilik Eğitim Planı. Web: <http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/765/uygulamali-girisimcilik-egitim-plani-12042013> 03 Şubat 2017' de alınmıştır.

İnternet: KSGM (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü) (2 Mart 2009). Kadına yönelik aile içi şiddetle mücadele ulusal eylem planı 2007-2010, Web: http://www.ksgm.gov.tr/kanun_4857_iskanunu.php, accessed 02 Aralık 2016'da alınmıştır.

İnternet: KSGM (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü). (18 Mart 2009). Toplumsal cinsiyet eşitliği ulusal eylem planı 2008-2013, Web: http://www.ksgm.gov.tr/Pdf/kararalma_ing.pdf, accessed 02 Aralık 2016'da alınmıştır.

İnternet: OECD.Stat. Yaş ve cinsiyete göre işgücü istatistikleri: İş gücüne katılım oranları
Web: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LFS_SEXAGE_I_R 15 Mart 2017' de alınmıştır.

İnternet: Özden, Ö. T. (24 Nisan 2009). Women in Turkey and Turkish Civil Code, Web: http://www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/1/2/1/1/9/p121196_index.html, accessed 02 Aralık 2016'da alınmıştır.

İnternet: Resmi Gazete. (25 Mayıs 2010). Kadın İstihdamının Artırılması ve Fırsat Eşitliğinin Sağlanması konulu genelge, Web: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/05/20100525-12.htm> 03 Şubat 2017' de alınmıştır.

İnternet: Sözcü Gazetesi. (7 Mart 2016). Web: <http://www.sozcu.com.tr/2016/ekonomi/turkiyede-kadin-yonetici-orani-bes-yilda-11-puan-dustu-1125410/>, 13 Mart 2017'de alınmıştır.

İnternet: Superwoman (sociology). Web: [https://en.wikipedia.org/wiki/Superwoman_\(sociology\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Superwoman_(sociology)) 04 Şubat 2017' de alınmıştır.

İnternet: The economist (5 Mayıs 2009), The glass ceiling, Web: <http://www.economist.com/node/13604240>, 27 Eylül 2016'da alınmıştır.

İnternet: TÜİK. (2012). Web: <http://kasaum.ankara.edu.tr/files/2013/02/%C4%B0statistiklerle-kad%C4%B1n-2012.pdf> 05 Şubat 2017' de alınmıştır.

İnternet: Türk Dil Kurumu, Türkçe Güncel Sözlük. Kariyer. Web: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5896d0522bca82.89746143, 20 Eylül 2016'da alınmıştır.

İnternet: Türk Dil Kurumu, Türkçe Güncel Sözlük. Mentor. Web: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5896c031f06572.19195949. 12 Aralık 2016' da alınmıştır.

İnternet: Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (7 Mart 2016). İstatistiklerle kadın 2015. Web: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21519> 22 Eylül 2016'da alınmıştır.

İnternet: Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). Kadın istihdam oranları istatistikleri. Web: <https://biruni.tuik.gov.tr/gosterge/?locale=tr>, 27 Kasım 2016'da alınmıştır.

İnternet: Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977). Web: <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalkinma%20Planlar/Attachments/7/plan3.pdf> 03 Şubat 2017' de alınmıştır.

İnternet: Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, 2015. Web: www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=1422 05 Şubat 2017' de alınmıştır.

İnternet: Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, Tez Merkezi. Web: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>, 10 Ocak 2017'de alınmıştır.

- Kabasakal, H. (1998) Top women managers in Turkey. A. B. Mirzaoglu (ed.) *75 yılda kadınlar ve erkekler*, İstanbul: Tarih Vakfı, 303–312.
- Kabasakal, H. (1999) A profile of top women managers in Turkey. In Z. F. Arat (ed) *Deconstructing Images of the Turkish Women*, New York, NY: Palgrave, 225–240.
- Karabıyık, İ. (2012). Türkiye’de çalışma hayatında kadının istihdamı, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 231-260.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karcıoğlu, F., Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: “cam tavan sendromu” üzerine bir uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1-20.
- Kasa, H. ve Alptekin, V. (2015). Türkiye’de kadın işgücünün büyüme etkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18 (1), 1-24.
- Kerman, E. (2007). *İş motivasyonu ve sonuçları: bir uygulama*, Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Keser, A. (2014). *Çalışma psikolojisi* (Birinci Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 99-128.
- Kılıç, D., Öztürk, S. (2014). Türkiye’de kadınların işgücüne katılımı önündeki engeller ve çözüm yolları: bir ampirik uygulama, *Amme İdaresi Dergisi*, 47 (1), 107-130.
- Kılınç, N. Ş. (2015). Küresel eğilimler çerçevesinde kadın istihdamı, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4(9), 120-135.
- Konrad, A., Kramer, V. and Erkut, S. (2008) The impact of three or more women on corporate boards, *Organizational Dynamics*, 37, 145–164.
- Korkmaz, H. (2014).Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5, 1-14.
- Kurnaz, Ş. (1991). *Cumhuriyet öncesinde Türk kadını*, (İkinci Baskı), Ankara: Öz-El Matbaası, 4-112.
- Kutunis, R. Ö., Çetinel, E. (2016). Örgütsel yapılanmadaki gizli bileşen: cinsiyet, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1-26.
- Latham, G. P. (2007). *Work motivation: History, theory, research, and practice*, California: Sage Publications, 128, 130.
- Leonard, J. S. (1989). Women and affirmative action, *Journal of Economic Perspectives* 3 (1): 61–75.
- Lewis, A.E. ve Fagenson, E.A. (1995). Strategies for developing women managers; how they fulfill their objectives?, *Journal of Management Development*, 14(2), 39-53.

- Lewis, G. B., and David N. (1994). Race, sex, and occupational segregation in state and local governments, *American Review of Public Administration*, 24: 393–410.
- Lockwood, N. (2004). *The glass ceiling: domestic and International perspectives*, Society for Human Resource Management, United States of America: SHRM - Research Quarterly, 2.
- Luthans, F. (1998). *Organisational Behaviour* (Eighth edition). Boston: Irwin McGraw-Hill, 58.
- Mackay, A. (2007). *Motivation, ability and confidence building in people*, Amsterdam ; Oxford : Butterworth-Heinemann, 20-76.
- Maupin, R.J. (1993). Why are there so few women accounting partners? Male and female accountants disagree. *Managerial Auditing Journal*, 8(5), 10-18.
- Mızrahi, R. Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 149-156.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001) *The War for Talent* (Boston, MA: Harvard Business School Press).
- Moore, L.S. (1995), *Sanayi yaşamının bazı yönleri*, (çev. S. Taner). İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları. (Eserin orijinali 1920’de yayımlandı), 166.
- Morrison, A., and M. Von Glinow. (1990). Women and minorities in management, *American Psychologist*, 45(2), 200-208.
- Newman, M. A. (1994). Gender and lowi’s thesis: implications for career advancement, *Public Administration Review*, 54: 277–284.
- O’Mahony, G. B. ve Sillitoe, J. F. (2001). Identifying the perceived barriers to participation in tertiary education among hospitality employees, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(1): 21-29.
- O’Mahony, G. Barry. James F Sillitoe (2001). Identifying the perceived barriers to participation in tertiary education among hospitality employees, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (1): 15-24.
- Oran, F. Ç. (2012). *Örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu ilişkisi: kamu sektöründe bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Osland, J.S., Turner, M. E., Kolb, D. A. and Rubin, I. M. (2007). *The organizational behavior reader*, Japan: Pearson Education LTD. 69-71.
- Oswald, S. L. and VanMatre, J. G. (1990). Arbitration and the queen bee syndrome, *Review of Business and Economic Research*, 26 (1): 38-46.
- Önder, N. (2013). Türkiye’de kadın işgücünün görünümü, *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, 1 (1), 35-61.

- Örücü, E., Kılıç, R., Kılıç, T., (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir İli örneği, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14 (2). 118-135.
- Öztürk, A. (2011). *Kadın öğretim elemanlarının cam tavan sendromu üzerine bir araştırma: Ankara Üniversitesi örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, Z. ve Bilkay, T. A. (2016). Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda çalışan kadınların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu algıları, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 89-102.
- Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (2), 57-67.
- Öztürk, Z. ve İlman, E. (2016). Sağlık yönetimi ve işletmeciliği bölümünde okuyan öğrencilerin bölümü tercih nedenleri ile beklenti ve motivasyon düzeyleri üzerine bir araştırma, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 71-93.
- Özünü, D. (2013). *Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Palmer, M. and Hyman, B. (1993). *Yönetimde kadınlar*, (çev. V. Üner) (Birinci Baskı). İstanbul: Reprosel Matbaa, 11-15.
- Quataert, D. (1999). *Sanayi devrimi çağında Osmanlı imalat sektörü*, (çev. T. Güney). İstanbul: İletişim Yayınları, 88.
- Reid, M. F., Kerr, B., Miller W. (2003). *Glass walls and glass ceilings: women's representation in state and municipal bureaucraci*, United States of America: Praeger Publishers. 22.
- Ruffino, N.C. (1993). *The Promotable Woman* (Second edition), Belmont, California: Wadsworth Publishing, 3-354.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M.V. (2005). *Örgütsel psikoloji* (Birinci Baskı). Bursa: Furkan Ofset, 37-92.
- Schwartz, F. N. (1992) *Breaking with Tradition: Women and Work: The New Facts of Life* (New York, NY: Warner).
- Sezen, B. (2008). *Örgütlerde kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan engeli: orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Shriver, M. (2009) *The Shriver Report: A Women's Nation Changes Everything* (Washington, DC: The Center for American Progress).
- Silverstein, M. J. and Sayre, T. K. (2009) *The female economy*, *Harvard Business Review*, 87, 46-53.

- Silverstein, M. J. and Sayre, T. K. (2009) The female economy, *Harvard Business Review*, 87, 46–53.
- Smith, P., Crittenden, N. and Caputi, P. (2012). Measuring women's beliefs about glass ceilings: development of the Career Pathways Survey, *Gender in Management: An International Journal*, 27 (2), 68 – 80.
- Spector, P. E. (2008). *Industrial and organizational psychology*, U.S.: Phoenix Colar, 200-214.
- Sümer, H. C. (2006) Women in management: Still waiting to be full members of the club, *Sex Roles*, 55(1–2), 63–72.
- Taghipour, A. and Dejban, R. (2013). Job performance: mediate mechanism of work motivation, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 1601 – 1605.
- Tahtalıoğlu, H. (2016). Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında cam tavan sendromunun kadınlar üzerindeki etkileri, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 89-105.
- Tarr-Whelan, L. (2009) *Women Lead the Way: Your Guide to Stepping up to Leadership and Changing the World* (San Francisco, CA: Berrett-Koehler).
- Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon kavramına genel bir bakış, motivasyon araçları ve bilgi teknolojileri ve iletişim kurumu ölçeğinde bir model önerisi*, İdari uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.
- Thomas, N. (2004). *Concise adair on teambuilding and motivation*, Thorogood Publishing, ProQuest Ebook Central, 58-65.
- Tokgöz, G. (2007). *Türkiye’de kadın istihdamının durumu*, Ankara: ILO, 53, 85.
- Tracy, B. (2013). *Motivation (The Brian Tracy Success Library)*, Amacom, ProQuest Ebook Central. 27-28.
- Uluslararası Çalışma Örgütü, (2015). *Women in business and management gaining momentum*, Geneva: Uluslararası Çalışma Örgütü, 1-3.
- Uysal, G. (2012), *Çalışan Kadın Sayısı Artıyor*, Bahçe Şehir Üniversitesi Ekonomik ve Toplumsal Araştırmalar Merkezi Araştırma Notu 12/137, 3.
- Ünlü, B. A. (2014). *Kadınların kariyer engelleri ile kariyer tatmini ve yaşam doyumu ilişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Wyman, O. (2016). *Women in financial services*, Web: www.oliverwyman.com.
- Yılmaz, T. (2014). *Çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: kamu çalışanları üzerinde bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Zeytinoğlu, I. U., Özmen, Ö. T., Katrinli, A. E., Kabasakal, H., Arbak, Y. (2001) Factors affecting women managers' careers in Turkey. In M. Cinar (ed.) *The Economics of Women and Work in the Middle East and North Africa (Research in Middle East Economics, Volume 4)*, Stanford, CT: JAI Press Inc., 225–245.





EKLER

EK-1. Anket Formu**ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Söz konusu anket Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği programına ilişkin olarak ‘Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algılarının İş Motivasyonlarına Etkilerini Belirlemeye Yönelik Araştırma (Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği)’ konulu tez araştırmasını yapmak üzere hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır. Sorulara vereceğiniz gerçekçi yanıtlar araştırmaya büyük katkı sağlayacak ve gizli kalacaktır. İlginize teşekkür ederiz.

1.BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1) Yaş Grubunuz,

- a) 18-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46-55 e) 56 ve üstü

2) Eğitim Durumunuz,

- a) İlköğretim b) Lise c) Ön Lisans d) Lisans e) Yüksek Lisans –
Doktora

3) Medeni Durumunuz,

- a) Bekar b) Evli c) Dul veya Boşanmış

5) Kurumdaki Göreviniz,

- a) Memur (Teknisyen,VHKİ,Hemşire,Doktor,vb.)
b) Birim Sorumlusu
c) Yönetici
d) Diğer

6) Çocuk Sayınız,

- a) Çocuğum yok b) 1 c) 2 d) 3 e) 4 ve üzeri

2.BÖLÜM

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

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Benim yerim eşimin yanındır.					
2	Benim için birinci öncelik çocuğumla ilgilenmektir.					
3	Ailemde erkeklerden daha fazla sorumluluk üstleniyorum.					
4	Çalışma hayatım iyi bir eş olmamı engelliyor.					
5	Çalışma hayatım iyi bir anne olmamı engelliyor.					
6	Benim için birinci öncelik kariyerimdir.					
7	Evliliğin kariyerimi aksatacağımı (aksattığımı) düşünüyorum.					
8	İş hayatımda yönetmekten çok yönetilmekten hoşlanırım.					
9	Çalışma yaşamımda üst düzey yönetici olarak görev yapmamın cinsel kişiliğimi olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum.					
10	Kariyer hedefimi gerçekleştirmek için belirli bir plana sahibim.					
11	Başarılı bir yönetici olmak için yeterli zamana sahibim.					
12	Kadınlar, görevde yükselme gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
13	Görevde yükselme konusunda cinsel ayrımcılığa maruz kalıyorum.					
14	İş dağılımı konusunda cinsel ayrımcılığa maruz kalıyorum.					
15	Üst düzey yöneticilik için erkeklere daha çok fırsat veriliyor.					
16	İş yerim erkeklerin kurallarıyla yönetiliyor.					
17	İş yerimde kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlemesi yapılıyor.					
18	Erkek yöneticilerle daha rahat iletişim kuruyorum.					
19	Erkek çalışanlar sosyal hayatlarındaki ikili ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışta bulunuyorlar.					
20	Erkeklerin baskın olduğu iletişim ağlarına girmekte zorlanıyorum.					

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21	Bana rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yok.					
22	Mentorluk ilişkisinden yeterince yararlanamıyorum. (Mentorluk: Danışmanlık, koçluk)					
23	Ailem beni, kadınlara uygun olduğunu düşündükleri mesleğe yönlendirdi.					
24	İş yerimdeki görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık gösteriyor.					
25	Mesleğimde ilerlemek için erkeklere göre daha çok çalışmam gerekiyor.					
26	Mesleğimde ilerlemek için erkeklere göre daha uzun süre beklemem gerekiyor.					
27	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kritik görevlerde yeterince yer alamıyorum.					
28	Üst düzey yönetici pozisyonuna erkekler daha uygundur.					
29	Kariyerime erkekler kadar bağlı değilim.					
30	Hızlı ve mantıksal kararlar alamıyorum.					
31	İş hayatımın güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremiyorum.					
32	Erkeklere göre daha duygusal olduğum için üst düzey yöneticilikte başarılı olamam.					
33	Uzun çalışma saatlerini sevmiyorum.					
34	Çalıştığım şehri ve ülkeyi değiştirmek istemiyorum.					
35	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler					

İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yaptığım işte başarılıyım.					
2	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
3	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.					
4	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
6	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7	Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
9	Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.					
10	Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar.					
11	Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.					
12	İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.					
13	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
14	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
15	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
16	Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
18	İşimde terfi imkânım vardır.					
19	Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.					
20	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
21	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
22	Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
23	Bu iş yerinden emekli olacağıma inanıyorum.					
24	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı :Bilkay Tuna Aybike
 Uyuğu :T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 1988/ Tokat
 Medeni hali :Bekâr
 Telefon :05351058815
 e-mail :tunaaybike.bilkay@gmail.com



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi Sağlık Yönetimi A.B.D. Hastane İşletmeciliği B.D.	Devam Ediyor
Lisans	Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık İdaresi Bölümü	2012
Lise	Tokat Anadolu Lisesi	2006

İş Deneyimi

- 2009 (Haziran-Eylül): Tokat Devlet Hastanesi/ İdari Birim/ Gönüllü Stajyer
- 2010 (Temmuz-Eylül):Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü/ Satın alma/ Gönüllü Stajyer
- 2011 (Haziran-Eylül): Kocaeli Acıbadem Hastanesi / Hasta Danışmanı
- 2012-2014 :Balıkesir/Burhaniye Devlet Hastanesi / İdari ve Mali Hizmetler Müdür Yardımcısı
- 2014 :Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu/ Sağlık Uzman Yardımcısı / İzleme, Ölçme ve Değerlendirme Kurum Başkan Yardımcılığı
- 2016-Halen :Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu/ Sağlık Uzman Yardımcısı / Kurum Başkanlığı Kurumsallaşma Projesi Birimi

Yabancı Dil

- İngilizce (2016 Sonbahar Dönemi YDS Puanı:65)

Yayınlar

- Makale- Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algıları, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı6, Mayıs 2016.

Belgeler

- 2010 Başarı Belgesi (Gazi Üniversitesi- Ankara Büyükşehir Belediyesi Teknik Eğitim Kursu) : Bilgisayar İşletmenliği (Derece: Pekiyi)
- 2010 Katılım Belgesi (Hacettepe Üniversitesi): I. Sağlık Yönetimi Öğrenci Çalıştay
- 2011 Katılım Belgesi (Afyon Kocatepe Üniversitesi): II. Sağlık Yönetimi Öğrenci Çalıştay
- 2011 Başarı Belgesi (Gazi Üniversitesi- Ankara Büyükşehir Belediyesi Teknik Eğitim Kursu): İngilizce (Derece: İyi)
- 2011 Çalışma Belgesi (Acıbadem-Kocaeli Hasta Hizmetleri Müdürlüğü)
- 2012 Başarı Sertifikası (Bemar Kariyer Okulu) : Satın alma Uzmanlık Eğitimi
- 2015 Teşekkür Belgesi (Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu):Mali Mevzuat Eğitimi (Eğitici)
- 2015 Katılım Belgesi (Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu): Sağlık Bilimleri Alanında Ar-Ge Proje Önerisi Hazırlama Uygulamalı Eğitimi
- 2016 Mayıs Katılım Belgesi (Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü): Kişisel Gelişim Eğitimi
- 2016 Teşekkür Belgesi (Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu): Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu 2017-2021 Stratejik Plan Dış Paydaş Toplantısı Çalıştay
- 2016 Katılım Sertifikası (Sağlık Bilimleri Üniversitesi): II. Uluslararası Katılımlı Tıbbi Tedarik Zinciri Yönetimi Kongresi

Hobiler

- Ahşap Boyama (Dekupaj)
- Teraryum (Mini Bahçe Sanatı)

Diğer

- B Tipi Sürücü Ehliyeti (2007)
- Sigara kullanmıyor



GAZİ GELECEKTİR..

