



T.C.

BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN VE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
KADIN YÖNETİCİLERDE CAM TAVAN SENDROMUNU ÖNLEMeye
YÖNELİK STRATEJİLER: İSTANBUL ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Arife MAYUK

Balıkesir,2013

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN VE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KADIN
YÖNETİCİLERDE CAM TAVAN SENDROMUNU ÖNLEMeye YÖNELİK
STRATEJİLER: İSTANBUL ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Arife MAYUK

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Düriye BOZOK

Balıkesir, 2013

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN VE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KADIN
YÖNETİCİLERDE CAM TAVAN SENDROMUNU ÖNLEMeye YÖNELİK
STRATEJİLER: İSTANBUL ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Arife MAYUK

Tez Danışmanı


Doç. Dr. Düriye BOZOK

Balıkesir, 2013

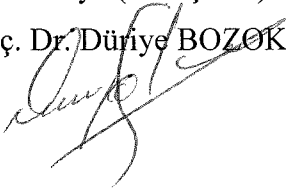
T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

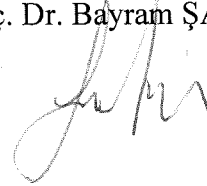
Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201012501008 numaralı Arife MAYUK'un hazırladığı "Çalışma Yaşamında Kadın ve Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Stratejiler: İstanbul Örneği." konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 04.06.2013 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan 
Yrd. Doç. Dr. Mesut SACKES

Üye (Danışman)
Doç. Dr. Düriye BOZÖK



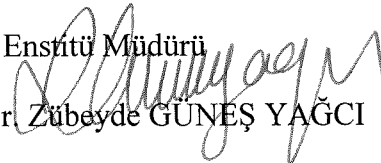
Üye
Yrd. Doç. Dr. Bayram ŞAHİN



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

21.06/2013

Enstitü Müdürü
Doç. Dr. Zübeyde GÜNEŞ YAĞCI



ÖZET

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN VE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KADIN YÖNETİCİLERDE CAM TAVAN SENDROMUNU ÖNLEMeye YÖNELİK STRATEJİLER: İSTANBUL ÖRNEĞİ

Mayuk, ARİFE

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı Doç. Dr. Düriye BOZOK

2013, 154 Sayfa

Çalışma yaşamındaki değişimlere paralel olarak toplumsal statüsünde de değişimler yaşayan kadın, özellikle sanayi devriminden sonra çalışma yaşamında yer almaya başlamış ve zamanla hizmet endüstrisindeki işgücünün büyük bir bölümünü karşılar hale gelmiştir. Bu süreç içerisinde kadın çalışma yaşamındaki avantajlarla yanında pek çok engel ve sorunla da yüz yüze gelmiştir. Cam tavan sendromu da kadının kariyer basamakları boyunca karşılaşmış olduğu engellerin genel adıdır denilebilir.

Çalışmanın yazın bölümünde kadının tarihsel süreçler içerisindeki değişiminin çalışma yaşamına etkisi, kadının çalışma yaşamında karşılaştığı kariyer engelleri, cam tavan sendromunun tanımı, nedenleri, konaklama işletmelerinde cam tavan sendromu, nedenleri, etkileri, sonuçları ve konaklama işletmelerinde cam tavan sendromuyla mücadele yöntemleri ve mücadele yöntemleri içerisinde örgütsel stratejilerden bahsedilmiştir. Araştırma kısmında ise İstanbul'da faaliyet gösteren dört beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan orta ve üst kademe yöneticilerine anket uygulaması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kadın yönetici, kariyer engeli, cam tavan sendromu, konaklama işletmeleri

ABSTRACT

WOMEN IN WORKING LIFE AND STRATEGIES TO PREVENT WOMEN MANAGERS WORKING AT HOTELS FROM THE GLASS CEILING SYNDROME:

ISTANBUL SAMPLE

MAYUK, Arife

Master Thesis, Department of Tourism and Hotel Management,

Advisor: Düriye BOZOK

Parallel to the changes in their business life, social status of women has changed. Particularly after the industrial revolution women had started to get involved in business life. In time, women occupied a high proportion of the service industry labour force. During this process women face a lot of problems and barriers despite advantages of their new way of life. Glass ceiling syndrome can be named as a general term of women's barrier during their career.

While writing this study the effect of the changes of women's roles in history on their business life, the barriers women encounter during their career, the definition of glass ceiling syndrome, reasons for glass ceiling syndrome, glass ceiling syndrome at the hospitality industry, reasons for glass ceiling syndrome at the hospitality industry, effects of glass ceiling syndrome at the hospitality industry, results of glass ceiling syndrome at the hospitality industry, battling mechanisms against glass ceiling syndrome at the hospitality industry and organizational strategies under the battling mechanisms is mentioned.

A survey has been conducted to mid-level and senior women managers working at four and five star accommodation facilities in Istanbul.

Key Words: Women manager, career barrier, glass ceiling syndrome, hospitality industry

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
KISALTMALAR.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER ve GRAFİKLER LİSTESİ.....	XII
1. GİRİŞ.....	1
1.1.Araştırmanın Problemi.....	2
1.2. Araştırmanın Problem Cümleleri.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.6. İlgili Tanımlar	4
2. İLGİLİ ALANYAZIN	5
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	5
2.1.1 Kadının Toplumsal Statüsü	5
2.1.2 Tarihsel Süreçte Kadının Yeri.....	7
2.1.2.1 Eski Toplumlarda Kadının Yeri.....	8
2.1.2.2 Türk Tarihinde Kadın.....	10
2.1.2.3 Günümüzde Kadın.....	14
2.2. Çalışma Yaşamında Kadın.....	15
2.2.1. Feminist Yaklaşımın Kadının Çalışma Yaşamına Etkisi.....	17

2.2.2. Dünyada Kadın İş Gücü	18
2.2.3. Türkiye’de Kadın İş Gücü	22
2.3.Çalışma Yaşamında Kadının Karşılaştığı Sorunlar	27
2.3.1. İşe Girişte Karşılaştığı Sorunlar	27
2.3.2. Ücretlendirmede Eşitsizlik	28
2.3.3. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik	30
2.3.4 Yükselme ve Mesleki Eğitimden Yararlanmada Eşitsizlik	32
2.3.5. İşyerinde Cinsel Tacize Maruz Kalma	34
2.3.6. İş Yerinde Mobbinge Maruz Kalma	36
2.4.Kadın Yöneticiler.....	38
2.4.1. Türkiye’de Kadın Yöneticiler.....	42
2.5.Toplumsal Cinsiyet	44
2.5.1. Toplumsal Cinsiyete Dayalı İş Bölümü ve Cinsiyet Rollerini	45
2.6. Cam Tavan Sendromu ve İlgili Kavramlar	46
2.6.1. Cam Tavan Sendromu Ve İlgili Kavramların Tanımı	47
2.6.2. Cam Tavan Sendromunun Nedenleri	49
2.6.2.1 Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler.....	50
2.6.2.2 Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler.....	53
2.6.2.3 Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler.....	59
2.6.3. Cam Tavan Sendromunun Hedef Kitleleri	61
2.6.4 Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Politikalar	62
2.6.4.1 Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi.....	62
2.6.4.2 Mentordan Yardım Alma Stratejisi.....	63
2.6.4.3 Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi.....	64
2.6.4.4 Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi.....	64
2.6.4.5 Yüksek Performans Gösterme Stratejisi.....	65
2.6.4.6 Pozitif Ayrımcılık.....	66

2.7. Konaklama İşletmelerinin Genel Özellikleri	67
2.7.1. Emek Yoğun Olma Özelliği	67
2.7.2. Faaliyetlerin Sürekliliği	68
2.7.3. Mevsimsellik - Dönemsellik Özelliği	69
2.7.4. Konuk-İşgören Etkileşimi	70
2.7.5. İşgücü ve Ücretlerin Niteliği	70
2.7.6. Zamana Duyarlı Olma Özelliği	71
2.7.7. Üretimin ve Tüketimin Eş zamanlılığı	72
2.8. Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Cam Tavan Sendromu	72
2.8.1. Konaklama Endüstrisinde Kadının Konumu	73
2.8.2. Konaklama İşletmelerindeki Kadın Yöneticiler	75
2.8.3. Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu	79
2.8.3.1 Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Sendromunun Nedenleri ...	80
2.8.3.2 Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Sendromunun Etkileri ve Özellikleri	82
2.8.3.3 Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Sendromunun Sonuçları ...	83
2.8.3.3.1 Bireysel Sonuçlar	84
2.8.3.3.2 Örgütsel Sonuçlar	87
2.9. Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Engeliyle Mücadele Yöntemleri	90
2.10. Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Örgütsel Stratejiler	91
3. YÖNTEM	95
3.1. Araştırmanın Modeli	95
3.2. Evren ve Örneklem	96
3.3. Verilerin Toplanma Süreci	96
3.4. Verilerin Analizi	97
4. BULGULAR VE YORUMLAR	98
4.1. Demografik Bulgular	98

4.2.Katılımcıların Mesleki Durumları.....	99
4.3 Konaklama İşletmelerinde Kadınların En Çok Tercih Edildiği Departmanlar	101
4.4. Konaklama İşletmelerinde Kriz Durumunda İşten Çıkarılması Gereken Grup Sıralaması.....	105
4.5. Etkin Bir Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler	108
4.6. Kadının Karşılaşmış Olduğu Örgütsel Engeller.....	108
4.7. Bulgulara İlişkin Faktör Analizleri	110
4.7.1.Örgütsel Engeller Ölçeği	110
4.7.2. Kadın Yöneticilerin Aile ve Çalışma Hayatı Ölçeği	111
4.7.3.Bireysel Algı Kaynaklı Engeller Ölçeği	113
4.7.4.Konaklama İşletmelerinde Kadının Konumu Ölçeği	114
4.7.5.Kadının Örgüt İçerisinde Var Olan Olumlu Şartlar Ölçeği	115
4.8. İki-Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçları.....	117
4.8.1.Örgütsel Strateji Kullanımı.....	117
4.8.2.Yönetici Özellikleri	119
4.8.3.Örgütsel Strateji Kullanımı ve Yönetici Özellikleri.....	121
4.9. Demografik Faktörler ve Ölçek Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	122
4.10. Mesleki Faktörler ve Ölçek Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	126
4.11. İş yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin 1.Öncelikle Tercih Edildiği Departmanlar ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi	132
4.12. İşletmede Finansal Bir Kriz Durumunda 1.Öncelikle İşten Çıkarılacak Grup ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi	134
4.13.Bulgulara İlişkin Yorumlar	135
5.SONUÇ VE ÖNERİLER	139
5.1.Sonuçlar	139
5.2.Öneriler	140

KAYNAKÇA.....	142
EKLER.....	152
EK 1: Anket Formu.....	152

KISALTMALAR

AB27 : Avrupa Birliği Ülkeleri

AB15 : Euro Bölgesi Ülkeleri

OECD :The Organisation for Economic Co-operation and Development

CEDAW :The Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi)

ILO :International Labour Organization (Uluslar arası Çalışma Örgütü)

TUİK :Türkiye İstatistik Kurumu

TUSİAD :Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği

ICFTU : International Confederation of Free Trade Unions (Uluslar Arası Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonu)

GAO : The Government Accountability Office (ABD Sayıştayı)

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Teşvik-i Sanayi Kanunu Kapsamına Giren Kuruluşlarda İşçi ve Ustabaşılar İçinde Kadınlar (1932-1934).....	13
Tablo 2. Dünya Ölçeğinde İşgücüne Katılım Oranı.....	19
Tablo 3. Ükelere Göre İstihdamda Kadın Oranı (15+ yaş)	21
Tablo 4. Kadının Çalışması Hakkındaki Düşünceler,2006	23
Tablo 5. Hane Halkı Nüfusunun İş Gücü Durumu Bin kişi 15+ yaş.....	24
Tablo 6. Eğitim Durumuna Göre Cinsiyete Dayalı Ücret Farkı.....	29
Tablo 7. Dünya’da Yönetici Kademesinde Çalışan Kadın Yüzdesi.....	41
Tablo 8. Kadınların Meslek Gruplarına Göre Oranı.....	43
Tablo 9. İktisadi Faaliyet Koluna Göre Kadın Çalışan Oranı	74
Tablo 10. Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımı.....	98
Tablo 11. Yaşa İlişkin Frekans Dağılımı.....	98
Tablo 12. Medeni Duruma İlişkin Frekans Dağılımı.....	98
Tablo 13. Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı.....	99
Tablo 14. Çalışılan Departmana İlişkin Frekans Dağılımı	99
Tablo 15. Oteldeki Göreve İlişkin Frekans Dağılımı	100
Tablo 16. Sektördeki Çalışma Süresine İlişkin Frekans Dağılımı.....	100
Tablo 17. İşletmedeki Çalışma Süresine İlişkin Frekans Dağılımı	100
Tablo 18. İş Yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin Tercih Edildiği Departmanlara İlişkin Frekans Dağılımı (Tercih 1).....	101
Tablo 19. İş Yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin Tercih Edildiği Departmanlara İlişkin Frekans Dağılımı (Tercih 2).....	101
Tablo 20. İş Yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin Tercih Edildiği Departmanlara İlişkin Frekans Dağılımı (Tercih 3).....	102

Tablo 21. İş Yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin Tercih Edildiği Departmanlara İlişkin Frekans Dağılımı (Tercih 4).....	102
Tablo 22. İş Yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin Tercih Edildiği Departmanlara İlişkin Frekans Dağılımı (Tercih 5).....	103
Tablo 23. İş Yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin Tercih Edildiği Departmanlara İlişkin Frekans Dağılımı (Tercih 6).....	103
Tablo 24. İş Yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin Tercih Edildiği Departmanlara İlişkin Frekans Dağılımı (Tercih 7).....	104
Tablo 25. İş Yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin Tercih Edildiği Departmanlara İlişkin Frekans Dağılımı (Tercih 8).....	104
Tablo 26. İş Yerinde Özellikle Kadın Çalışanların Tercih Edildiği Departmanların 1'den 8'e Sıralaması.....	105
Tablo 27. İşletmede Finansal Bir Kriz Durumunda İşten İlk Çıkarılacak Olan Gruba İlişkin Frekans Dağılımı (Kriz 1)	105
Tablo 28. İşletmede Finansal Bir Kriz Durumunda İşten İlk Çıkarılacak Olan Gruba İlişkin Frekans Dağılımı (Kriz 2)	106
Tablo 29. İşletmede Finansal Bir Kriz Durumunda İşten İlk Çıkarılacak Olan Gruba İlişkin Frekans Dağılımı (Kriz 3)	106
Tablo 30. İşletmede Finansal Bir Kriz Durumunda İşten İlk Çıkarılacak Olan Gruba İlişkin Frekans Dağılımı (Kriz 4)	106
Tablo 31. İşletmede Finansal Bir Kriz Durumunda İşten İlk Çıkarılacak Olan Gruba İlişkin Frekans Dağılımı (Kriz 5)	107
Tablo 32. İşletmede Finansal Kriz Durumunda İşten Çıkarılacak Grup Sıralaması 1'de 5'e.....	107
Tablo 33. Etkin Bir Yöneticide Bulunması Gereken Davranışlara İlişkin Dağılım.....	108
Tablo 34. Örgütsel Stratejiler Alt Boyutuna İlişkin Dağılım.....	109
Tablo 35. Örgütsel Engeller Ölçeği.....	111

Tablo 36 .Kadın Yöneticilerin Aile ve Çalışma Hayatı Ölçeği.....	112
Tablo 37. Bireysel Algı Kaynaklı Engeller Ölçeği.....	114
Tablo 38. Konaklama İşletmelerinde Kadının Konumu Ölçeği	115
Tablo 39. Kadının Örgüt İçerisinde Var Olan Olumlu Şartlar Ölçeği.....	116
Tablo 40. Ki- Kare Testi.....	122
Tablo 41. Cinsiyet ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (t Testi).....	122
Tablo 42. Yaş ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)	123
Tablo 43. Medeni Durum ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)	124
Tablo 44. Eğitim Durumu ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)	125
Tablo 45. Çalışılan Departman ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)	127
Tablo 46. Oteldeki Görev ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)	129
Tablo 47. Sektördeki Çalışma Süresi ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA).....	130
Tablo 48. İşletmedeki Çalışma Süresi ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA).....	131
Tablo 49. İş yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin 1.Öncelikle Tercih Edildiği Departmanlar ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA).....	133
Tablo 50. İşletmede Finansal Bir Kriz Durumunda 1.Öncelikle İşten Çıkarılacak Grup ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA) ...	134

ŞEKİLLER ve GRAFİKLER LİSTESİ

Şekil 1. Cam Tavan Metaforu.....	49
Grafik 1. Kadınların İşgücüne Katılmama Nedenleri.....	22
Grafik 2. Türkiye’ de Kadının İşgücüne Katılım Oranı.....	26
Grafik 3. Türkiye ‘de Kadının Eğitim Durumu	33
Grafik 4. Kadınların Eğitim Durumuna Göre Fiziksel ve Psikolojik Sıddet Yaygınlığı.....	36
Grafik 5. Örgütsel Engeller Ölçeği Dağılıma Grafiği.....	111
Grafik 6. Kadın Yöneticiler Aile ve Çalışma Hayatı Ölçeği Dağılıma Grafiği	112
Grafik 7. Bireysel Algı Kaynaklı Engeller Ölçeği Dağılıma Grafiği.....	113
Grafik 8. Konaklama İşletmelerinde Kadının Konumu Ölçeği Dağılıma Grafiği	115
Grafik 9. Kadının Örgüt İçerisinde Var Olan Olumlu Şartlar Ölçeği Dağılıma Grafiği.....	116
Grafik 10. Performans Yönelimli Strateji Kümesi.....	117
Grafik 11. Mentor Stratejisi ve Pozitif Ayrımcılık Yönelimli Strateji Kümesi.	118
Grafik 12. Kariyer Stratejisi ve Yüksek Performans Yönelimli Strateji Kümesi	118
Grafik 13. Kendine Güvenen ve Otoriter Olma Eğilimli Yönetici Stili.....	119
Grafik 14. Otoriter Olma ve Pratik Olma Yönelimli Yönetici Stili.....	120
Grafik 15. Otoriter Olma ve Mesafeli Davranma Yönelimli Yönetici Stili.....	120

Grafik 16. Otoriter ve Açık GörüŖlü Olma Yönelimli Yönetici Stili.....121

1. GİRİŞ

Tarihsel süreçler içerisinde kadının sosyal statüsü ve çalışma yaşamındaki yeri, ekonomik özgürlüğü bağlamında sürekli gelişmiş ve değişmiştir. Sanayi devriminin toplumsal yaşama en önemli kazanımlarından biri, kadının çalışma yaşamına aktif katılımı sayılabilir. Kadın, toplumda olduğu gibi iş hayatında da yadsınamaz bir yere sahiptir. Ancak hem kadının geleneksel algıdan dolayı sahip olduğu rol, hem de bu rolle birlikte fırsat eşitsizliklerinin de ortaya çıkması kadının iş yaşamında engellerle karşılaşmasına neden olmakta ve kadınlar özellikle yönetici kademesinde bu tür engellere daha çok maruz kalmaktadırlar.

Yapılan araştırmalarda kadının çalışma yaşamında pek çok engelle karşı karşıya kaldığı tespit edilmiştir. Bunun yanında araştırmalarda farklı isimlerle bahsedilse de; yönetim kademelerine çıkarken kadınlar, genel olarak bireysel, örgütsel ve de toplumsal olarak kategorize edilebilecek “görünmez” engellerle de mücadele etmektedir. Cinsiyet temelli farklılıkların, iş bölümünün ve rollerin ana nedenler olarak söylenebileceği cam tavan sendromu genel olarak özellikle kadınları hedef almaktadır. Ancak cam tavan sendromu son dönemlerde azınlık erkek grupları için de kariyer engellerinden biri olarak belirtilmektedir.

Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe de kadın çalışanlar engellerle karşılaşmaktadır. Konaklama işletmelerinde yoğun bir şekilde kadın işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca günümüzde bu ihtiyaç sadece mavi yakalı personel olarak değil, yönetim kademeleri içinde önemli bir hale gelmiştir. Ancak kadının fizyolojik özelliklerinden dolayı engellenmesi, bu engellerin sadece kadın olduğu için karşısına çıkması ve hak ettikleri pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları görünmez engeller söz konusudur. Bu durum cam tavan sendromu olarak adlandırmaktadır ve bu kariyer engelleri, hizmet sektöründe önemli bir istihdam oranına sahip kadın çalışanlar için tehdit arz etmektedir.

Bu çalışmanın amacı da; konaklama işletmelerinde var olan cam tavan sendromu hakkında yönetici konumunda yer alan kadın ve erkek çalışanların

düşüncelerini, çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerini ve konaklama işletmelerinin cam tavan sendromunu önlemeye yönelik örgütsel stratejilerini araştırmaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde çalışmanın amacı, kapsamı ve araştırma yöntemine değinilmiştir.

İkinci bölümde kadının toplumsal konumu, çalışma yaşamında kadının statüsü ve kadının karşılaşmış olduğu problemler, cam tavan sendromunun tanımı ve cam tavan sendromu ile ilgili kavramlar açıklanmış, cam tavan sendromunun özellikleri, hedef kitleleri ve cam tavan sendromunu önlemeye yönelik örgütsel stratejilerden bahsedilmiştir. Ayrıca bu bölümde ilgili alan yazın, konaklama işletmelerine yönelik olarak da ele alınmış ve otel işletmelerinde cam tavan sendromunun örgütsel, bireysel sonuçları incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde İstanbul ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde konuyla ilgili ampririk bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu araştırma sayesinde otel işletmelerinin cam tavan sendromunu önlemeye yönelik uygulamış oldukları örgütsel stratejiler ortaya çıkarılmaya çalışılmış, çalışmanın kuramsal ve araştırma kısmıyla bağlantılı olarak araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

Söz konusu araştırma bulgularının değerlendirilmesi neticesinde de özellikle otel işletmelerinde oluşan cam tavan sendromuna yönelik önerilerin geliştirildiği sonuç kısmıyla çalışma bitirilmiştir.

1.1.Araştırmanın Problemi

Bu çalışmanın ana problemi kadın yöneticilerin karşılaşmış oldukları cam tavan sendromunun, konaklama işletmelerinde varlığı ve konaklama işletmelerinin cam tavan sendromuyla mücadele yöntemleridir.

1.2. Araştırmanın Problem Cümleleri

Bu araştırmanın amacı konaklama işletmelerinde cam tavan sendromunun varlığını tespit etmek, cam tavan sendromunu önlemeye yönelik örgütsel stratejileri

ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılacaktır.

- Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticiler cam tavan sendromunun farkında mıdır?
- Cam tavan sendromuna neden olan engeller nelerdir?
- Cam tavan sendromunu önlemeye yönelik konaklama işletmelerinde ne tür stratejiler uygulanmaktadır?

1.3. Araştırmanın nemi

Bu araştırmanın önemli olmasının sebepleri:

1. Kadının hem toplumsal alanda hem de çalışma yaşamında konumunun değişmesi,
2. Gerek ilgili literatüre bir hizmet sektörü olan turizm alanına katkıda bulunması gerekse sektörde çalışan kadınlarda cam tavan sendromuna ilişkin farkındalık yaratılması,
3. Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin karşılaşmış oldukları cam tavan sendromunu önlemek amacıyla uygulanması gereken örgütsel stratejilerin ortaya koyulmasıdır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın amacına uygun olarak İstanbul'da yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışmakta olan kadın ve erkek yöneticilerine uygulanmak üzere hazırlanmış olan anket sorularına katılımcıların objektif bir biçimde cevap verdikleri varsayılmıştır. Araştırmanın hedef kitlesi kadın yöneticilerdir. Ancak konaklama işletmelerinde cam tavan sendromunu önlemeye yönelik strateji belirlerken erkek yöneticilerin de görüşlerini almak gerekmektedir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın kuramsal çerçevesi ulaşılabilen literatür, görgül kısmı ise konaklama işletmelerinde çalışmakta olan orta kademe ve üst kademe yöneticileri ile sınırlıdır. Bununla birlikte araştırma evreninin geniş bir alana yayılması nedeniyle araştırma İstanbul'da bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışmakta olan orta kademe ve üst kademe yöneticileri ile yapılmıştır. Araştırmanın dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılmasının nedeni ise dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin daha kurumsal olması ve yönetim açısından daha hiyerarşik yapıda bulunmasıdır.

1.6. İlgili Tanımlar

a) Kariyer Engeli: Bir bireyin çalışma yaşamında beklediği yükselme, yetki, prestij, ücret gibi sonuçları elde edebilmesinin önünü kesen ve kendisinden kaynaklanmayan etkenleri ifade eder.

b) Cam Tavan Sendromu: Kadın yöneticilerin orta kademedeki üst kademe yönetim basamaklarına çıkarken karşılamış oldukları engellere cam tavan sendromu denir.

c) Stereotip: Bir gruba ya da kişiye karşı geliştirilmiş sürekli tekrarlanan, önyargısal tutum, algı.

d) Toplumsal Cinsiyet: Biyolojik cinsiyet kavramının ötesinde tüm cinsiyet algılarının toplum tarafından belirlendiğini öne süren kavramdır.

e) Kadın Yönetici: Örgütlenmelerin üst kademesinde ya da orta kademelerinde örgütün işleyişi ile ilgili stratejik karar ve yetki konusunda sorumlu olan kadın çalışanlardır.

2. İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde kadının toplumsal hayattaki statüsüne, çalışma yaşamındaki konumuna ilişkin tarihsel süreçler göz önünde bulundurularak kadının konumunun gelişim süreçleri incelenmiştir. Kadın yöneticilerle ilgili verilere değinilerek güncel bilgiler verilmiştir.

Dünya, Türkiye ölçeğinde kadının durumu analiz edildikten sonra cam tavan sendromuna ilişkin kavramlar açıklanarak ilgili alanda yapılmış olan araştırmalar incelenmiştir. Hizmet sektöründe kadın çalışanların yerine ve etkinliğine değinilerek, konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromuna yönelik örgütsel stratejiler üzerinde durulmuştur.

2.1. Kuramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın temel amacına uygun olarak, öncelikle kadın ve kadın yöneticilere dair toplumsal ve tarihsel veriler açıklanmakta ve sonrasında cam tavan sendromu ve konaklama işletmelerinde cam tavan sendromuna değinilmektedir.

2.1.1 Kadının Toplumsal Statüsü

Toplumsal düzende ekonomik gelişmeler başta olmak üzere siyasi yapı, kültürel bazdaki değişimler toplumsal yapıda pek çok değişimi de beraberinde getirmektedir. Değişim süreçleri kadın ve erkeğin toplumsal yapıdaki konumlarını da etkilemektedir. Kadının ev yaşamından iş yaşamına geçişi sürecinde kadının sosyal statüsünde de değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimler kadının iş yaşamına adaptasyonu sürecinde olumlu etki sağlarken rol çatışmalarının oluşmasına da neden olmaktadır.

Dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadının toplumsal olarak her alanda varlığının kabul edilmesi gerekmektedir. Ancak özellikle gelişmekte olan ülkelerde ve üçüncü dünya ülkelerinde kadın erkekten daha geri plandadır. Kadının geleneksel rolleri (ev kadınlığı, anne, eş) geri planda olmasının temel nedenleri arasında yer alırken; toplumun bakış açısının da bu duruma etkisi oldukça büyüktür. Ancak kadının çalışma yaşamına girmesiyle birlikte sosyal konumunda da değişimler olmuştur. Giderek daha fazla kadının ücretli işçi olarak işe girmesi, kadınlara karşı uluslararası koruyucu sözleşmeler ve ulusal mevzuat, geleneksel rolleri kısmen ikame edebilen ve kolaylaştıran gelişmeler, siyasal katılım ile kadın örgütlerinin çabaları sonucu bugün özellikle gelişmiş ülkelerde daha iyi konumdadır. Yine de dünyada bugün toplumsal olanaklardan yararlanamayan kesimlerin başında kadınlar gelmektedir(Karaca, 2007:35). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde kadın hakları konusunda hem yasal olarak hem de uygulamada boşluklar bulunmaktadır.

Kadın hakları konusu sosyal eşitliği, toplumsal uyumu hedefleyen AB (Avrupa Birliği)'nin yapı taşlarından biridir. AB, 70'li yıllardan bu yana kadın-erkek eşitliği konusunda pek çok uygulama yapmış ve bu anlamda ilerleme kaydetmiştir. Tüm önlemler AB vatandaşı kadınların daha eşit bir statüye kavuşmalarını sağlamış olsa da, AB eşitliğin tam anlamıyla sağlanması için sorunlu alanları tespit etmeyi sürdürmektedir. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ise böyle bir değişimin henüz çok gerisindedir. Kadınların çoğu böyle ülkelerde çağdışı konumdadır. Türkiye'de de kadınların büyük bir kısmı bu konumdan kurtulamamıştır. 2010 yılında da kadın iki işverenli, dört vardiyalı (ev, eş, iş, çocuk) ağır bir işçidir. Bunun yanında kadına yönelik şiddet ve istismar da ülkenin önemli sorunlarının başında gelmektedir. Sosyal gerçeklik bir yana Türkiye'deki kadın hakları da gerek mevzuat gerek uygulama bakımından AB'den geridedir. Türkiye'de kadın, mevzuattan çok uygulama alanında eşitsizliklerle karşılaşmaktadır. Toplumun kadını ikinci planda tutan değer yargıları, bölgeler arası eşitsizlikler ve ekonomik sorunlar bunun en büyük nedenleri arasında yer almaktadır (Seyman,2010:12).

Çalışan kadınların özellikle ücretli çalışanların konumlarının daha iyi olduğu söylenebilmekle birlikte, çalışan kadınların da başka sorunlarının olduğu gözlenmektedir. Kadınların toplumsal yaşamdaki ikinci konumunun yanı sıra istihdamdaki kadınların da ciddi sorunları vardır. Geleneksel “annelik-kadınlık”

rolü ile evi dışında “ çalışan birey” rolünü bir arada yürütme çabası istihdamdaki kadınların temel sorunlarından biri olarak görülmektedir. Kayıt dışı çalışan kadınlar ise tüm korumaların dışında kalmaktadır.

Türkiye’deki kadınların ekonomik alana katılımı yıllar içerisinde artmıştır ancak istihdam piyasalarında kadınların durumu, gerek AB ülkelerinde gerekse aday ülkelerinden oldukça geridedir (Seyman, 2010:12-13). Kadının çalışma yaşamındaki konumunun toplumsal statüsüne etkisinin büyük olduğu söylene de, çalışma yaşamındaki etkinliği ve toplumsal konumundaki ilerlemeler göz önüne alındığında hala toplumsal alanda ikinci konumda olduğu görülmektedir.

2.1.2 Tarihsel Süreçte Kadının Yeri

Kadınlar için eşitlik Roma’da 1957’de ahitleştirilmiştir. Kanunen bunun anlamı kadın ve erkeğin eşit muameleye tutulmasıdır. Postfeminist* teoriye göre bu eşitliğin mücadele ile kazanıldığını ve böylece kadın ve erkeğin eşit şartlara sahip olduğu savunulur (Gander,2010:120).

Kadın ile erkeğin toplum içindeki yerlerinin geçirdiği evrimi görmek için, her iki cinsin üretim sürecinde üstlendikleri görevleri, maddi üretime yaptıkları katkıları da incelemek gerekmektedir. Yani; kadın ve erkeğin, özellikle de kadının toplumsal alandaki sosyal değişimi ve gelişimini görmek için üretim süreçlerinin gözden geçirilmesi zorunludur (Tayanç ve Tayanç,1977:12). Bu süreçler toplumların doğa ile ilk mücadelelerinden başlayarak günümüze kadar gelmektedir. Örneğin göçebe ilkel toplumda, toplayıcılıkla geçinildiği için kadın ve erkek üretim süreçlerine birlikte dahil olurken, yerleşik ilkel toplumda tarımın ortaya çıkışı, üretim araçlarının gelişimi ve aile kavramının yerleşmesiyle birlikte kadının üretimden çekilmesi de kaçınılmaz olmuştur (Tayanç ve Tayanç,19-28).

* Postfeminizm; eşitlik feminizmi üzerine kurulmuş; ancak bir adım daha da ileriye giderek “toplum cinsiyeti” ve “biyolojik cinsiyet” olmak üzere iki cinsiyetten bahsetmiştir. Cinsiyet kimliklerinin ortak kabul edilebilmesi, cinsiyetler arasındaki farklılıkların daha az güçlü olmasıyla bağlantılıdır(<http://en.wikipedia.org/wiki/Postfeminism>).

İlkel toplumlarda neslin devamlılığını anne sağladığı için anaerkil bir yapının olduğu düşünülmektedir. Yerleşik hayatla birlikte fiziksel olarak daha güçlü olan erkeğin avcılık yapması ve kadının evde kalmasıyla birlikte kadının ikinci plana itilmesi gerçekleşmiştir. Bu süreç sanayi devrimine kadar devam etmiştir.

Sanayi devriminin olumlu etkileri arasında, kadın istihdam oranının pozitif yönde etkilenmesi gösterilebilir. 1850 yılından sonra kadınlar tekstil işlerinde yoğun bir şekilde çalışmaya başlamışlardır. 1915 yılı sanayi sayımı istatistiklerine göre, tarıma dayalı sanayide çalışanların büyük oranını kadınlar oluşturmaktadır (Parlaktuna, 2010:1120).

19.yüzyılda kamu ve hizmet sektöründe yaşanan büyüme, kadınların toplam işgücü içindeki oranlarını hızla arttırmıştır. Bunun yanında I. ve II. Dünya Savaşı yıllarına gelindiğinde, kadın iş gücünün ekonominin tüm kesimlerinde sayıca arttığı görülmektedir(Koca, 2012:5). Bu dönemde erkeklerin savaşa gitmesi nedeniyle üretimde kadın emeğine ihtiyaç duyulması kadının istihdamdaki oranını arttırmıştır.

20.yüzyıl, hem tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş süreci ve hem de bu süreçten sonra bilgi toplumuna geçişle birlikte fiziksel güçten ziyade bilginin öneminin vurgulandığı dönem olmuştur. Bu nedenle yeni iş kollarında bilgi, beceri ve insan ilişkilerinin öneminin arttığı görülmektedir. Böylece kadına olan ihtiyaç artmış ve iş kollarındaki bu dönüşüm kadının sosyal dönüşümünü de tetiklemiştir.

2.1.2.1. Eski Toplumlarda Kadının Yeri

İlkel tarihin ilk çağına ait ilk incelemeler, insan gelişiminde cinsel ilişkilerin ve aile şekillerinin daima değiştiğini gösterir. Toplumsal değişimin her döneminin kendine özgü üretim araçları olduğu gibi her dönemin kendine özgü ahlak kuralları da vardır. Bu kurallar toplumsal koşulların yarattığı etki sonucunda oluşur. Bu dönemde cinsel ilişkiler toplumsal alanda sınırlandırılmamış olmakla birlikte; karı ve kocalar ortak olduğu gibi çocuklar da ortaktır. Böyle bir ortamda elbette ki ortak mülkiyet söz konusu olmuştur (Ciner, 2003:22). Toplumdan topluma farklılık

gösterse de temelde cinsiyete dayalı iş bölümüne bağlı olarak kadının toplumsal statüsü oluşmuştur.

Eski toplumlarda kadının yerine kısaca değinilecek olursa Çin ve Hint toplumlarında kadına değer verilmemiş, genel olarak sadece kocası ve babası için gerekli roller biçilmiştir. Babil toplumunda kadını korumak esastır ve istisnalar hariç tek eşlilik mevcuttur. Hititler’de de tek eşlilik söz konusudur ancak kadının erkekten sonra geldiği görülmektedir. Sümerlerde kadın bereketin simgesi olarak görülmekte ve önemli bir konumdadır ancak çok eşlilik hakimdir (Türkkahraman ve Şahin,2010:7).

Eski Yunan’da da Atinalı kadınların hiçbir hakkı yoktu. Sadece cinslerine özgü annelik ve ev hanımlığına dair eğitim verilmekteydi (Başçı,2010:67). Yemek yapma, dikiş dikme, örgü örme ve belki biraz da okuma yazmayı ve aritmetiği evde annesinden ya da büyükannesinden öğrenen bir kızın, ergenliğe erişir erişmez evlenmesi beklenirdi (Demiralp,2009:140). Eski Yunan kültüründe kadının yeri; onun toplumda sahip olduğu konumun etkisi altında şekillenmiştir. Yahut toplumda kadınlığın algılanmış şekliyle bağlantılıdır. Bu kavrayış; kadını, zayıf ve güçsüz bir cinsiyet olarak görür. Bu yüzden aile ve toplum içinde varlığı belirsizdir. Doğumundan itibaren hayatını biçimlendirecek her kararda erkek söz sahibidir. Onun yegâne görevi ise; çocuk doğurmaktır. Bu konuda da yalnızca yardımcı bir figür olarak belirir (Demiralp,2009:144).

Roma imparatorluğunda kadın, eşine ve babasına tabidir. Ancak zamanla bazı haklar elde ettiği görülmektedir (Türkkahraman ve Şahin,2010:7). Bunun yanında tek tanrılı dinlerdeki kadın imgesi de kadının toplumsal statüsünün belirlenmesinde önemli rol oynamıştır. Yahudilerin tanrısı ancak erkelerle anlaşma yapar, sadece erkekler tanrı ile insanlar arasında aracı olabilir (Başçı,2010:65). Hıristiyanlıkta Adem’in suç işlemede ve dünyaya gönderilmesinde en önemli etken Havva olarak kabul edilmiş böylece kadın doğuştan suçlu ilan edilmiştir (Berktaş,2004:3). Yani kadın neredeyse 1800’lü yıllara kadar Avrupa’da da dahil olmak üzere sadece erkeğe hizmet için yaratılmış bir varlık olarak görülmüştür.

2.1.2.2 Türk Tarihinde Kadın

Eski Türklerde kadın yine ev işlerinden çocuktan sorumlu olsa da devlet kademelerinde önemli yerlere gelebilmiş ve savunmada yer almıştır. Miras konusunda yine diğer uygarlıklarda olduğu gibi erkeklere öncelik tanınmıştır ancak erkek çocuk olmadığı durumlarda kadına kalmıştır. İslamiyet öncesi Türk toplumlarında kadınsız iş görülmediği, kadının erkeğin tamamlayıcısı ve sürekli erkeğin yanında olduğu belirtilmektedir. Yabancı devletlerin elçilerinin kabulünde hatun da hakanın yanında yer aldığı çeşitli kaynaklarda anlatılmaktadır (Göğebakan, 2011,507).

Osmanlı' da ise Bizans ve Arap kültürünün etkisiyle kadının statüsünde eski Türk uygarlıklarına göre bir gerileme olmuştur. Bu gerileme ancak demokratik süreçlere atılan ilk adımlarla durdurulmaya çalışılmıştır. Örneğin; önceleri sadece Osmanlılarda mahalle mektebi olarak da bilinen ve geleneksel ilköğretim okulu olan sıbyan mektebine gidebilen kız çocuklarına Tanzimatla birlikte ilköğretim zorunluluğu getirilmiştir (Türkkahraman ve Şahin,2010:8). Osmanlı devletinde kadınların yaşamı pek çok şekilde kısıtlandırılmıştı. Fakat yine de bu kısıtlanma, kadının tamamen her şeyden yoksun bırakılan bir nüfus olarak algılanmasına sebep olmamalıdır (Biricikoğlu,2006:1). Osmanlıda kadının konumunun geri planda olmasının en önemli nedeni Osmanlı devletinin bir İslam devleti olmasıdır. Ancak kırsal kesimde yaşayan kadınlar üretime katılmaları nedeniyle kentte yaşayanlara göre daha özgür konumdaydılar. Yine de Osmanlı Devleti'nde kadının durumu orta çağ Avrupa'sından daha iyi konumdadır denilebilir. Osmanlı kadınları toplumdan tamamen soyutlanmamış, aksine ticari faaliyetlerde bile bulunmuşlardır. Kanuni dönemindeki bazı fermanlarda kadınların çamaşırhane açtıkları, bazılarının da köle ticaretiyle uğraştıkları belirtilmektedir. Bunun yanı sıra vakıf kurucuları arasında kadınların da yer aldığı bilinmektedir (Biricikoğlu,2006:2).

Osmanlı devletinde Tanzimat Fermanı olarak bilinen, 3 Kasım 1839 yılında ilan edilen Gülhane Hatt-ı Humayun'un okunmasıyla başlayan modernleşme ve yenileşme hareketlerinde özellikle kişi hak ve özgürlükleriyle ilgili temel gelişmeler olmuştur. Osmanlı tarihinde Avrupalı bir hareket olarak adlandırılan Tanzimat döneminde kadınlara özel mülkiyet hakkı tanınması da değişmelerden biridir

(Erdem,2010:67). Osmanlı devletinde bu modernleşme hareketiyle kadının toplumsal konumunda da değişimler olmuştur. Kadının çalışma hayatına girmesi de Tanzimat döneminde olmuştur. 1873'te bir kadının ilk defa öğretmen olarak atanması, 1881'de kadının kamusal alanda konuşma yapması ve 1883'te kadının okullara yönetici olarak atanması bunlardan bazıları olarak sayılabilir (Biricikoğlu,2006:3).

II. Meşrutiyet döneminde de (1908) özellikle eğitim alanında gelişmeler kaydedilmiştir. İlk "İnas Darülfünun'u" (kızlar üniversitesi) açılmış ve ilk kez devlet memurluğuna öğretmen olarak atamalar yapılmıştır. Sadece memuriyet değil savaş nedeniyle üretimde erkeğin yerini kadın almaya başlamıştır. Eşit miras paylaşımı da meşrutiyet döneminde olan gelişmelerdendir fakat esas düzenlemeler cumhuriyet sonrası olmuştur (Şahin,2002:21). Bu dönemde dergi ve derneklerin sayısı da artmıştır. Bu dergiler, kadının toplumsal alanda karşılaştığı sorunları dile getirmede araç olarak kullanılmıştır. Ayrıca bu dergilerde kadının konumu, iş yaşamındaki yeri, aile yaşamı sorgulanmaktaydı. II. Meşrutiyet dönemi kadının kendi hak mücadelesinde faal olmaya başladığı dönemdir (Biricikoğlu,2006:5).

Cumhuriyetin ilanından sonra toplumsal hayatın her konumunda olduğu gibi kadınlar açısından da önemli gelişmeler kaydedilmiştir. 1923 yılında düzenlenen iktisat kongresinde doğum izinlerine düzenleme getirilmiştir. 1923'ten itibaren eğitim, kılık kıyafet, seçme ve seçilme hakkı gibi kadının sosyal ve politik alanlarına dair düzenlemeler getirilmiştir. 1936 yılında da iş kanunundaki düzenlemelerle çalışan kadınların oranı arttırılmaya çalışılmıştır. Yani cumhuriyet döneminde kadının iş hayatına girişte ona engel olabilecek kısıtlamaları kaldırmak adına her alanda çalışmalar yapılmıştır (Karaca,2007: 20).

Cumhuriyet döneminde devletin kadını İslam ve Osmanlı geleneği ile bağlarını koparmak için kullanıldığı söylenebilir. Kadın konusundaki tutumlar ve reformlar eski düzenin yıkılmasının ve eski düzenle olan bağların koparılmasının en önemli göstergelerinden biri olarak sayılmaktadır (Biricikoğlu,2006:6).

Cumhuriyet dönemi ile birlikte Türkiye'de kadınların, ekonomik, hukuki ve kültürel açıdan statülerinin yükseltilmesi ile çalışma yaşamında daha etkin yer alabilmeleri için ortam yaratılmaya başlanmıştır. Atatürk, zamanının ötesindeki

fikirleriyle, kadın hakları konusunda da, Milli Mücadelenin önemli unsurlarından olan kadınlara çeşitli haklar verilmesini sağlamıştır. Bunlar arasında;

- 29 Ekim 1923: Cumhuriyetin ilanıyla birlikte kadınların kamusal alana girmesini sağlayan yasal ve yapısal reformların hızlanması,
- 3 Mart 1924: Tevhid-i Tedrisat Kanunu (Öğrenim Birliği) ile eğitimin laikleştirilerek tüm eğitim kurumlarının Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlanması ve kız ve erkeklerin eşit haklarla eğitim görmeye başlaması,
- 17 Şubat 1926: Türk Medeni Kanunu'nun kabulü ve kanun ile erkeğin çok eşliliği ve tek taraflı boşanmasına ilişkin düzenlemelerin kaldırılması; kadınlara boşanma hakkı, velayet hakkı ve malları üzerinde tasarruf hakkı tanınması,
- 1930: Belediye yasası çıkarılması ile birlikte, kadınlara belediye seçimlerinde seçme ve seçilme hakkı tanınması,
- 1930: Kadın ve çocukların korunmasına ilişkin ilk düzenlemenin Umumi Hıfzısıhha Kanununda yer alması ve doğum izninin düzenlenmesi,
- 10 Haziran 1933: Kız çocuklarına mesleki eğitim vermek amacıyla Kız Teknik Öğretim Müdürlüğü kurulması,
- 26 Ekim 1933: Köy Kanunu'nda değişiklik yapılarak kadınlara köylerde muhtar olma ve ihtiyar meclisine seçilme hakları verilmesi,
- 5 Aralık 1934: Anayasa değişikliği ile kadınlara seçme ve seçilme hakkı tanınması, sayılabilir (Dalkıranoglu,2006:18).

Cumhuriyet döneminde kadının çalışma yaşamına ilişkin bilgiler kısıtlı olsa da 1927 Sanayi Sayımı sonuçları bu konuda yardımcı bilgilere sahiptir. Bu sayımda Türkiye'de o dönemde var olan tüm sanayi kuruluşlarının var olması önemlidir. Bu sayıma göre 14 yaşından büyüklerde toplam 124 444 işçiden 29 533'ü %23.73 kadındır. 14 yaşından küçüklerde ise toplam 22 684 işçiden 8 107'si %35.74 kızdır. Rakamlar, 14 yaşından küçükler itibariyle cinsiyet dağılımının biraz daha farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Yani bu yaşlarda kadın oranı yetişkinlerden daha

fazladır. Her iki yaş kategorisi itibariyle ise toplam 147 128 işçiden 37 640'si (%25.58) kadındır. Yani, cinsiyet itibariyle değerlendirildiğinde, her dört işçiden biri “kadın”dır. Aynı kuruluşlarda çalışan 7 817 memurdan ise 1 609'u (%20.58) kadındır. Kadın çalışanların statüsü itibariyle yapılan bu değerlendirmeler “işveren” statüsündeki kadınlar açısından yapıldığında ise durum tümüyle farklılaşmakta, kadınların oranının yok denecek düzeyde olduğu görülmektedir. Sonuçlara göre, 10 941 patrondan sadece 155'i (%0.14) kadındır (Makal,2010:21).

Tablo 1. Teşvik-i Sanayi Kanunu Kapsamına Giren Kuruluşlarda İşçi ve Ustabaşılar İçinde Kadınlar (1932-1934)

Yıllar	14+ yaş kadın		14- yaş kadın		Toplam	
	Sayı	Oran%	Sayı	Oran %	Sayı	Oran %
1932	12 713	25.13	761	47.74	13 474	25.80
1933	13 052	21.89	1 476	57.19	14 528	23.35
1934	15 579	24.17	919	51.11	16 498	24.91

Kaynak: Makal,2010:22

Tablo 1’de 1932 ve 1934 yıllarında Teşvik-i Sanayi kanunu kapsamına giren kuruluşlarda işçi ve ustabaşılarının oranı yer almaktadır. Tabloda dikkat çeken noktalardan biri o dönemde çocuk (14-kadın) oranının 14+ çalışan oranından fazla olmasıdır. Kadın çalışanların toplam çalışanlar içerisindeki oranı üç yılda da %20’lerde seyretmektedir.

Cumhuriyet döneminde, ulusal sanayi kurup geliştirme çabaları ve erkek nüfusun savaşlar nedeniyle azalması, kadınların iş yaşamına daha yoğun katılımını sağlamıştır. Kadın- erkek eşitliği doğrultusunda yapılan reformlarla, kadının sosyal konumu iş ve toplum yaşamında da değişmeye başlamıştır. 1950’li yıllarda hızlanan sanayileşme, köyden kente göçün artması ve şehirlerdeki ekonomik sıkıntılar, ailede erkeklerin yanında kadınların da iş yaşamına daha fazla katılmalarını gerekli kılmıştır. Kadınlar genellikle meslek eğitimi gerektirmeyen, işgücünün bolluğuna ve ucuzluğuna dayalı işlerde istihdam edilmiştir. Bunlar daha çok tütün, gıda, dokuma,

kimya gibi kayıt dışının yoğun olduğu hafif imalat sanayi ve hizmet kesimindeki işlerdir (Dalkıranoglu,2006:19).

Cumhuriyet döneminde var olan ekonomik, siyasi ve sosyal devrimler kadının toplumsal statüsü için önemlidir. Ancak ataerkil toplum yapısının etkileri nedeniyle kadının çalışma yaşamındaki etkinliği zorlu geleneksel bakış açısından kurtulamamıştır.

2.1.2.3 Günümüzde Kadın

Toplumsal değişimlere, toplumların farklı gelişimlerine rağmen temelde kadının rolü; genel olarak annelik –eşlik’ten öteye pek geçememiştir. Var olan tüm gelişmelere, tarihsel süreçte yapılmış olan düzenlemelerle birlikte kadının çalışma hayatına girmesiyle çalışan kadın sayısında önemli bir artış olmuştur. Günümüzde kadının yer almadığı, bir üyesinin bulunmadığı faaliyet alanı kalmamış gibidir. Ancak yine de kadının gerek toplumsal yaşamdaki gerekse iş hayatındaki sorunları bitmemiş aksine daha karmaşık boyutlar almaya başlamıştır.

Araştırmalar, çağımızda özellikle endüstrileşmiş ülkelerde olmak üzere işgücüne katılan kadın sayısının arttığını ortaya koymaktadır (Gürol ve Marşap,2007:98). Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde sayısal verilerle bu bilgi daha iyi anlaşılacaktır. Günümüzde yürürlükte olan düzenlemeler göz önüne alındığında, iki özelliğin belirleyici olduğu ortaya çıkmaktadır: ilk olarak kimi zaman “boomerang” etkisi yapan geleneksel koruyuculuk yaklaşımı, ikinci olarak da soyut bir eşitlik anlayışının “damgasını” taşıyan “nötr” yaklaşımdır (Burada “boomerang etkisi” ile anlatılmak istenen geleneksel koruyuculuğun kadın üzerinde pozitif etki göstermesi beklenirken negatif etki göstermesidir). İlk yaklaşım; kadınların çalışabilecekleri alanlar ve emeklilik konusunda yapılan düzenlemelere yansırken, nötr eşitlik çalışma yaşamına ilişkin tüm düzenlemelerle, eğitim ve siyaset alanlarında benimsenmiştir. Ancak bilindiği gibi soyut eşitlik anlayışına dayalı nötr politikalar, genel bir kural olarak var olan eşitsizliklerin dezavantajlı gruplar için daha da artmasına yol açmaktadır (Çitci,2000:84). Yani soyut eşitlik anlayışı uygulama olarak yine eksik kalmaktadır.

Gözlenen gelişmelere karşılık yine 1990'ların sonunda kadınlar bakımından demokrasinin gerçek anlamının tümüyle yaşama geçmediği; tüm toplumsal sistemlerde kadınlara karşı ayrımcılık yapıldığı, Avrupa'nın tüm ülkelerinde cinsiyetçiliğin hakim olduğu, toplumsal cinsiyet kalıplarının hüküm sürdüğü görülmektedir. Ekonomik ve siyasal dışlanmışlıklarının yanında karar verme mekanizmalarındaki oranları da oldukça düşüktür (Çitci, 2000:84-85).

Türkiye'de kadının sosyal statüsüne ait verilere bakmak gerekirse kadın hala kentte de kırsalda da ev içi sorumluluk paylaşımında 2006 istatistiklerine göre %87,1 oranla ev işleri sorumluluk paylaşımında cinsiyet faktörünün kadının çalışma yaşamına girmesine rağmen değişmediğini göstermektedir (Tuik, İstatistiklerle Kadın 2011:66).

2.2. Çalışma Yaşamında Kadın

Kadının insanlık tarihi boyunca çalışma yaşamı içerisinde önemli bir yeri olmuştur. Modern dönem öncesi kadına çalışma yaşamı bağlamında geleneksel roller yüklenmiştir. Bu dönemde işler ev içi işler ve ev dışı işler olarak ikiye ayrıldığında ev işleri kadının (çocukların yetiştirilmesi ve bakımı gibi görevler), ev dışında ailenin geçimini sağlayıcı işler ise erkeğin sorumluluğunda bulunmaktadır. Sanayi devrimi ile birlikte değişen toplumsal yaşam içerisinde kadınlar ev dışı işlerde de çalışmaya başlamış ve ilerleyen süreç içerisinde kadınların ev dışı işlerde çalışma oranı artmıştır (Türkkahraman ve Şahin, 2010:88). Ancak esas olarak kadınların iş gücüne katılımı ise I. ve II. Dünya savaşıdan sonra başlamıştır (Karaca, 2007:6). Bazı ülkelerde çok sayıda erkeğin göç etmesi nedeniyle kadınlar için daha fazla eğitim ve istihdam fırsatlarının doğması sonucu, doğurganlığın azalmasıyla birlikte çocuk bakımı için daha az zaman ayrılması kadının işgücüne katılımını arttırmıştır. Bunun yanında ucuz iş gücü oluşturmaları ve kadının gelirine olan ihtiyacın artması gibi nedenlerle kadın çalışma yaşamında daha çok yer almaya başlamıştır (Karaca,2007:7). Ancak bazı iş kolları için fiziksel anlamda erkeklerden daha fazla güç harcayan kadın manevi anlamda da çalışma yaşamını her alanında büyük baskılarla mücadele edip stres yaşamak zorunda kalmıştır (Olaş, 2006:34).

Özellikle 1970’li yıllardan başlayarak, kadınların sanayi ve hizmetler sektörlerinde ev dışı çalışma yaşamına katılımı, birçok ülkede önemli artış göstermeye başlamıştır. 1970’lerde ve 1980’lerde ihracata dönük sanayileşme stratejisini benimseyen gelişmekte olan ülkelerin çoğunda, özellikle düşük ücretli işgücünün tercih edildiği ihracat sektörlerinde, kadın çalışan sayısı hızla artmış ve bazı araştırmacılar bu süreci, işgücünün kadınlaşması olarak yorumlamıştır (Türkkahraman ve Şahin,2010:81). Bu nedenle kadınların yaptıkları işleri ev işleriyle bir tutma eğilimi kadının çalışma yaşamında yerini daraltmış bu da kadının düşük ücret ve düşük statüde çalışmasına neden olmuş böylece kadının iş yaşamında gelişmesinin önü kesilmiştir.

Buna göre kadının çalışma yaşamındaki niteliklerini sıralamak gerekirse (Karaca, 2007:8):

- Genellikle kadınlar istihdam uygulamalarındaki genişlemelerden son yararlanan ve kısıtlamalardan ilk zarar gören durumundadır.
- Ekonomik gelişme sürecinde başlangıçta kadın işgücüne olan talebin yüksek olduğu ancak belli bir noktadan sonra azaldığı araştırmalarla kanıtlanmıştır.
- Kadın çalışanlar işsizliğin ve kronik düşük istihdamın olduğu dönemlerde erkekler tarafından tehdit unsuru olarak görülmektedir.
- Toplumdaki “kadınlık rolleri” ile ilgili kavramlar, kadınların çalışma yaşamındaki sınırlılıklarını oluşturmaktadır.
- Evli kadınların iş gücüne katılım oranının bekâr ve boşanmış kadınların oranından az olduğu görülmektedir .
- Kadınlar bazı sektörlerde yığılmış başka ifade ile ayrıştırılmışlardır(hizmet sektöründe kadınların çok olması ve/ ya sanayi sektöründe, gıda, dokuma gibi alanlarda kadın çalışan sayısının fazla olması).
- Aynı iş yerinde de bazı yoğunlaşmalar ve ayrıştırmalar olmuştur (kadın çalışanların daha az beceri gerektiren bölümlerde daha rutin ve az inisiyatifin kullanıldığı yerlerde yoğunlaşması)

1970’lerde başlayarak 1980’lerde hızlanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler işgörenlerin istihdam edilme biçimlerini de değiştirmiştir. Rekabet koşullarının

değişmesiyle birlikte işletmeler daha esnek bir yapıya bürünmüş ve esnek çalışma koşullarını geliştirmişlerdir. Bu çalışma biçimi kadının çalışma yaşamında yer almasını kolaylaştıran uygulamalardan biridir (Kaya, 2009:43).

Kadın çalışanların yükselme olanakları da erkeklere göre daha zayıftır. Karar alıcı, yönetici, düzenleyici ve sorumluluk gerektiren işler yapmaktan çok, kararları uygulayan, yönetilen, emir verilen, konumdadırlar, kadınların yoğun olduğu meslek gruplarında bile yönetim kademelerini erkekler işgal etmektedir (Güler, 2005:39).

2.2.1. Feminist Yaklaşımın Kadının Çalışma Yaşamına Etkisi

“Feminizm” sözcüğü Fransızca’ya 1837’den sonra girmiştir. “Kadınların toplum içindeki rolünü ve haklarını genişletmeyi öngören bir doktrin”olarak tanımlanan feminizm; bir düşünceyi ifade etmesinin yanında eylemleri de barındırmaktadır (Michell, 1996:6). Feminizm genel olarak, kadın erkek ayrımcılığına her anlamda karşı çıkan, cinsler arasında siyasal, ekonomik ve toplumsal eşitliği savunan özgürlükçü bir akım olarak tanımlanabilir (Erçen, 2008:17). Feminist yaklaşım, özellikle kadınların toplumda bireye güç kazandıran konumlar içerisinde alt düzeyde temsil edildikleri ve kadınların güç eksikliğinin aile yaşantılarına yansıdığı gerçeğini büyük ölçüde çatışma teorisinden ödünç almıştır. Feministler işyerinde cinsel tacize, işe alma ve terfide cinsiyet ayrımcılığının yaygınlığına, kadın ve erkek arasındaki ücret farklılıklarına, aile üyelerinin davranışlarını kontrol etme aracı olarak şiddete ve kadın yoksulluğu fenomenine yol açan evlilik dışı doğumlar ve artan boşanma olaylarına dikkat çekmişlerdir (Demirbilek, 2007:18).

Feminist iktisadın çıkış noktalarından biri, süreç içerisinde “ev ekonomisinin” ve onu oluşturan birimlerin; yani, aile, kadın ve çocukların ekonomi tartışmalarının dışına atılmış olduğu gözlemidir. Kadınların, ücretli emeğin önemli bir kısmını oluşturduğu bugün dahi “kadın”, “aile” ve büyük çoğunluğu kadın tarafından gerçekleştirilen “hane-içi üretim” kavramları “İktisat” disiplininin çoğu alanında dışarıda tutulmaktadır (Özbey, 2004:3). Feminist iktisat, iktisadın tüm disiplin ve kurallarına eleştirel bir bakışla öncelikle kadının iktisadi durumunu ele alarak kadın

ve erkek arasındaki eşitliği sağlamaya yönelik geliştirme amaçlı, kadınların iktisadi hareketlerini, konumlarını ve bunların sonuçlarını gözden geçirerek incelemeyi amaçlayan disiplindir. Yani iktisadın ayrımcı özellikle cinsiyetçi bakış açısının sorgulanmasıdır denilebilir (Serdaroğlu, 1997:3).

Piyasa ekonomisinde kadının rolü oldukça kısıtlıdır. Ancak 1960'larda kadının işgücüne katılımı, ev içi üretim, ücret farklılaşmaları ve mesleki ayırım, çocuk bakımı gibi iktisadi konulara değinilmesi ile feminist iktisat başlamıştır denilebilir (İşler ve Ereoğlu, 2004:58-59). Feminist bakış açısı kadının çalışma yaşamına katılmasında olumlu etki yaratmıştır.

2.2.2. Dünyada Kadın İş Gücü

Ülkelerin gelişmişlik durumları, sektörel, kültürel, ideolojik özelliklerinin yanı sıra özellikle 1980 sonrasında tüm ülkeler arasında rekabetin artması ve yeni teknolojilere geçiş, kadın istihdamının yapısını değiştiren faktörlerdendir. Bu süreç kadının iş yaşamına girmesini kolaylaştırmıştır ancak çalışma şartlarındaki düzensizlik devam etmiştir. Çünkü kadın çalışma yaşamına sonradan dahil edilen ve ilk çıkarılması gereken olarak görülmüştür. Kadının iş yaşamına girdiği ilk süreçlerden itibaren karşılaştığı eşitsizliklerle bütün ülkeler mücadele etmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) bu konuda dikkat çekmeye çalışmıştır. ILO'nun prensip ve standartları daha sonra Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi CEDAW' a alınmıştır. BM, 1979 yılında Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesine Dair Sözleşme'yi (CEDAW, Committee on the Elimination of Discrimination against Women) kabul etmiştir. Cinsiyet ayrımcılığı, CEDAW ile toplumsal cinsiyet alanında ilk kez ele alınmıştır. Bu belge, "kadınların insan hakları bildirgesi" olarak da nitelendirilmektedir. CEDAW Sözleşmesi 18.maddesi uyarınca; taraf devletler, Sözleşmenin ülkelerinde yürürlüğe girmesini takip eden bir yıl içinde ilk raporlarını, daha sonrada her dört yılda bir dönemsel ülke raporlarını CEDAW Komitesine sunmak zorundadırlar. Komite, Sözleşmenin 17.maddesi uyarınca kurulmuş olup, Sözleşme hükümlerinin uygulanmasını denetlemekle görevlendirilmiş olan organdır. Komite, kadınların ilerlemesi ve

ayrımcılığın ortadan kaldırılması konusunda ülkelerin sağladıkları ilerleme ve karşılaşılan engelleri içeren ülke raporlarını görüşmekte ve çeşitli sorular yönelterek ülkenin kadın hakları konusunda ulaşılmış olduğu durumu analiz etmekte ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Taraf devletler tarafından hazırlanan ulusal raporları gözden geçiren Komitede ayrıca, kadının statüsünü geliştirmeye yönelik olarak alınan ulusal tedbirleri ve eylemleri kapsayan raporlar hükümet temsilcileri tarafından sözlü olarak yapılmaktadır. Bu sunumun ardından Komitenin uzmanları ulusal rapora dönük yorumlarda bulunarak ek bilgiler talep etmektedirler (Kaya, 2012:30).

Tablo 2. Dünya Ölçeğinde İşgücüne Katılım Oranı(Genel ve Cinsiyete Göre)

Yıllar	1999	2002	2006	2007	2008	2009
Toplam %	65,5	65	64,8	64,7	64,7	64,7
Erkek %	79,2	78,6	78	77,8	77,7	77,7
Kadın %	51,8	51,6	51,6	51,6	51,7	51,6

Kaynak: ILO (2009 yılı verileri ortalama tahmindir).

Hizmetler sektörü, kadın işgücünün istihdamının yoğunlaştığı ve tipik çalışma modellerinin yaygınlaştığı bir sektör niteliğini kazanmaktadır. ILO'nun 2009 yılında yapmış olduğu araştırmalara göre, kadın çalışanların %50'nin üzerinde bir oranla altı sektörde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu sektörler sırasıyla; özel ev idaresi, eğitim, sağlık ve sosyal hizmetler, konaklama ve yeme-içme hizmetleri, diğer iletişim ve sosyal hizmetler ve finansal aracılıktır. Yine ILO'nun Asya ülkeleri arasında yapmış olduğu benzer araştırmada sıralama değişmemiştir (ILO, 2010:39-40).

Genel olarak dünyada kadın istihdamında bir artış yaşandığı gözlenmektedir. Bu artış büyük oranda tarım ve hizmetler sektöründe yoğunlaşmaktadır. Özellikle hizmetler sektörünün yapısı itibariyle kadın istihdamı büyük oranda kısmi zamanlı olarak gerçekleşmektedir (Sanal, 2008:8). Hizmet sektörünün emek yoğun yapısı kısmi zamanlı çalışmayı gerekli kılmaktadır.

Ülkelere göre kadının istihdam oranına bakıldığında; Tuik'in 2011'de yapmış olduğu istatistiğe göre gelişmiş ülkelerde kadın nüfusunun %50'den fazlasının işgücüne dahil olduğu görülürken, Türkiye'de bu oran 2005 ve 2010 yılları arasında en düşük seviyelerde seyretmiştir. 2010 verilerine göre, Türkiye gibi Akdeniz ülkesi olan İspanya'da 15 üstü yaş grubunun işgücüne katılım oranı %53 iken, Türkiye %26,2 ile en düşük orana sahiptir. En yüksek orana sahip ülkeler ise %71,1 ile Danimarka, %70,3 ile İsveç ve %72,3 ile İsviçre'dir(Tuik, Hane halkı İşgücü İstatistikleri,2011:4). 2012'ye ait son veriler ise Tablo 2'de verilmiştir.

OECD'nin en son istatistiklerine göre 15+ yaş aralığında çalışan kadın nüfus istatistikleri tabloda gösterilmektedir. 2011 'de ve 2012'de ülkelerin kadın istihdam oranı tablo 3'de verilmiştir. Türkiye'nin kadın çalışan oranı Avrupa ülkelerine oranla düşüktür. Özellikle İsveç, İsviçre ve Norveç gibi kuzey Avrupa ülkelerinde nüfusa oranla kadın çalışan oranının en üst seviyelerde olduğu söylenebilir.

Tablo 3. Ülkelere Göre İstihdamda Kadın Oranı (15+ yaş)

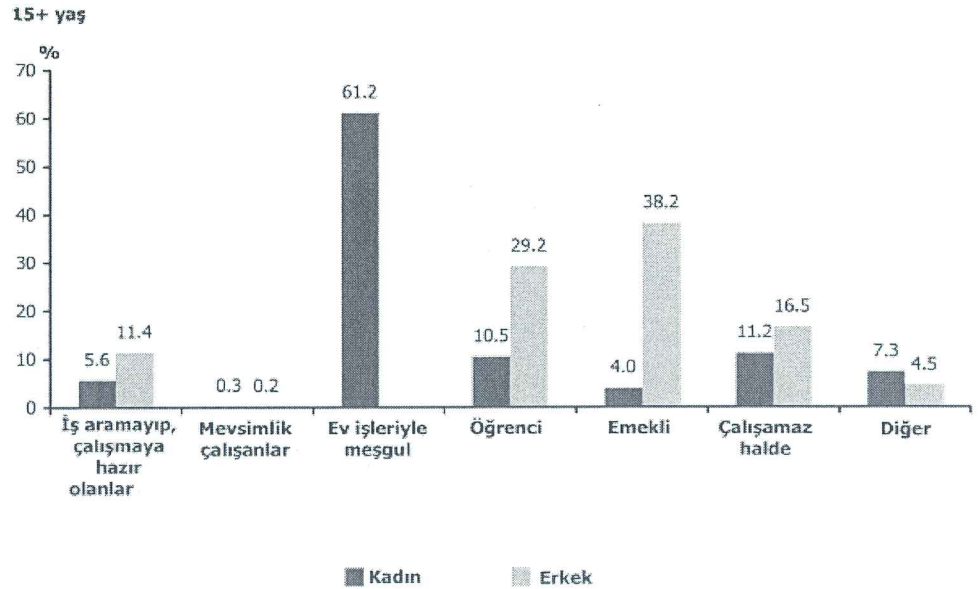
Ülke	2011	2012
Avustralya	5187984	5257975
Avusturya	1915950	1943375
Belçika	2047350	2057825
Kanada	8221125	8320025
Şili	2967255	3053246
Çek Cumhuriyeti	2109600	2111475
Danimarka	1281675	1275900
Estonya	307725	314800
Finlandiya	1195825	1206075
Fransa	12239850	12292350
<u>Almanya</u>	18333950	18454180
Yunanistan	1649250	1523525
Macaristan	1754625	1795500
İceland	79600	80450
İrlanda	860425	857025
<u>İsrail</u>	1420775	1570742
İtalya	9348600	9458200
Japonya	26527500	26540830
Kore	10091080	10293630
Lüksemburg	97425	104075
Meksika	17443830	18253640
Hollanda	3870050	3899850
Yeni Zelanda	1037650	1039900
Norveç	1203750	1223175
Polonya	7238550	6939675
Portekiz	2262500	2191075
Slovak Cumhuriyeti	1041200	1025475
Slovenya	430025	424000
İspanya	8113250	7849650
İsveç	2187675	2214775
İsviçre	1987975	2013675
Türkiye	6968800	7308075
Birleşik Krallık	13502100	13631580
ABD	65578830	66913670
Euro Bölgesi (17 Ülke)	63961080	63849750
<u>Avrupa Birliği (27 Ülke)</u>	98640650	98456980
G7	153752000	155610800
OECD - Toplam	240503800	243439400

Kaynak: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=38898>

2.2.3. Türkiye’de Kadın İş Gücü

Kadının kentsel alanda çalışma yaşamına girmesi sanayi devrimi ile olmuştur. Türkiye’de Cumhuriyet sonrası hızlanan sanayileşme, sanayileşmenin getirdiği kentleşme ve göç dalgası ve cumhuriyetin getirmiş olduğu hukuk sisteminin sağlamış olduğu kadın-erkek eşitliği, kadının istediği alanda öğrenim görme ve meslek edinme hakları; kadınlar için yeni iş alanlarının açılmasını sağlamıştır. Sanayileşme ile birlikte çalışan kadın sayısında artış gözlense de, Türkiye’nin sanayi öncesi ve sanayi sonrası toplum aşamalarını birlikte yaşaması nedeni ile geleneksel değerlerdeki çözülme ve gelişmeler çok hızlı olmamaktadır. Bir yandan sanayi öncesi geleneksel değerler yaşatılırken, bir yandan sanayi toplumunun yeni değerleri oluşmaktadır. Diğer bir deyişle hem kadınların geleneksel rolleri ile ilgili geleneksel tutumlar ve yargılar, hem de çalışan kadına yönelik olarak değişen tutum ve yargılar aynı anda var olmaktadır (Uzun, 2005:30-31).

Grafik 1. Kadınların İşgücüne Katılmama Nedenleri



Kaynak: İstatistiklerle Kadın 2011

2011 yılında TUIK 'in yapmış olduğu araştırmada kadın ve erkeklerin işgücüne katılmama nedenleri arasında en büyük pay ev işleriyle meşgul olmaları gösterilmektedir. Bu ise, Türkiye'deki iş gücü analizi için önemli bir veri oluşturmaktadır. Ayrıca 2006'da yapılmış olan bir diğer araştırmada “kadın çalışmalı mı” “kadın çalışmamalıdır” diyen kadınların oranı %10 iken erkeklerin oranı %23 'tür. Kadının çalışması hakkındaki düşüncelere bakıldığında ise “kadının asli görevinin çocuk bakımı ve ev işleri” olduğu görüşü kadın ve erkek katılımcılarda %60 oranlarında kabul görmektedir.

Tablo 4. Kadının Çalışması Hakkındaki Düşünceler,2006

	Kadın	Erkek
Kadının asli görevi çocuk bakımı ve ev işleridir	64,7	60,7
Gelenek ve göreneklerimize aykırı	14,1	12,0
Çalışma ortamları kadın için güvenli değildir	9,5	16,5
Çalışan kadının çocukları mağdur olur	7,8	7,0
Ücretli bir işte çalışmak kadını yıpratır	2,5	2,0
Diğer	1,4	1,8
Toplam	100,0	100,0

Kaynak: Aile Yapısı Araştırması,2006

Türkiye'de kadınların iş gücüne katılım oranları erkeklerin ancak üçte biridir. Kadınların iş gücüne katılım oranları tarımdan göçle beraber, 1950'lerden bu yana hızla düşmektedir. 1955'te %72 iken, 1989'da %35.1, 1999'da 29.7 ve 2005 yılında %24.7 olmuştur. Aynı dönemde bu oran AB ve OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, Organization for Economic Co-operation) ülkelerinde ortalaması %61'dir (Seyman, 2010:13). Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranı (istihdam edilen ve işsiz kadınların çalışabilir yaştaki kurumsal olmayan kadın nüfusuna oranı), 1989 yılında yüzde 36,2 iken bu oran 1999'a gelindiğinde yüzde 30'a, 2009'a

gelindiğinde ise yüzde 26'ya düşmüştür. Yani son 20 yılda kadınların işgücüne katılım oranı yüzde 28 azalmıştır Aynı dönemde erkeklerin işgücüne katılım oranı ve genel işgücüne katılım oranı da gerilemiştir. Son 20 yılda erkeklerin işgücüne katılım oranı yüzde 12,4 azalırken, genel işgücüne katılım oranı yüzde 17,6 azalmıştır. Özetle ifade etmek gerekirse, son 20 yılda kadınlar işgücüne katılımı düşmeye devam etmiş ve bu düşüş erkeklere kıyasla daha fazla olmuştur (Türkiye'de ve Dünya'da Kadın İstihdamı Raporu, 2010:17).

Tablo 5.Hane Halkı Nüfusunun İş Gücü Durumu Bin kişi 15+ yaş
Türkiye Kent Kırsal

Yıllar	Türkiye			Kent			Kırsal		
	15 ve daha yukarı yaştaki nüfus	İş gücü	İş gücüne katılım oranı	15 ve daha yukarı yaştaki nüfus	İş gücü	İş gücüne katılım oranı	15 ve daha yukarı yaştaki nüfus	İş gücü	İş gücüne katılım oranı
Kadın									
2004	24 293	5 669	23,3	17 125	3 039	17,7	7 168	2 629	36,7
2005	24 686	5 750	23,3	17 263	3 236	18,7	7 422	2 514	33,9
2006	25 080	5 916	23,6	17 510	3 413	19,5	7 570	2 503	33,1
2007	25 480	6 016	23,6	17 770	3 513	19,8	7 710	2 503	32,5
2008	25 855	6 329	24,5	17 976	3 739	20,8	7 879	2 590	32,9
2009	26 317	6 851	26,0	18 321	4 084	22,3	7 996	2 766	34,6
2010	26 740	7 383	27,6	18 519	4 396	23,7	8 221	2 987	36,3
2011	27 273	7 859	28,8	18 736	4 655	24,8	8 536	3 203	37,3
Erkek									
2004	23 251	16 348	70,3	16 548	11 432	69,1	6 703	4 916	73,3
2005	23 673	16 704	70,6	16 875	11 811	70,0	6 798	4 894	72,0
2006	24 094	16 836	69,9	17 277	11 978	69,3	6 817	4 857	71,3
2007	24 513	17 098	69,8	17 504	12 122	69,3	7 009	4 976	71,0
2008	24 917	17 476	70,1	17 721	12 323	69,5	7 195	5 153	71,6
2009	25 369	17 898	70,5	17 875	12 501	69,9	7 493	5 396	72,0
2010	25 801	18 257	70,8	18 057	12 709	70,4	7 744	5 549	71,6
2011	26 320	18 867	71,7	18 236	12 939	71,0	8 084	5 928	73,3

Kaynak:TÜİK, Hane Halkı İş Gücü Anketi,2011

Türkiye’ de 2011 verilerine göre, işsizlik oranlarının kadınlarda %11,3 erkeklerde ise %9,2 olduğu görülmektedir. 2004 ‘ten bu yana yapılan istatistiklere bakıldığında, son 7 yıldır kadınların işsizlik oranı aynı civarlar da seyrederken erkeklerin işsizlik oranlarında düşüş vardır. Yine 2011 yılında 6.793 kadın istihdam edilirken erkek nüfusta bu rakam 17.137’dir.

Türkiye’de işgücü piyasasında çalışan kadınların işteki durumuna göre dağılımı incelendiğinde, ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadınların oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir (%51.2). Özellikle kırsal kesimde bu oran daha da yüksektir (%76.8). Türkiye’de kentlerde yaşayan kadın işgücünün %81.9’u ücretli ve yevmiyeli olarak çalışmakta buna karşılık kırsal alanda kadınların sadece %9.3’ü ücretli ve yevmiyeli olarak çalışmaktadır (TÜSİAD, 2008;Tümen,2009:13). Türkiye’de kadın istihdamı, temel sorun alanlarından biri olarak varlığını sürdürmektedir. Kadınların işgücüne katılma oranı 1990’da % 34,1 civarındayken, 2002 yılında % 26,9, 2004 yılında % 25,4, 2011 yılı için % 28,8’dir. Yine 2011 yılı verilerine göre; kente göre (% 24,8) kırsal alanda daha çok kadın işgücüne katılıyor (% 37,5) gibi görünse de kırdaki 100 kadından 84’ü tarım kesiminde ve bunların % 80’i herhangi bir ücret almaksızın ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır. Türkiye geneline baktığımızda, 2011 yılı verilerine göre kadın istihdam oranı % 25,6, işsizlik oranı % 11,3 iken bu oranlar sırasıyla AB-15’te(Euro bölgesi ülkeleri)% 59,5 ve % 9,8, AB-27’de(Avrupa Birliğine üye ülkeler) % 58,2 ve % 9,8’dir (İstihdam alanında AB 2011 verileri bulunmamaktadır). Türkiye’de 2011 yılı verilerine göre istihdama katılan kadınların % 42,2’si tarım sektöründe, % 15,2’si sanayi sektöründe, % 42,6’sı ise hizmetler sektöründe çalışmaktadır (Türkiye’de Kadının Durumu Raporu,2012:24-25).

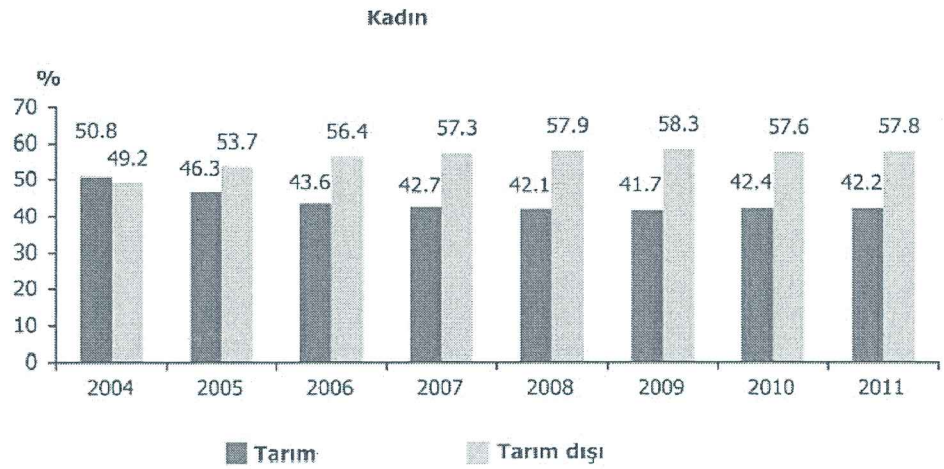
Türkiye’de işgücü piyasasına katılım açısından kadınlar, “tarım sektöründe ilk statü grubunda, sanayi ve hizmet sektörlerinde ise ikinci statü grubunda” yoğunlaşmışlardır. Sanayi sektöründeki iş kollarının, hukuki ve sosyal nedenlerle kadınların sektöre giriş ve sektörde kalmasına yeteri kadar uygun olmaması, bu sektördeki kadın çalışan sayısına yansımaktadır. Hizmet sektöründeki iş kolları kadınlar için daha avantajlı bir görünüm arz etse de, her iki sektörün de kadınlar için yeterli istihdam olanağı oluşturamadığı söylenebilir. Bu durum, bu sektörlerde iş

bulamayan kadınların “işgücü talebinin en düzensiz, işgücünün en güvencesiz olduğu, sömürü düzeyi yüksek, örgütsüz” informal sektör işlerine geçmesine yol açabilmektedir (Öğüt, 2006:70).

Norveç ve Türkiye’de kadınların kendilerini algılayışlarındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koyabilmek amacıyla Sümer (2001: 115) tarafından yapılan araştırmada oldukça ilginç sonuçlar ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre, görüşülen Türkiyeli kadınlar ‘kadın’ kimliğini Norveçlilere oranla daha geri planda ve daha önemsiz görmektedir. Türkiyeli kadınların çoğu, kendini ‘kadın’ kategorisi ile özdeşleştirmemektedir. Görüşme yapılan Türk kadınları, kadınların toplum içindeki konumlarından rahatsız olmalarına rağmen, kendi konumlarından memnun olduklarını ve feminist hareketlere soğuk baktıklarını belirtmişlerdir. Hem Norveçli hem de Türk kadınlar, iş ve ev hayatının birlikte yürütülmesiyle var olan sorunları önemsemekle birlikte, Türk ve Norveçli kadınların konunun çözümü ile ilgili önerileri farklı yönlerde olmuştur. Türkiye’de hakim olan geleneksel cinsiyet ideolojisi çözümün aile içinde ya da özel yöntemlerle olacağını belirtirken, Norveç’te hakim olan eşitlikçi denilebilecek ideoloji ise çocuk ve yaşlıların bakımını toplumsal bir sorumluluk olarak tanımlayarak konunun toplumsal bir sorun olarak ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir (Sümer,2001:122-123).

2011 yılı istatistiklerine göre, Türkiye’de kadının işgücüne katılımı aşağıdaki grafikte görüldüğü gibidir.

Grafik 2. Türkiye’de Kadının İş Gücüne Katılım Oranı



Kaynak: Tuik, İstatistiklerle Kadın,2011:19

AB27’de kadınların işgücüne katılma oranı ve istihdam oranı Türkiye’ye kıyasla çok yüksek seviyededir. İstihdam edilen kadınların iktisadi faaliyet kollarına bakıldığında; AB27’de hizmet sektörü, Türkiye’de ise tarım sektörü ağırlığını korumaktadır. Ülkemizde tarım sektöründe kadınların çoğunluğu ücretsiz aile işçisi olarak ve kayıtdışı istihdam edilmekte, bu durum kadının toplumsal ve ekonomik statüsünün iyileşmesine yönelik bir katkı yapmamaktadır. Ancak, son yıllarda Türkiye’de hizmetler sektörünün ağırlık kazanmaya başlaması esnek çalışma biçimlerinin de daha çok uygulama alanı bulacağı anlamında yorumlanabilir. Buradan esnek çalışma uygulamalarına ilişkin düzenlemelerin yapılmasının önem kazandığı sonucu çıkarılabilir (Filiz, 2011:182).

2.3.Çalışma Yaşamında Kadının Karşılaştığı Sorunlar

Toplumsal statü olarak dezavantajlı durumda bulunan kadın hayatının her döneminde cinsiyete bağlı birçok ayrımcılık ve zorlukla mücadele etmek zorundadır. İş hayatına girmeden kendini geliştirmede ve kendini ifade edebilmede birçok dezavantaja maruz kalırken, cinsiyetin getirmiş olduğu pek çok önyargıyla birlikte zaten oldukça zor olan iş hayatında erkeklere nazaran daha çok sorunla mücadele etmek durumundadır. Bu sebeplerden dolayı kadını işe girişte ve işe girişten sonraki pek çok evrede farklı sorunlar beklemektedir.

2.3.1. İşe Girişte Karşılaştığı Sorunlar

Kadın toplumsal statüsünün getirmiş olduğu yükümlülük ve rollerden dolayı iş hayatına girmeden de pek çok dezavantajlı durumla yüz yüze gelmektedir. Karşılaştığı bu durumlar iş hayatında karşılaştığı sorunların temelini oluşturmaktadır. Örneğin kadının öğrenim hayatındaki dezavantajlı durumu kadının kariyerinde ilerlerken pek çok konuda arka planda olmasına neden olmaktadır. Kadınların geleneksel rollerine uygun olarak çocuk bakımı, evin temizliği vb. işlerin kadının

sorumluluğuna yüklenmesi, kadının ev dışında iş sahibi olmasını güçleştirmektedir. Kadınlar bu sorumlulukları yerine getirebilmek için yarı zamanlı ve düşük işleri tercih etmek durumunda kalmaktadır. Dolayısıyla kadınlar iş güvencesi, yükselme ve eğitim gibi olanaklardan da geri kalmaktadır (Güler, 2005:43).

Kadının cinsiyetinden dolayı işe girişte karşılaştığı en başlıca sorun işe alımda gerçekleşen açık ya da örtülü olarak yapılan cinsiyet ayrımcılığıdır. İşe alımlarda mülakatlarda kadın ve erkek farklı kriterlerde değerlendirilmekte, aynı niteliklere sahip kadın ve erkeklerde aynı pozisyon için erkeğe öncelik verilmektedir (Öztürk, 2007:48).

2.3.2. Ücretlendirmede Eşitsizlik

Kadının çalışma yaşamında karşılaştığı en köklü ve en büyük sorun ücretlendirmede eşitsizliktir. Yapılan araştırmalarda neredeyse tüm dünyada kadın çalışanların aynı işte çalışan erkek çalışanlara göre daha düşük ücret aldığını göstermektedir. Bu da eşit işe eşit ücret ilkesinin genel olarak uygulanmadığını göstermektedir. Kadın ve erkekler arasındaki bu ücret ayrımının temel sebebi; kadınların daha çok kadınlara ait olarak düşünülen işlerde çalışmasından; tecrübe, vasıf farklılığı ve çalışma süresi gibi sebeplerden kaynaklanmasıdır. Ayrıca sendikaların yapısı toplu pazarlık uygulamalarının gücü, işletme büyüklüğü, teknolojik değişim, endüstriyel büyüme modelleri ve en önemlisi toplumsal değer yargıları farklılıkları da bu eşitsizliğe neden olan temel faktörlerdendir (Karaca, 2007:23).

Kadınların işgücüne katılım oranları süreçsel olarak artsa da ücretlendirmede var olan eşitsizlikler devam etmektedir. Örneğin Amerika'da 1998 yılında kadınların işgücüne katılım oranı %45 erkeklerin katılım oranı ise % 55 iken, 2008 yılında bu oran kadınlarda %48'e çıkmıştır. Ancak ücretlendirmedeki eşitsizlik hala devam etmektedir (Jackson ve O'Callaghan, 2009).

Aynı eğitim düzeyindeki erkek ve kadınlar kıyaslandıklarında erkekler ve kadınlar arasındaki ücret farkı belirgin bir hal almaktadır. İlkokul ve altı eğitim

düzeyindeki kadın ve erkekler arasındaki ücret farkı yüzde 17,1; ilkokul ve ortaöğretim mezunları arasındaki fark yüzde 18,7; lise mezunları arasındaki fark yüzde 7,7; meslek lisesi mezunları arasındaki fark yüzde 27,2; yüksekokul ve üstü eğitim düzeyi arasındaki fark yüzde 17,7'dir. Bir başka deyişle Türkiye'de cinsiyetler arası ücret farkı varlığını korumaktadır (Türkiye'de ve Dünya'da Kadın İstihdamı Raporu, 2010: 26).

Tablo 6. Eğitim Durumuna Göre Cinsiyete Dayalı Ücret Farkı

	Ücretli çalışanların oranı			Yıllık ortalama brüt ücret			Yıllık ortalama brüt kazanç			Cinsiyetler arası ücret farkı
	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	
Toplam	100,0	100,0	100,0	17.884	17.837	18.029	19.694	19.683	19.728	-1,1
İlkokul ve altı	25,0	27,4	17,7	12.237	12.597	10.519	13.099	13.526	11.065	16,5
İlköğretim ve ortaokul	18,3	19,9	13,5	12.192	12.571	10.470	13.043	13.505	10.949	16,7
Lise	24,4	23,7	26,3	15.117	15.531	13.969	16.414	16.907	15.049	10,01
Eslek lisesi	9,9	10,08	7,3	18.759	19.442	15.647	21.280	22.295	17.109	19,5
Yüksek okul ve üstü	22,4	18,2	35,3	31.486	33.574	28.184	35.383	37.878	31.437	16,1

Kaynak:Tuik, İstatistiklerle Kadın,2011:21

Cinsiyete dayalı ücret farkı toplamda kadın ücretinin lehine (%-1,1) iken, eğitim durumuna göre incelendiğinde, tüm eğitim durumu basamakları için erkek ücreti lehinedir. Göstergenin toplamda kadın lehine olması ücretli çalışanların eğitim durumuna göre dağılımının incelenmesi ile açıklanmaktadır. Buna göre ücretli çalışan kadınların en yoğun buldukları eğitim durumu %35,5 ile yüksekokul ve üstü iken erkekler için bu grup %27,4 ile ilkokul ve altıdır (Tuik, İstatistiklerle Kadın,2011:21). Yani genel anlamda erkek çalışanların her eğitim aşamasına dağılmasına rağmen kadınlar ücretli çalışmada yüksekokul ve üstünde yoğunlaşmaktadırlar.

Anayasanın 55. Maddesinde “devlet çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan yararlanmaları için gerekli tedbirleri alır” denilerek eşit işe eşit ücretlerin adil olması konusuna değinmiştir (Anayasa,1982, 55.Madde). Bunun yanında İş Kanununun 5. Maddesinde de çalışanlar arasındaki eşitsizlikler yasaklanmış ve “aynı iş ya da eşit değerde bir işte cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz, işçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz, iş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz.” olarak belirtilmektedir (İş Kanunu, 2003:Madde 5).

2.3.3. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik

Sosyal haklar kişinin sosyal ve ekonomik faaliyetleriyle ilgili bulunan hak ve hürriyetleridir. Çalışma hakkı, çalışma koşulları ve dinlenme hakkı, sendika kurma hakkı, grev ve lokavt hakkı, sağlık hizmetleri ve korunması, sosyal güvenlik hakkı bu sosyal haklardan bazılarıdır. Bu hakları ayırım gözetmeksizin tüm vatandaşlarına sağlamak devletin asli görevleri arasındadır. Fakat Türkiye’de işgücü piyasasında kadınların en temel özelliği erkeklere göre düşük katılımı ve ikincil konumları (düşük statülü, düşük ücretli, sosyal güvencesiz çalışma koşulları) olmaktadır. Dolayısıyla kadınlar sosyal haklardan yeterince yararlanamamaktadır. Bu haklardan yararlanamamaları, kayıt dışı çalıştırılmaları ve kadın çalışanların yedek işgücü olarak nitelendirilmelerinden kaynaklanmaktadır (Doğru, 2010:52).

Çalışma yaşamında kadının konumunun tüm boyutlarıyla ortaya konulabilmesi için kadının sosyal hakları konusu da büyük önem taşımaktadır. Sosyal haklar, vatandaşların kendi amaçları ve ödeme gücünden bağımsız olarak, temel toplumsal risklere karşı formel eşitlik ve objektif kuralların varlığı ile bireyselleşmiş korumaya sahip olmasını mümkün kılacak kapsamlı haklardır. Herkes için insanca bir yaşam tarzını sağlayacak haklar ve sosyal koruma, gerekli alt yapının oluşturulması ile mümkündür. Sosyal hakların kapsamının ve sosyal korumanın

göstergesi, sosyal hakların hayata geçirilmesi için kurulmuş sosyal koruma programlarının kapsadığı nüfus, sağladığı yararlılıkların kapsamı, hizmetlerden yararlanma hakkı ile ilgili kurallar ve yarar düzeyleridir. Sosyal sigorta sisteminin amacı istihdamdan sağlanan gelir kaybının telafi edilmesidir (Ciner, 2003:52).

Kadın çalışanlar ücret konusunda olduğu gibi sosyal güvenlik konusunda da erkeklerden geri plandadırlar. Bu durumun arkasında da kadın çalışanlara geçici çalışan olarak bakılması görülmektedir. Nitekim 1989 yılı itibariyle Türkiye’de istihdam edilen kadınların %83’ü esas işinden dolayı hiçbir sosyal güvenlik kurumunda kayıtlı değil iken bu oran 1999’a gelindiğinde %75’e, 2009’a gelindiğinde %58’e düşmüştür. Aynı erkeklerde bu oran %38’dir. Yani çalışan kadınların kayıt dışı oranı neredeyse erkeklerin iki katıdır (Türkiye’de ve Dünya’da Kadın istihdamı Raporu, 2010:25).

İstihdamda yer alan 100 kadından 57,8’i herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna kayıtlı olmaksızın çalışmakta, bunların da % 57,9’unu ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadınları oluşturmaktadır. Ücretli veya yevmiyeli çalışan kadınların % 26,3’ü, işveren kadınların % 22,9’u, kendi hesabına çalışan kadınların % 89,6’sı herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olmaksızın çalışmaktadır. Kayıt dışı çalışma Türkiye genelinde % 42,1 olup, kırsal kesimlerde 2000 yılında % 73,8 (kadın % 91,4; erkek % 64) ve kentsel yerlerde % 28,8 (kadın % 30; erkek % 28,5) iken; 2011 yılında kırsal yerlerde % 66 (kadın % 87,6; erkek % 53,9) ve kentsel yerlerde % 28,7 (kadın % 34; erkek % 26,9)’dır. 2011 yılında Türkiye’de çalışan kadınlardan tarımsal faaliyetlerde bulunanlarda bu oran % 96,1 iken, tarım dışı faaliyetlerde bulunanlarda % 29,7’dir. Bu durum, kayıt dışılığın daha çok tarımsal faaliyetlerle uğraşanlarda, özellikle de ücretsiz aile işçilerinde yoğunlaştığını göstermektedir. 2011 yılında kayıt dışı olarak ücretsiz aile işçisi konumunda tarımsal faaliyetlerle uğraşanların % 19,5’ini erkekler oluştururken; % 80,5’ini kadınlar oluşturmaktadır (Türkiye’de Kadının Durumu, 2011:25).

2011 yılında 6.973.000 kadından 2.943.000 inin sosyal güvenlik kurumuna kayıtlı olduğu belirtilmiştir (Tuik, Hane Halkı İşgücü Anketi, 2011). Kadınların analık hallerinin korunmasına dair de bazı yasal düzenlemeler vardır. Ancak yine de doğum sonrası çocuk, yaşlı, hasta bakım hizmetlerinde destek mekanizmaları

yaygınlaşmadığı gibi bu hizmetler oldukça pahalıdır. Ayrıca kadının işten kısa süreli ayrılmış olması, kadınların mesleki kariyer elde etmesinde fırsat eşitliğinden yararlanma konusunda engel oluşturmaktadır (Öztürk, 2007:53).

2.3.4 Yükselme ve Mesleki Eğitimden Yararlanmada Eşitsizlik

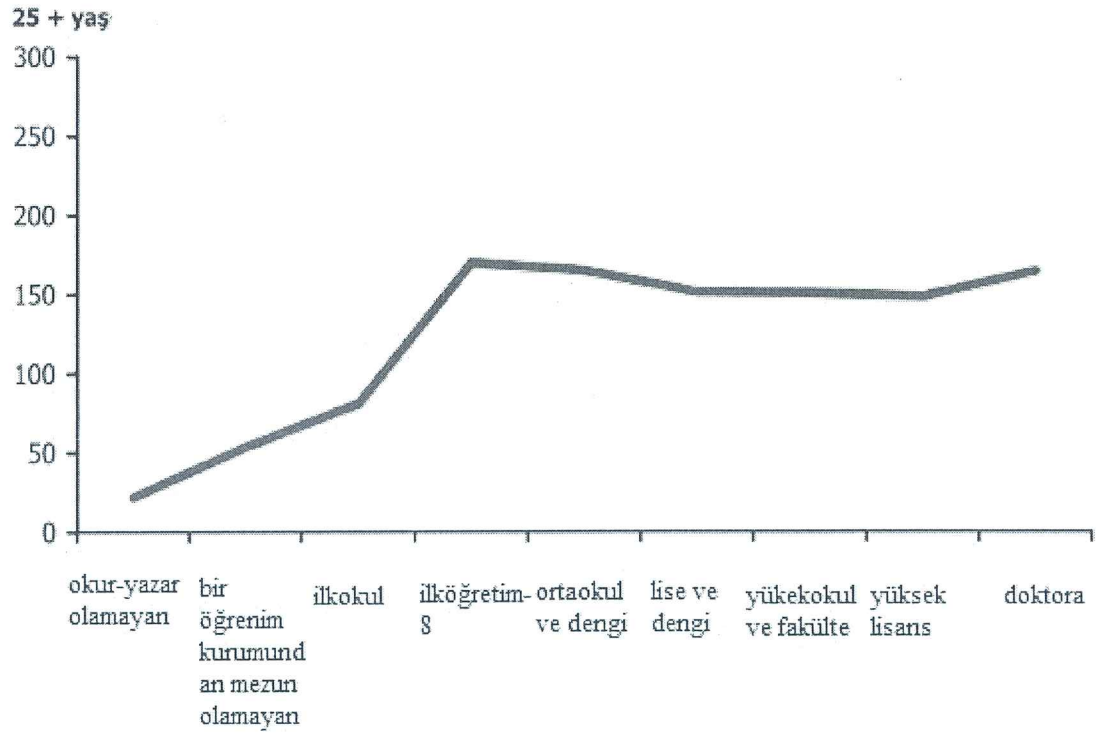
Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlardan bir diğeri de meslekte yükselme ya da yükseltilmektir. Nitekim işverenlerde hakim olan görüşe göre kadınlar geçici olarak çalışmakta ve erkeklere göre kendilerini daha az işe vermektedirler. Bununla birlikte hamilelik ve ev işleri de kadınların terfi ettirilmemelerine, özellikle üst yönetim basamaklarına çıkmalarında engel olmaktadır. Kadınların öncelikle anne ve eş olarak toplumsal rolleri üstlenmesi beklenmekte; mesleki başarı ve kariyer ikinci sırada yer almaktadır (Karaca, 2007:22).

Kadın çalışanların terfisi konusundaki önyargılardan birini de kadınlara atfedilen birtakım özellikler oluşturmaktadır. Çitci'nin kamu kuruluşlarında personel yöneticileri ile yaptığı çalışmanın bulgularına göre, kadın görevlilerin en önemli özelliği “yumuşak başlılık” olarak belirtilmekte, erkekler ise daha çalışkan, güvenilir, dakik ve işlerine bağlı olarak değerlendirilmektedir. Bu bulgular ışığında, kadınların çalışma yaşamındaki performanslarıyla ilgili değerlendirmelerde kullanılan kriterlerin profesyonel özellikler olmadığı, fakat erkekler için kullanılan sıfatların, tamamen çalışma yaşamına ait nitelikler olduğu söylenebilir. Yukarıda bahsedilen “yumuşak başlılık” özelliği aynı zamanda, kadınların ‘ast’ olabilecek nitelikte algılandıklarını da göstermektedir (Ciner, 2003:39).

Kadınların kariyer süreçlerinde aile ve çocuk gibi bazı engeller bulunmaktadır. Genellikle kadın çalışanlar işverenler tarafından geçici çalışanlar olarak görüldüğü için erkeklere oranla daha az iş verdikleri, olası hamilelik, annelik ve ev işleri dolayısıyla terfi ettirilmemeleri gerektiği kanısı taşınmaktadır. Kadının öncelikle anne ve eş rollerini yerine getirmesi beklendiği için mesleki başarı ve kariyer ikinci plana atılmaktadır (Öztürk, 2007:54).

Kadınların iş yaşamındaki başarısını etkileyen bir diğer faktör de eğitimidir. Kadının eğitim alması ve dolayısıyla kariyer basamaklarında ilerlemesi; ataerkil yapı içinde baskı altında tutularak, yasal ya da toplumsal yollarla engellenmiştir. Eğitim olanaklarından uzak ya da erkeklerle eşit fırsatlara ulaşamamak kadını istihdam olanaklarından yoksun bırakarak ekonomik yaşamdan uzak tutan bir etmendir. Eğitimde kadınlara yönelik eşitsizlik biçimsel eğitim düzeylerinin düşük tutulması, beceri isteyen işlere hazırlayıcı özel eğitimlerin verilmemesi, iş yerinde verilen geliştirici eğitimlerden daha düşük düzeyde yararlandırılması şeklinde olmaktadır (Doğru, 2010:38).

Grafik 3. Türkiye’de Kadının Eğitim Durumu



Kaynak: TÜİK, İstatistiklerle Kadın,2011:14

Eğitim kadının karşılaştığı en büyük engellerden biridir. Kadının her platformda erkekten geri kalmasının temel sebebi eğitim konusunda dezavantajlı olmasıdır. Türkiye’de son yıllarda gelişmeler var olsa da yine de eğitim konusunda eşitsizlik devam etmektedir. 2010 yılında okuryazar olmayan her 100 kadına karşılık 22 erkek okuryazar değildir. İlköğretim mezunu her 100 kadına karşılık 170 erkek, lise ve dengi okul mezunu her 100 kadına karşılık 151 erkek, yüksekokul mezunu her 100 kadına karşılık 149 erkek yüksekokul mezunudur (Tuik, İstatistiklerle Kadın,2011:14).

Türkiye’de ve dünyada kadınlar eğitim konusunda erkeklerden geri planda kalarak kariyer olanaklarından istenilen lde yararlanamamaktadırlar. Yönetim kademelerinde erkek başarısı egemendir düşüncesi ile başarı yakalayamayacağına inandırılan kadın, bir de eğitim konusunda eksikse, güçlü adımlar atamayan bir yönetici olarak kalmaya mahkmdur.

2.3.5. İşyerinde Cinsel Tacize Maruz Kalma

Cinsel taciz genel anlamda işçinin istihdamının veya işle ilgili kazanımlarının, cinsiyetinden ötürü istenmeyen bir koşula bağlanması olarak tanımlanmakta ve mağdurları genellikle kadınlar olmaktadır. Dünya zgr İşçi Konfederasyonu ICFTU (The International Confederation of Free Trade Unions) Kadın Komitesi cinsel tacizi “ iş yerindekiler tarafından, tekrar edilen, istenmeyen, sözle, vücut hareketleriyle ya da jestlerle gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel açıdan kmseyci her beyan, cinsel ayırım güden her söz” olarak tanımlanmaktadır (Karaca, 2007:24).

Cinsel taciz kadınların hem çalışma yaşamına girmesini hem de çalışma yaşamını sürdürmesini engelleyen bir faktör olarak ele alınabilir. Cinsel taciz özellikle kadınların gece çalışmayı gerektiren işlere başvurmamalarına neden olan gerekçelerden biridir (Gelegen, 2001:4).

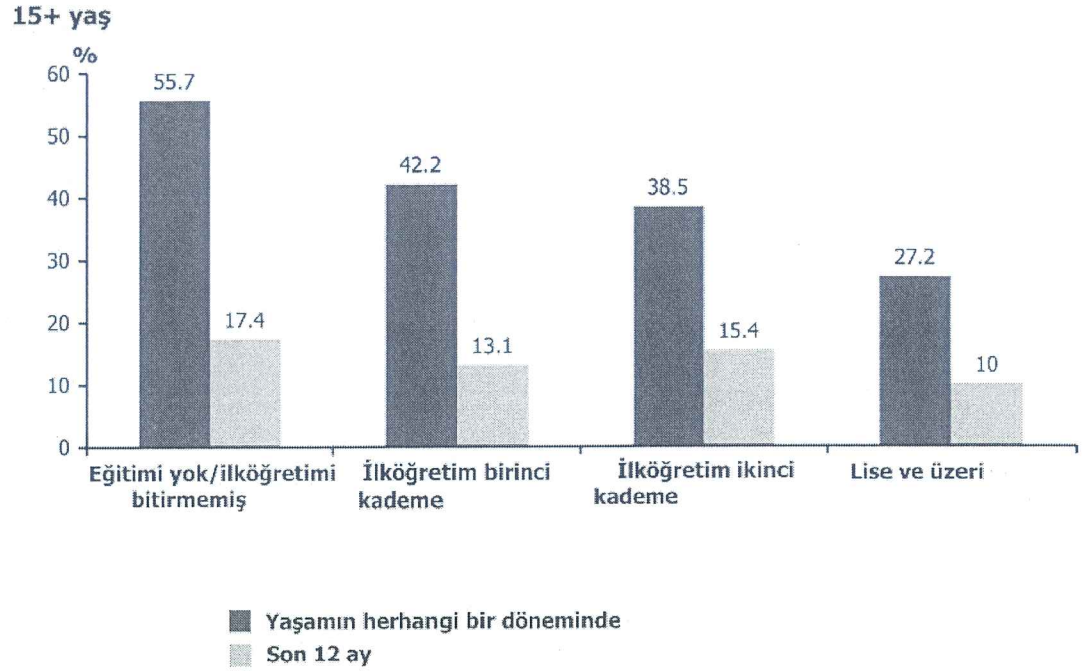
Terfi, işte ilerleme ya da pozisyon değişimi vb. söz konusu olduğunda erkekler tarafından kadınlara cinsel ilişki teklifleri yapılmakta, buna karşılık zor

durumda kalan kadın ya devamsızlık yapmakta ya da istifa etmektedir. Kadınların iş yaşamlarında karşı karşıya kaldıkları çoğu cinsel istismar olayı toplumun yargıları nedeniyle dile getirilmemektedir (Şahin, 2002:40).

Konuya ilişkin çalışmalar ve alan yazınında, işyerinde kadına yönelik taciz ve şiddetin genellikle açığa vurulmadığı ve görünür olmadığı ve tacizin tanımlanmayabildiği belirtilmektedir. Öte yandan her ne kadar işyerinde cinsel tacize ilişkin yasal düzenlemeler yapılmış olsa da henüz işyerlerinde tacizi önlemeye ve taciz yaşandığı takdirde başvuruya yönelik etkin mekanizmalar ve uygulamaların söz konusu olduğunu söylemek güçtür (Türkiye’de ve Dünya’da Kadın İstihdamı Raporu, 2010:26).

Türkiye’de kadınların işyerinde maruz kaldıkları taciz ve şiddete ilişkin ulusal ölçeği yansıtabilecek çalışma yoktur. Ancak konuya ilişkin yapılan kimi çalışmalar, işyerinde kadına yönelik psikolojik ve cinsel taciz ile şiddetin yaygın ve dikkate alınması gereken bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin Avrupa Birliği’ne bağlı Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Kurumu tarafından hazırlanan 2005 tarihli "4'üncü Avrupa Çalışma Koşulları Anketi"nin sonuçlarına göre, Türkiye, yüzde 6’lık cinsel taciz oranı ile 31 ülke arasında Hırvatistan ile birlikte üçüncü sırada yer almıştır (Türkiye’de ve Dünya’da Kadın İstihdamı Raporu, 2010:26).

Grafik 4. Kadınların Eğitim Durumuna Göre Fiziksel veya Cinsel Şiddet Yaygınlığı (2008)



Kaynak: İstatistiklerle Kadın 2011

Grafikte görüldüğü gibi yaşamın herhangi bir döneminde karşılaşılan fiziksel ve cinsel şiddet eğitim durumuyla ters orantılıdır. Eğitimi olmayan veya ilköğretimi bitirememiş kadınların %57,7'si cinsel ve ya fiziksel şiddetten herhangi birine uğrarken bu oran eğitim durumu arttıkça azalmaktadır.

2.3.6. İş Yerinde Mobbinge Maruz Kalma

Çalışma yaşamında mobbing kavramı ilk kez 80'li yılların başında kullanılmıştır. İsveçli endüstri psikoloğu Heinz Leyman tarafından kullanılan bu kavram çalışanlar arasında benzer tipte uzun süre aynı saldırgan ve düşmanca davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda bu kavramı kullandığı görülmektedir (Tınaz, 2006:15).

Mobbing terimi Türkçede “yıldıрма” , “psikolojik taciz” ve “psikolojik şiddet” terimleriyle karşılanmaktadır (Çetin ve Safarova, 2009:93). Mobbing

uygulamalarında yaş, cinsiyet, ırk gibi her hangi bir ayırım olmadan taciz, rahatsız etme, kötü söz gibi saldırılar vardır (İş Yerinde Psikolojik Taciz ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu,2011: 12).

Mobbing iş yerinde karşılaşılan duygusal ve fiziksel şiddeti içerir. Çünkü mobbing genelde bir dizi adımı ve uygulamayı içerir. Kavram işyerinde fiziksel şiddetten daha çok şeyi tanımlar. Yani duygusal istismara neden olan sürece odaklanarak, bireyleri grup olarak tek bir bireye yönelterek istismarı daha etkili bir şekilde ifade eder (Reichert, 2003:4).

Heinz Leymann(1980) tarafından yapılan araştırmada cinsiyet istatistikleri şöyledir. Yaklaşık olarak eşit koşullarda çalışan erkek ve kadınlardan mobbinge maruz kalanların oranları %45 erkek ve %55 kadın olarak bulunmuştur. Kimin kime uyguladığı konusuna gelindiğinde çalışmaya göre %76 erkeğe erkekler tarafından, %3 erkeğe kadınlar tarafından ve %21 erkeğe de her iki cins tarafından mobbing uygulanmıştır. Buna karşılık %40 kadına kadınlar tarafından, %30 kadına erkekler tarafından ve kalan %30 kadına da iki cins tarafından mobbing uygulanmıştır. Finlandiya’da 385 yöneticinin katıldığı bir çalışmada, psikolojik tacize uğrayan kadın oranının (%11,6), erkek oranına (%5) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İrlanda’da da ülke genelinde gerçekleştirilen araştırma sonuçları da kadınların, iş yerinde psikolojik tacize maruz kalma oranının erkelere göre daha fazla olduğunu göstermiştir (Koçak ve Hayran, 2011:1115).

Türkiye’ de mobbing Avrupa ülkelerine göre daha fazla yaşanmaktadır. araştırma ortaklığı ile 2012’de Türkiye’de yapılmış olan bir mobbing araştırmasında 12 ilde 316 çalışanla anket gerçekleştirilmiştir. Bu ankete göre çalışanların %10’u mobbinge maruz kalmaktadır(ERA Research &Consultancy ve Futurebright ,2012). Yine 2008’de konaklama işletmelerinde yapılmış olan başka bir araştırmada 328 kişiden 99’u mobbinge maruz kaldığı ortaya çıkmıştır. Bu sayı örneklemin %30,2’sine karşılık gelmektedir. Bu çalışmada kadın ve erkek çalışanların eşit oranlarda mobbinge maruz kaldığını ortaya çıkmaktadır(Çalışkan ve Tepeci,2008:141). Avrupa Çalışma Koşulları Anketine göre Avrupa’da kadınların %6’sı erkeklerin ise %4’ü mobbinge maruz kalmaktadır (İş Yerinde Psikolojik Taciz ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, 2011: 18).

2.4.Kadın Yöneticiler

Çalışma hayatına girişi mücadeleli olan kadının yöneticilik konusunda da oldukça zor bir süreç geçirmesi gerekmiştir. Kadının yönetici olmaya başladığı yıllar 1900'lü yıllardır. Ancak bu 1900'lerin başlarında kadının sadece belirli meslek gruplarına yoğunlaşmış olması (öğretmenlik, hemşirelik) nedeniyle bu dönemde oldukça düşük oranda kadın yönetici olabilmiştir. Olanlar da alt kademe yönetici olarak başlamıştır (Arıkan, 1999:148).

Yönetime gelme süresinde kadınlar hem işe girişte hem de ilerleme de erkeklere göre sayıca daha çok ve aşılması daha zor engellerle karşılaşmaktadırlar. Yönetim geliştirme programlarına alınmamaları, yurt dışı eğitimlere gönderilmemeleri, yükseltmelerde önceliğin erkeklere verilmesi gibi nedenler kadınların yönetime gelememesine yol açmaktadır (Barutçugil, 2002:27).

Eğitilmiş kadın sayısının artışı yönetici kadın sayısının da artmasına neden olmuştur. Bu da kadının geleneksel rolünün dışına çıkmasını, çalışma yaşamına girmesini kolaylaştırmış ve kendine hedefler edinmesini sağlamıştır. Bütün bu gelişmelere rağmen eğitilmiş kadın sayısı hala eğitilmiş erkek sayısından az olduğu için örgütlerdeki ataerkil yapı devam etmektedir. Buna bağlı olarak da kadının çalışma yaşamında ilerlemesi ve belirlediği hedefe ulaşmasında engeller oluşmaktadır (Güler, 2005:60).

1900'lerin başında Bernard Pass tarafından kadın yöneticilerle ilgili kapsamlı bir analiz yapılmıştır. Pass'ın araştırmasına göre kadın ve erkeğin yönetici davranışlarından ziyade önyargıların kadının yönetici olma konusunda engel oluşturduğunu ortaya çıkartmıştır. Ancak E. Steven bu konuya daha farklı yaklaşarak kadın ve erkeklerin farklı özelliklerde olmalarının, onların alışkanlık ve güdülerindeki değişimlerin yönetici olmalarına olan etkisinin varlığını ileri sürmüştür. Kadının iş hayatına girişi yönetici olmaya başlaması kadınlarla ilgili yapılan araştırmaların artmasına neden olmuştur.

Holcombe (1973), Anderson (1976), McNally(1979), Barker ve Downing(1980), Davies(1982), Crompton ve Jones(1984), Zimmeck(1986) ve Walby (1986) erkekler yüksek kademelerdeki birbirine bağılı terfi basamaklarını işgal ederken, kadınların nasıl kadın mesleklerine(sekreter vb.)yoğunlaştığının altını çizmişlerdir (Bradley, 1989: 174).

Özel sektörde yapılan araştırmalar kadınların orta kademe yöneticiliklerine kadar geldiklerini fakat o noktadan sonra ilerleyemediklerini göstermiştir (Uzun,2005:28). Yani yönetimde kadının oranı doğal olarak gün geçtikçe artmakta ancak üst düzey yönetim içindeki oranı hala düşük seviyelerdedir.

Kadının yönetici olma konusunda yatay ve dikey bölümlendirmenin önemi büyüktür. Yani kadının yoğunlukta olduğu “kadın işkolları “ ya da “kadın meslekleri” diye adlandırılan ayırım yatay bölünmeyi ancak kadının bu iş kollarında daha çok alt kademelerde çalışması da dikey bölünmeye girmektedir.

Yatay bölümlenme yapılan çoğu araştırmayla desteklenmektedir. Örneğin 1950’li yıllarda Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre %90’ı kadınlardan oluşan sekreterlik, hemşirelik, öğretmenlik ve ev hizmetleri gibi mesleklerde toplam çalışan kadın sayısının dörtte birinin yer aldığı, kadın çalışanların yarısının da çoğunluğunu kadınların oluşturduğu iş kollarında çalıştıkları tespit edilmiştir (Güldal, 2006:28).

Özel sektörde son yıllarda kadınların özellikle bankacılık, finans, danışmanlık, turizm, avukatlık, sağlık gibi alanlarda kariyer sahibi oldukları ve yönetim kademelerinde yer alabildikleri görülmektedir. Aynı olumlu gelişmeyi kamu kesiminde görmek ne yazık ki mümkün olmamıştır. Kamuda üst düzey görevlerin pek çoğunda kadınlar hiç bulunmamakta, ya da çok az sayıda temsil edilmektedirler. Yıllar içerisinde kamuda çalışan nitelikli kadın sayısında artış olsa da üst görevlerde ve karar mekanizmalarında kadınları görmek pek mümkün olmamaktadır. Öğretmenlik, akademisyenlik, hakimlik gibi mesleklerde kadın oranı diğer mesleklere göre daha fazladır ve hatta bazı gelişmiş ülkelerdeki oranlara göre daha iyi durumdadır. Ancak bu mesleklerle ilgili üst yönetimlerde de kadınlar yer alamamıştır (Yaprak, 2009:191).

Kadın sanayi devriminden sonra çalışma yaşamına girmiştir. Tarihsel gelişmelere paralel olarak, toplumsal alanda kadının statüsünde değişimler yaşanmıştır. Ancak çalışma yaşamıyla birlikte kadın yine pek çok sorunla yüzleşmek zorunda kalmıştır. Özellikle yönetim kademelerinde ilerleyebilmek için kadın gerek toplumsal gerek örgütsel pek çok engele takılmaktadır. Bu noktada kadının yönetim süreçlerinin önündeki engeller (Türktaş, 2010:14);

- Ataerkil toplum değerleri ve geleneksel roller
- Cinsiyet temelli ayrışma / ayrıştırma
- Ekonomik özgürlüğün faydasına inanmamak
- Kendine güven veya zihinsel olgular
- Başarı / zirve / yalnızlık korkusu
- “Kraliçe Arı Sendromu” veya tek olma özlemi
- Cam tavan sendromu
- Mobbinge yenilme
- Geniş açı ile bakabilme
- Analitik bakış
- Öz güven eksikliği olarak belirtilmektedir.

Amerika birleşik devletlerinde GAO (Government Accountability Office, ABD Sayıştay) tarafından 2002 yılında yayımlanan çalışmaya göre; ABD’de kadınların %47’sini oluştururken bunların sadece %12’si yönetim kademelerinde yer almaktadır. Yönetim kademelerindeki kadınların %60’tan fazlası ise medikal hizmetlerde, hastaneler ve eğitim sektöründe çalışmaktadırlar (2000 yılında). Erkek yöneticiler pazarlama, reklamcılık ve satış sektörlerinde yoğunlaşırken kadın yöneticiler daha çok şirketlerin insan kaynakları departmanında yoğunlaşmışlardır (Uzun,2005:29).

Uluslararası Çalışma Örgütü ILO tarafından “ Uluslararası Kadın Günü” dolayısıyla yayınlanan “ Kadın İstihdamında Küresel Eğilimler, Özet 2007” başlığını taşıyan rapora göre, işgücü piyasalarında fiilen çalışan veya aktif biçimde iş arayan kadın sayısı en üst seviyeye ulaşmıştır. ILO tahminlerine göre 2006 yılında 2.9 milyar çalışanın 1.2 milyarı kadındır (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007: 122).

Kadınların istihdamı ve terfilerinde sadece örgüt kültürünün değil, toplumsal-kültürel değerlerin, sosyal kalıpların ve normların da etkileri önemli engel olabilmektedir (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007: 120).

Dünyada çalışan kadın sayısında önemli bir artış varken tepe yönetimdeki kadın sayısı göz ardı edilebilmektedir (Elacqua, Beehr, Hansen ve Webster,2009: 285).

Tablo 7. Dünya’da Yönetici Kademesinde Çalışan Kadın Yüzdesi

Tayland	45	Türkiye	25
Gürcistan	40	Brezilya	24
Rusya	36	Vietnam	23
Hong kong	35	İngiltere	23
Filipinler	35	Ermenistan	23
Çin	34	İspanya	22
Botsvana	32	İtalya	22
Yeni Zelanda	32	Fransa	21
Polonya	31	Dünya ortalaması	20
Malezya	31	İrlanda	19
Yunanistan	30	Belçika	19
Singapur	30	Meksika	19
Tayvan	30	Arjantin	18
Kanada	28	Hollanda	16
Güney Afrika	27	Amerika	15
Avustralya	27	İsviçre	12
İsveç	27	Hindistan	9
Şili	25	BAE	8
Finlandiya	25	Japonya	8

Kaynak: Grant Thortorn, IBR, 2012

Dünyanın en büyük danışmanlık firmalarından biri olan Grand Thortorn’un 2011’de yapmış olduğu araştırmada dünyada yönetici kademesinde çalışan kadınların yüzdesi 39 ülke bazında araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, Türkiye 2011 verilerine göre bu ülkeler arasında 20. sırada olup dünya ortalamasının üzerindedir.

2.4.1. Türkiye’de Kadın Yöneticiler

Kadınların farklı alanlardaki nicel artışına rağmen yönetici kademelerinde aynı istikrarı sağlayamadıkları ortaya çıkmaktadır (Kozak, 1996:11-12). Dünyada ve Türkiye’de kadın yönetici imajı henüz oluşmaktadır. İş yaşamında kadınlar, dünyanın her yerinde aynı sorunlarla karşılaşmaktadır. Orta ve üst kademedeki kadın sayısı çok azdır (Barutçugil, 16:2002). Türkiye’de aile şirketlerinin ikinci ve üçüncü kuşağa geçmesiyle bu şirketlerde kadın yönetici sayıları da artmaktadır (Besler ve Oruç,2010:24).

Kadınların karşılaştıkları zorluklardan biri de iş seyahatleri ve iş yemekleriyle ilgilidir. Yönetici kadınlar toplumsal değer yargılarından dolayı yalnız başlarına iş seyahatlerine çıkmalarının ya da iş yemeklerine katılmanın hoş karşılanmadığını ve bunun kendilerini olumsuz etkilediğini belirtmektedirler (Barutçugil, 2002:28).

Türkiye’de kadın yöneticilerle, derinlemesine yapılan mülakat tarzı bir araştırma, kadının kariyer hedefleri konusunda çok istekli ve iddialı olmadığını, eğer ortada bir yol ayrımı varsa, ailesini kariyerine tercih ettiğini, ancak kimsenin zarar görmediği ve herkesin memnun olduğu zaman, kadının kariyerine değer verdiğini, kadınlarda hep başkasını memnun etme ve onaylanma çabasının olduğunu ortaya koymuştur (Mercanlıoğlu, 2009:42).

Kadın istihdamını Geliştirme Projesi kapsamında kadın çalışanları inceleyen çalışmalarda, işe alma sürecinde açık bir şekilde ayrımcı uygulamaların olduğu görülmüştür. Projede kadınların rutin işleri yapan çalışan gözüyle, erkeklerin ise yönetim mevkilerine terfi şansının daha fazla olduğu uzman mevkilerde işe alındıkları tespit edilmiştir. Kadınların işe alınırken rutin işlere tercih edilme nedeni olarak ise daha sabırlı yapılara sahip oldukları ileri sürülmektedir. Bunun dışında fiziksel olarak güzel görünümlü kadınları vitrin olarak resepsiyona yerleştirmek, onları cinsel bir meta olarak kullanmak, işe almada tercih konusu olmaktadır (Güler, 2005:47).

2011 yılı verilerine göre 2011’de istihdam edilen 6.973 kadının 204’ü “Kanun yapımcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler” olarak istihdam edilmiştir. Erkekler de bu sayı 17.137’e 1.770 ile yine kadınların yönetici konumunda

erkeklerden daha dezavantajlı oldukları göze çarpmaktadır. Bunun yanı sıra mecliste 25 bakandan sadece 1'inin kadın olması da kamusal alanda kadınların temsili olarak da ikinci planda oluşlarının bir göstergesidir (TUİK, Hane Halkı İş gücü Anketi,2011).

Tablo 8. Kadınların Meslek Gruplarına Göre Oranı

Bin kişi, 15+ yaş

Yıllar	Meslek Grupları									
	istihdam edilenler	Kanun yapıcılar üst düzey yöneticiler ve müdürler	Profesyonel mensemensupları	Yardımcı profesyonel mensemensupları	Büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar	Hizmet ve satış elemanı	Nitelikli tarım, hayvancılık, ormancılık ve su ürünleri elemanları	Sanatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar	Teknik makine operatörleri ve montajcılar	Nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar
2004	5 047	126	427	311	431	356	2 141	335	195	725
2005	5 108	152	467	366	448	402	2 004	336	221	711
2006	5 258	158	503	406	503	478	1 842	322	221	824
2007	5 356	157	515	413	557	524	1 787	284	230	859
2008	5 595	183	522	471	584	548	1 790	287	207	1 002
2009	5 871	189	595	437	601	594	1 852	338	183	1 083
2010	6 425	189	632	435	661	634	2 093	378	232	1 171
2011	6 973	204	661	479	736	745	2 158	360	239	1 391
erkek										
2004	14585	1 676	861	751	680	1 746	2 826	2 557	1 812	1 676
2005	14959	1 919	888	827	716	1 756	2 498	2 708	1 913	1 734
2006	15165	1 774	902	883	789	1 943	2 295	2 703	1 990	1 886
2007	15382	1 678	818	988	767	2 042	2 281	2 758	2 084	1 966
2008	15598	1 677	799	1 035	822	2 005	2 331	2 736	2 075	2 118
2009	15406	1 661	885	919	804	2 054	2 452	2 547	1 875	2 208
2010	16170	1 694	976	906	874	2 124	2 599	2 702	2 102	2 193
2011	17137	1 770	1 047	969	930	2 239	2 743	2 814	2 191	2 434

Kaynak:TUİK, Hane Halkı İş Gücü Anketi,2011

2.5.Toplumsal Cinsiyet

Kadın ve erkek arasında var olan biyolojik farklılıklar, bugün toplumsal alanda bir hiyerarşiye ve eşitsizliğe dönüşmüştür. Bu eşitsizlik durumunda kadın ve

erkek birbirine karşıtlık içerisinde olan cinsiyetler haline gelirken birbirinden farklı rollere de bürünmüş olurlar. Bu rollere toplumsal cinsiyet denir (Tümen, 2009:15).

Toplumsal cinsiyet (gender) kavramı; kadın, erkek ve farklı kadın grupları arasındaki farkı ortaya koymanın ötesinde, cinsiyet ilişkilerinin evrensel olma özelliği olan eşitsiz yapılanmaya da dikkat çekmektedir. Cinsiyet kavramı doğal ve değişmez olanı ifade ederken, toplumsal cinsiyet kavramı toplumsal, tarihsel süreç içinde oluşan dinamik ve değişebilir ilişki biçimlerini içerir (Şahin, 2002:11). Toplumsal cinsiyet kadın ve erkeğin her türlü rollerini, sorumluluklarını, sınırlamalarını, fırsatlarını ve ihtiyaçlarını analiz etmeye yarayan sosyo-ekonomik bir değişken olarak da karşımıza çıkmaktadır. Kadın ve erkek farklılığının büyük kısmının cinsiyete değil kültürel şartlanmaya bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Güler, 2005:34). Yani toplumsal cinsiyet, cinsiyetle birlikte gelen bir olgudan ziyade kültürün etkisiyle oluşmuş bir olgudur.

Toplumsal cinsiyet rolleri, “kadın” ve “erkek” varlığının sosyal ortamda ifade edilme şeklidir. Bireylere yüklenen cinsiyet rolü ile onların rolü öğrenmesi, toplumsallaşma ve içselleştirme ile bireyin toplumsal ilişkilerde yerini almasını sağlamaktadır. Böylelikle kadınlık ve erkeklik rolü toplumsallaşma ile yerleşmiş olmaktadır. Toplumsal cinsiyet ile biçimlenen toplumsal yapı içinde kadınlara karşı oluşan ayrımcı eylem ve düşünceler, tüm toplumsal düzlemde, örgütsel yapıda iş ve mesleki alanlarda, çalışma ilişkilerinde yani yaşamın her alanında üretilmektedir (Güler, 2007:34).

Toplumsal cinsiyet, aynı iktisadi konumda bulunan kadın ve erkeğin farklı ücretlendirilmesinin dayanağıdır. Toplumsal cinsiyete, kamusal alan ile özel alan arasında hiyerarşi kurmak ve kadını bu alanlardan ikincisine mahkûm etmek de dahildir (Pellizzon, 2009:31).

2.5.1. Toplumsal Cinsiyete Dayalı İş Bölümü ve Cinsiyet Rollerini

Cinsiyet kişinin doğuştan getirdiği erillik ve dişilik özelliklerinin fiziksel ifadesidir. Toplumsal cinsiyet ise kadın ve erkeğin toplumda yüklendiği

sorumlulukları ve geleneksel olarak toplumsal rollerini ifade eder. Bireyin cinsiyetine göre, toplumun o kişiden beklediği davranış, tavır ve özelliklerin birey tarafından kabul edilmesi cinsiyet rolleridir (Güldal, 2006:3-5). Cinsel kimlik ve cinsiyet rolleri farklı anlamlara gelir. Cinsel kimlikte bireyin kendini nasıl gördüğü ve hissettiği önemlidir. Cinsiyet rollerinde ise toplumun bireyden istek ve beklentileri söz konusudur. Bu ikisi kimi zaman çelişebilir (Barutçugil,2002:23).

Toplumsal cinsiyetin oluşmasında stereotipler de önemlidir. Stereotipler doğal, daha çok bireysel ve toplumsal beklenti ve normlara dayanır. İş hayatına girildiğinde bu stereotipler özellikle de kadın yöneticilere zarar verebilmektedir (Skelly ve Johnson, 2011:59).

Stereotipler, toplumdan gelenek ve göreneklerden ya da kişisel eğilimlerimizden oluşur ve genellikle basmakalıp inanışlar yaratır. Collvil'e göre cinsiyet stereotipleri, cinsiyet önyargısı ve cinsiyet ayrımcılığı kavramları birbirleriyle alakalı kavramlardır. Cinsiyet stereotipi kadın ve erkeğe dair inançtır (Sezen, 2008:14).

Toplumların kültürel ve tarihi birikimler doğrultusunda kadınlar ve erkekler için farklı rolleri, sorumlulukları ve aktiviteleri uygun görmeleri haline cinsiyete dayalı işbölümü denilmektedir. Toplum tarafından kız ya da erkek olarak etiketlenmelerinin ardından çocuklar cinsiyetin kültürel anlamlarını öğrenmeye ve kazanmaya başlarlar. Cinsiyetin kültürel anlamları, toplumsal cinsiyet rolleri olarak görülür. Toplumsal cinsiyet rolü, toplumun tanımladığı ve bireylerin yerine getirmelerini beklediği cinsiyetle ilişkili bir grup beklentidir (Tümen, 2009:16).

Kadın ve erkek arasındaki cinsiyet rollerinde pek çok değişiklik bulunmaktadır. Bu değişikliğin en temel sebebi kadın ve erkeğin sahip olduğu biyolojik farklılıklar olarak belirtilebilir. Kadının doğurganlığı da biyolojik temelli rol farklılığının en önemlisidir (Güldü, Ersoy ve Kart, 2009:101). Bununla birlikte cinsiyet stereotipinde kadın besleyici, duygusal, nazik; erkek ise saldırgan, maceraperest ve fiziki açıdan güçlü kabul edilir. Varsayılan bu özellikler tutuma dönüşerek önyargılara sebep olabilir (Sezen,2008:15). Cinsiyet rollerini değerlendirmeden önce bu rollerin ne tür roller olduğunu açıklamak gerekir. Bu ana hattın ve rollerin yapısını anlamak özellikle kadın istihdamını ve kadın çalışanların

gelişimini sağlayacaktır (Skelly ve Johnson,2011:160). Bu özellikler göz önüne alındığında kadının geleneksel cinsiyet rolü evin içindeki işlerle ilgilidir ve temel olarak insana ve insanla ilişki içerisinde olmaya yönlendirilmiştir. Erkeğin geleneksel rolü ise ev dışındadır ve nesneyle eyleme yönlendirilmiştir(Karaca,2007:3). Yani geleneksel ve biyolojik olarak kadın ve erkeğin farklı özelliklere sahip olması temel olarak iş bölümünün cinsiyete dayalı olmasına neden olmaktadır.

Kadının asıl rolü geçimlik faaliyetler olarak kabul edildiğinden sermaye “gerçek işçi” kabul edilmeyip bu yüzden düşük ücret verilebileceği bir işçi kitlesi olarak kadınları kazanmıştır (Pelizzon, 2009:31). Yani kadın sahip olduğu cinsiyet rollerinden dolayı; iş hayatında asıl çalışan olmaktan ziyade ikinci plana atılıp, düşük ücretle çalıştırılmıştır.

Geleneksel erkek işlerinde çalışan kadın sayısı artsa da bu kadınlar örgütsel hiyerarşinin alt kademesinde yer almaktadırlar. Kadın tipi işlerde daha iyi ilerleme imkânı daha azdır ve ilerleme için gerekli görülen eğitim imkânları daha sınırlıdır. Örgütte dikey dağılımda görülen cinsiyet ayrımcılığının yanında yatay dağılımda da aynı şey daha zor fark edilir ancak aynı şiddetle görülmektedir. Herhangi bir iş için bile kadınlar ve erkekler iş yerinin farklı yerlerine yerleştirilmektedirler. Örneğin, bankalarda birçok kadın yönetici pozisyonuna getirilse bile bu pozisyonlar genellikle küçük şubelerdedir ve büyük kararların alındığı ana bölümlerden fiziksel olarak uzak ve ayrıdır (Karşlı, 2005:31).

2.6. Cam Tavan Sendromu ve İlgili Kavramlar

Cam tavan sendromu terimi 1986’da Wall Street Journal’da üst yönetim kademelerine çıkmak isteyen kadınların en çok karşılaştığı engeller olarak Hymotviz ve Schellart tarafından rapor edilmiştir. Bunun yanında ırksal ve etnik köken olarak farklı olan erkek yöneticiler de cam tavan sendromu ile karşılaşmaktadırlar (Lockwood, 2004:2).

Cam tavan sendromu kavramına ilişkin tanımlar incelendiğinde, “saydam” veya “görünmez” gibi iki anlama gelebilen ve net olmayan kavramların kullanılması, araştırmacıları çeşitli kriterler kullanarak organizasyonlarda cam tavanın varlığını ölçmeye yönlendirmiştir. Bu noktada farklı kriterler temel alınmıştır: Ücret, terfi, yönetsel pozisyonlardaki kadın oranı, üst kademe pozisyonlardaki kadın yönetici sayısı, vb (Öğüt, 2006:59).

Cam tavan kavramı, tutumla bağlantılı örgütsel önyargılar veya kalıplar tarafından oluşturulan, kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelmelerini önleyen yapay engelleri ifade etmektedir. Bu tanımlardan hareketle cam tavanın, kadın çalışanların ancak belli bir kademeye kadar gelip, tam olarak adlandırılmayan sebeplerden ve önyargılardan ötürü, üst ya da tepe yönetime terfilerinin engellenmeleri, bir anlamda yönetim kadrolarından uzak tutulmaları anlamına geldiği söylenebilir (Aydın, Özkul, Tandoğan ve Şahin, 2007:312).

İş yerinde karşılaşılan cam tavan sendromuna ilişkin en çok bilinen açıklama birçok kadının orta kademedeki üst kademeye çıkarken karşılaştığı görünmez engel olmasıdır. Bir diğer deyişle cam tavan metaforu kadın ve diğer gruplara karşı organizasyonlardaki ayrımcı yaklaşımlar ve planlardır. Bu tavan değil çalışılan organizasyonda kadını geride tutmaya çalışan kuruluş, hava, duvarlar, ışınlardır. Bariyer kadının sadece üstünde değil onların tüm çevresini sarmış durumdadır (Bendl ve Schmidt, 2010:612).

2.6.1. Cam Tavan Sendromu Ve İlgili Kavramların Tanımı

Cam tavan sendromu 1970’li yıllarda ortaya atılmış bir kavramdır. Organizasyonda var olan ön yargılar ve kalıplar tarafından, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına çıkmalarını engelleyen görünmez ve doğal olmayan engeller olarak tanımlanmaktadır. Önceleri sadece yönetim kademelerinde kadınların karşılaştıkları sorunlar olarak ele alınırken daha sonraları azınlık erkek yöneticiler için de kullanılan bir kavram haline gelmiştir (Erçen, 2008:51).

Yönetici konumunda çalışan kadınların belirli bir süreçten sonra yükselmelerini engelleyen etkenlerin toplamına “cam tavan” ya da “cam tavan sendromu” denir (Örücü,Kılıç ve Kılıç,2007:118). Bazı kaynaklarda bu terime “cam

tavan engeli” de denildiğine rastlanmıştır. Cam tavan kadınlarla üst yönetim arasında yer alan açıkça görülmeyen (invisible) aynı zamanda da aşılamayan engeller olarak nitelendirilmektedir(Mizrahi ve Aracı,2010:150). Bu engellerin içinde daha üst düzey bir yönetim kademesine ilerlemenin yanında daha yüksek gelir elde etmek, daha fazla yetki ve sorumluluk almak da yer almıştır (Erçen,2008:19).

Cam tavan sendromu kadınların üst yönetim seviyelerine yükselmelerindeki engeller olarak tanımlanmaktadır. Çalışma hayatında var olan gelişmelere rağmen kadınlar hala üst yönetim düzeylerinde görülmemektedir (Tükeltürk ve Perçin, 2008:116).

Kadınların üst görevlere gelmelerinde görünmez bir engel olarak adlandırılan cam tavan sendromu olgusu, sadece kadınlar için uygulanan keyfi bir bariyer olarak algılanmaktadır. Yönetim kademelerinde üst basamaklara yükselen kadınların tepe noktalara geldiklerinde bu cam tavana çarptıkları görülmektedir. Çalışma yaşamında kadınlar da erkekler gibi kendilerine bir kariyer hedefi koymakta, ancak bu cam tavan engelini aşmak çoğunlukla pek mümkün olmamaktadır (Yaprak, 2009:184).

Cam tavan sendromu kavramı, zaman zaman değişik çalışmalarda değişik isimlerle anılmakla birlikte, temelde tüm bu kavramlar, kadınların kariyer basamaklarında ilerlemelerine mani olan görünmez engelleri ifade etmektedir (Tükeltürk ve Perçin,2008:1). 1990’ların başında cam tavan sendromu teriminin fenomen haline gelmesine rağmen problem henüz çözülememiştir. Son istatistikler kadının hala örgütlerin tepe yönetiminde yetersiz temsil edildiğini göstermektedir (Elacqua, Beehr, Hansen ve Webster,2009: 285).

Genel hatlarıyla bu şekilde tanımlanabilen kavramın özündeki bariyerlerin farklı biçimleri bulunmaktadır. Bu bariyerler ışığında kavramın unsurları şu şekilde belirlenebilir:

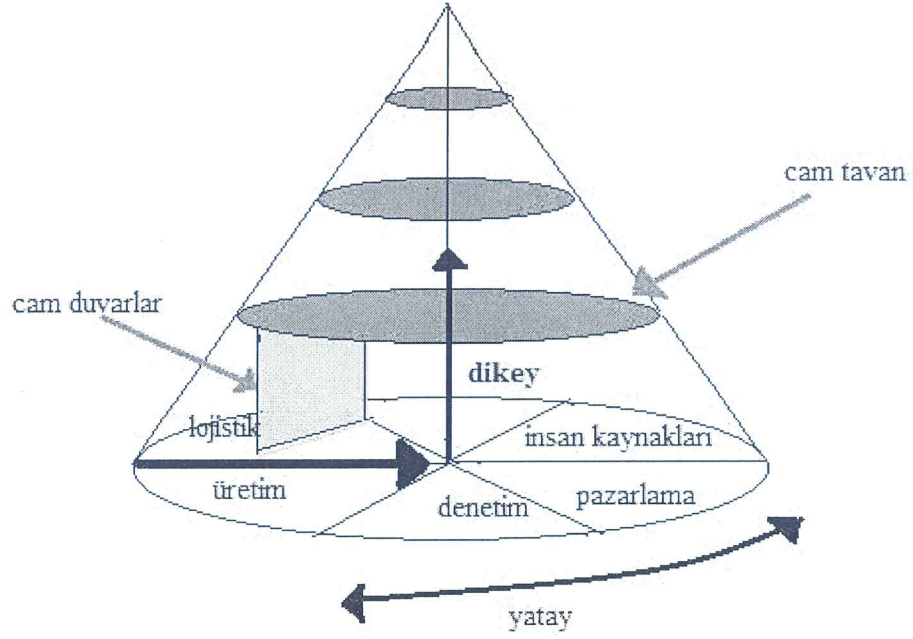
- Sistem ve politikaları yapılandırmada yetersiz yönetim sorumluluğu ile meslekte yükselme ve iş değiştirmede yetersizlik
- Aynı yahut birbirine yakın değerde iş için ücret eşitsizliği
- Cinsiyet, çalışma ve etnik temelli ayrımcılık

- Dostane/Aile ortamı oluşturulmuş işyerlerinin eksikliği
- Parent-Track politikalar(ortaklık ilişkileri)
- Terfilerde ve ücret artışlarında karar verici pozisyonlarda sınırlı fırsatların sunulması

O halde cam tavan; kadınların çalışma hayatında erkeklerle eşit düzeyde yetkilendirilmemesi, eşit değerde işte daha düşük ücretlerde çalıştırılması, karar alma ve politika belirleme süreçlerine eşit oranda dâhil edilmemesi ve erkek egemen çalışma hayatında ikinci sınıf muamelesi görmesi süreci olarak tanımlanabilir (Özdemir,2009: 135).

2.6.2. Cam Tavan Sendromunun Nedenleri

Cam tavan sendromuyla ilgili yapılan pek çok araştırmada bu engeller farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Fakat genel olarak bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller başlıkları adı altında incelenmektedir. Bireysel, örgütsel ve toplumsal engellerde kendi aralarında çeşitli faktörlere ayrılırlar. İncelendiğinde var sayılan engellerin genel olarak hepsinin, kadının cinsiyet farklılığıyla birlikte getirmiş olduğu diğer özelliklerle (doğurganlık, vb.) alakalı olduğu görülmektedir. Ancak temelde toplumsal algının da bu engellerin belirginleşmesinde büyük payı olduğunu belirtmek mümkündür.



Şekil 1. Cam Tavan Metaforu, Bendl ve Schmidt,2010:622

Şekilde görüldüğü gibi Bendl ve Schmidt (2010), Schein(1971)'in öne sürmüş olduğu cam tavan metaforuna göre cam tavan sendromunu " kariyer odaları" şekliyle açıklamaktadırlar Kişinin odak alanı "kariyer odasını" işaret eder. Gri renkteki alanlar kişilerin karşılaşacağı dikey ve yatay cam tavan ve duvarlardır. Bu duvar ve tavanlar kadınların yatay olarak da dikey olarak da bazı meslek ve kademelerde yoğunlaştığının göstergesidir (Bendl ve Schmidt,2010:6). Yani cam tavan sendromunun en büyük nedenlerinden biri mesleki alanda var olan yatay ve dikey bölümlendirme denilebilmektedir.

Cam tavan sendromunun nedenleri bireysel, örgütsel ve toplumsal nedenler olarak üç bölümde incelenebilmektedir.

2.6.2.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler

Kadın yöneticilerin pozisyonlarında ilerlemesi konusunda pek çok görünmez engel bulunmaktadır. Ancak toplumun değer yargılarıyla, kadının ilk çağlardan bu yana toplumsal iş bölümü, cinsiyet özellikleri ve biyolojik yapısının da etkisiyle oluşan algıların kadının kişisel düşüncelerinde yarattığı ön yargılar, kadının bireysel

engellerini oluşturur. Bireysel engeller temelde toplumsal dayatmaların ve ataerkil toplumun gelenekleriyle ortaya çıkmış algıların ürünü olsa da kadının bireysel seçimi önem arz etmektedir.

Bireysel engellemelerin temelinde kültürel, geleneksel yapının etkisi olmakla birlikte kişinin bireysel tercihleri de bu kapsamda incelenebilir.

-Çoklu Rol Üstlenme

Merton' a göre her toplumsal statü tek bir rolü değil bir dizi rolü kapsamaktadır. Söz konusu rollerin hepsi birden “rol takımı” olarak adlandırılır. Bu rollerin bağlı oldukları statüye göre “rol çatışması” ve “rol gerilimi” yaşanabilir. Bu gerilim ve çatışmalar iş yaşamındaki tatmini negatif olarak etkileyebilir (Merton, 1957 108). Kadın kendisine ailede yüklenen rol gereği aile-iş çatışması yaşamakta ve suçluluk duygusuyla başa çıkamamaktadır (Sezen, 2008:24). Genellikle gelişmekte olan ülkelerde karşılaşılan bir durum olan kadın rollerinin hala geleneksel yargılar üzerinden değerlendirilmesi ve toplumsal yargılar, kadının toplumsal iş bölümü içerisindeki yerini kesin çizgilerle ayırmaktadır.

Çalışan bir kadının iş yerinde kendisine verilen ve kendisinden beklenen roller dışında özel yaşamında da oynaması gereken birçok rol bulunmaktadır. Bunlar arasında başlıcaları eş, anne, kız, çocuk, gelin, abla, kayınvalide olmak gibi aile içi ilişkilerden kaynaklanan rollerdir. Ayrıca evin aile üyelerinin beklentileri ve toplumsal rol dağılımı sonucu olarak aşçı, temizlikçi, dekoratör, satın almacı, garson, çamaşırıcı, bulaşıkçı, doktor, hemşire, şoför, tamirci, öğretmen, çiçek yetiştirici, ev hayvanları bakıcısı gibi pek çok mesleğin de rollerini üstlenmek durumundadır. Çalışan bir kadının sorunu, iş sorumluluklarının yanında tüm bu işlerin ve uğraşların yoğun baskısı ile de baş etmek ve mutlu ve huzurlu bir yaşam sürdürebilmektir (Barutçugil, 2002:203).

Kadınların iş yaşamında bulunmaları; aile sorumluluğundan uzak olmalarına neden olabileceği var sayılmaktadır. Daha da ötesi özellikle üst yöneticiler bazı organizasyonlarda dış sorumluluk almalarını önermezler. Bu nedenle kadınlar şirket ve kurumlarda yükselirken dezavantajlı konumdadırlar (Lockwood, 2004:98).

Kadının iş-aile çatışması yaşamasını etkileyen bir diğer faktör eşin kişisel ve kültürel özellikleri ve kadına bakış açısıdır. Erkekler eşlerinin çalışmalarını eve ve çocuklara karşı olan sorumluluklarını yerine getiremeyebilecekleri düşüncesiyle ya da eşlerinin çalışmaları durumunda bu sorumlulukların bir kısmını üstlenmek gerektiği için istememektedirler. Çalışan kadınlar aile içinde para kazanma rolünü eşiyile paylaşırken, eşlerin ev işleri konusunda sorumluluk paylaşımı istenilen düzeyde gözükmemektedir (Doğru, 2010:52).

İş-aile çatışmasının bireysel boyutunda karşılaşılan sorun ise işe bağlılıktır. Özellikle eğitim düzeyi yüksek olan kadın çalışanların işe bağlılık düzeyinin de yüksek olduğu görülmektedir. Bu tip kadınlar genellikle hırslı, yükselme amacı olan, işini seven, zor işleri tercih eden ve işiyile ilgili sorumlulukları tümüyle yerine getirip başarıya ulaşmayı hedefleyen çalışanlardır. Fakat ayrıca evli ve anne olan kadınların birincil rolleri olan eşlik ve annelik rolleri ile bunlara ek olarak üstlendikleri iş rollerini ve beklentilerini aynı anda karşılamaya ve bu roller arasında bir denge oluşturmaya çalışmaları yaşadıkları stres ve gerilimi daha da artırmaktadır (Doğru, 2010:53).

Türkiye de gelişmekte olan bir ülke olarak iş yaşamında geleneksel sayılabilecek birçok değerın etkisi altındadır. Tür kadınının çalışma yaşamına ücretli olarak girmesiyle beraber aile yaşamında değişiklikler meydana gelmiştir. İş yaşamına giren kadın bir yandan geleneksel ev kadını, eş, annelik ve evlat rollerini bir yandan işi ile ilgili rolleri yürütmek durumundadır (Anafarta, Savran ve Yapıcı,2008:116).

-Kadınlarmın Kişisel Tercih ve Algıları

Kadınlarmın yönetici olmasına engel olan bir diğer bireysel faktör kadınlarmın kişisel tercih algılarıdır. Türkiye’de cam tavan sendromu üzerine yapılan bir araştırmaya göre, kadınlarmın kariyerlerini engelleyen sebeplerden birinin kadınlarmın kendileri olduğu öne sürülmüş ve bu engellerden bazıları şu şekilde sıralanmıştır (Karaca, 2007:55):

- Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar,
- Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek,

- Özgüven eksikliği, kararsızlık,
- Kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği veya inancı olmamak,
- Sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek,
- Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek/kariyer yönelimli olmamak,
- Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorluklarını göze alamamak.

Var olan bu engellerin genel olarak en büyük nedenlerinden biri de kadının toplumsal değer yargılarını sorgulamadan içselleştirmesidir (Mercanoğlu, 2009:40). Değişik alanlarda yapılan pek çok çalışma göstermektedir ki; kabul görmenin, her türlü yeteneğin kazanılmasında motivasyonun önemli bir etkisi vardır. Bu motivasyonu sağlamak için cesaretlendirilmesi gerekmektedir ancak bireysel olarak bunu istemesi de oldukça önemlidir. Fakat kadın genelde ailesini kariyere tercih ettiği için iş yaşamında tamamlayıcı öge konumunda olmakta ve erkeklerle rekabet edebilir durumda olmaktan uzaklaşmaktadır (Mercanlioğlu, 2009:42).

2.6.2.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler

Örgütsel Faktör Yaklaşımı da, kadınların üst görevlere gelememelerini, örgütün yapısına ve örgüt içi ilişkilere bağlamaktadır. Buna göre büyük ölçekli örgütlerde kadınların istihdam edilebilirliği artmakta ve dolayısı ile yönetim kademelerine gelmeleri de kolaylaşabilmektedir. Yine işletmenin faaliyet alanı da etkili bir faktördür. Örneğin, turizm gibi hizmet sektörlerinde kadın yöneticiliğe daha fazla gereksinim duyulmaktadır. Ayrıca örgütün tepe yönetiminin kadınların yönetim kademelerine gelmelerine ilişkin düşüncesi de önemli bir etken olmaktadır. Önyargılar da kadınlar için bir engel olma özelliğini her zaman korumuştur. Bu önyargılar toplumdan topluma farklı özellikler gösterse de sonuçta kadınların yönetimde yer alamamalarının önünde etkili bir engel olmaktadır (Yaprak, 2009:182).

Kadınların kariyer olanaklarını yakalamaları örgütsel yapıya göre de değişmektedir. Cam tavan sendromu örgüt kültürüne, örgüt uygulamalarına ve örgüt

iklimine yansiyabilir. Cam tavan sendromu terimi ileri gitmek isteyip de kendini görünmez bariyerlerle engellenmiş olarak bulan her kadın çalışan için her seviyede kullanılır. Cam tavan sendromuyla ilgili araştırmalar organizasyon kadrosunun ve örgütün sosyal yapısının tutumlarının ve düşüncelerinin kadınların kariyer engellerinde payı olduğunu ortaya atmaktadır ayrıca bu engellerin örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgüt çalışmaları kategorilerine dahil edildiğini belirtmektedir. Eğer şirketler kadın çalışanların ve azınlıkların yeteneklerini ellerinde tutmak istiyorlarsa örgüt kültürünün bu anlamda değişim göstermesi gerekmektedir. Ataerkil şirketlerde hala kadın yöneticilerin üst yönetim kademelerine gelmesiyle bağdaşmayan bakış açıları ve örgüt yapıları mevcuttur. İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları yeniden şekillendirildiğinde, adlandırıldığında değişen örgüt kültürü ve yönetici davranışları kadın yöneticilerin yeteneklerini devam ettirmeye yardım edecektir. Örgüt kültürünün örgüt üyeleri tarafından kendi aralarında ve dışarıyla paylaşılan normları, inanışları ve değerleri vardır. Kennedy ve Deal'e göre örgüt kültürü çalışanların ne yapabileceğini ve sorunları nasıl tanımlayacağını, analiz edeceğini, kavramsallaştıracığını, adlandıracağını etkilemektedir (Dımovski, Škerlavaj ve Mok Kım Man, 2010:309).

Örgütsel faktörleri tek tek ele almak gerekirse:

- **Örgüt Kültürü**

Kadının yönetici konumuna yükselmesinde önemli olan örgütsel faktörlerden biri örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü “bir örgütün temel değerleri, inançları ve bunları çalışanlara ileten simge, tören ve mitolojilerin tümüdür. Örgütsel kültür çalışanlara ortak bir kimlik kazandırmaktadır. Geçmişten günümüze genel olarak yöneticilerin erkek oluşu örgüt kimliğinde erkeklere özgü davranışların yer etmesine sebep olmuştur. Bu nedenle de kadın yöneticilerin yükselmesi engellenmektedir (Güldal, 2006:68). Kadın ve erkek çalışandan beklentiler ve onlara yönelik tutum ve davranışlar örgütlerin içinde buldukları toplumun kültür ve yapısının bir parçasıdır. Toplumsal cinsiyet özellikleri örgütsel cinsiyet özellikleri üzerinde önemli rol oynamaktadır (Mercanlıoğlu, 2009: 40).

Kadınlar sanayi devrimi sonrasında oluşan “erkek egemen örgüt kültüründe”, çalışma yaşamına geç adım atarak, erkekle birlikte yer almakta zorlanmışlardır.

Çünkü tarihsel olarak örgütler erkekler tarafından kurulmuştur ve kadın emeği tamamlayıcı, destekleyici unsur olarak görünse de liderlik konusunda hala erkeklere atfedilen davranışlara öncelik verilmektedir (Akdöl,2009:56).

Cam tavan sendromunun bir diğer göstergesi kadın yöneticilerin gelişimini engelleyen köklü örgüt kültürüdür. Örneğin, örgüt uygulamaları ve kuralları sinsice örgütte güç sahibi erkekler tarafından konulan bu kurallar yine onlara benzeyen statüko tarafından devam ettirilir (Lockwood, 2004:98). Snively bir iş yerinin “erkek egemen” olmasını aşağıdaki sebeplerle açıklamaktadır (Karaca, 2007:58):

- Kadının tarih içindeki kalıplaşmış konumu,
- Kadınların erkek meslektaşlarıyla gayri resmi ilişki kurmakta zorlanmaları,
- Ulaştıkları yöneticilik konumlarının örgütün tümünü yönetme imkanı tanımaması,
- Erkeklerin kadınlarla çalışmaktan memnun olmamalarıdır.

Örgütlerde geleneksel hale gelmiş olan bakış açıları ve örgütsel cinsiyet olarak bahsedilen; kadın ikinci konumda yer alırken erkeğin yönetsel kademelerde yer alması gibi, gücü elde bulduran kademenin erkeklerden oluşmasına sebep veren önyargılar ve cinsiyet kalıpları da örgüt kültürünün oluşmasında ve kadın çalışanların kariyerinde engel teşkil etmesinde rol oynamaktadır (Karşı, 2005:22).

- Örgüt Politikaları

Kadının kariyer planlama çabalarını doğrudan etkileyen faktörlerden biri de örgüt politikalarıdır. Bu politikalar kadının kariyer gelişimi için fırsatlar ortaya koyabildiği gibi, engeller de oluşturabilmektedir. Esasında kadınlar toplumsal önyargılar sebebiyle daha seçilme ve yerleştirilme aşamasında çeşitli engeller ile karşılaşmaktadır (Karaca, 2007:59). Cinsiyet rolleri ile ilgili tutucu değerlerin ve kalıp yargıların çalışanları yönlendirdiği bir kültürü içeren ataerkil yapı, örgütte yükselme konusunda kadının dezavantajlı konumunu açıklamada en önemli etmenlerden biri olarak görülmektedir (Uzun, 2005:38).

Örgütteki performans değerlendirme ölçütleri de kadının kariyeri açısından önemlidir. Kadın çalışanların başarıları şansa bağlanırken erkek çalışanlarınki

yeteneğe bağlanır. Bunun yanında erkek çalışanların başarısızlıkları şansızağa bağlanırken kadın çalışanlarıki yeteneksiz olmakla adlandırılır. Üst yönetimin kadın çalışanlara görevlendirme ve değişik iş fırsatları için deneyim edinme şansı vermeleri de örgütün politikaları arasında sayılabilir. Kadın çalışanlara fırsatların verilmemesi de kariyer aşamalarında karşılaştıkları engeller arasındadır. Bunun yanında örgütün ücret politikaları da oldukça önemlidir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran daha az ücret almaları motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Karaca, 2007:60).

-Mentor Eksikliği

Mentor; danışman (advisor), destekleyici (sponsor), öğretmen (teacher), avukat (advocate), koç(coach), koruyucu (protector), rol modeli (role mode) ve rehber(guide) görevlerini kapsayan,” akıllı ve güvenilir kılavuz ve öğretmendir”. Mentorluk ise; koçluk, destekleyicilik ve rehberlik aracılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz bir üyesi arasında yaşanan birebir ilişkidir. Erkek çalışanlar arasında sık rastlanan mentorluk ilişkilerine aslında kadınlarda daha çok ihtiyaç vardır (Karaca,2007:61). Ancak örgütte işlerin yatay ve dikey olarak ayrıştırılması (kadın işleri ve erkek işleri olarak ayrılması), örgüt içi bürokrasinin işleyişinde üst yönetimde erkeklerin bulunması nedeni ile kadınların kendilerine koçluk yapacak birini bulamamaları kadınların yönetici konumuna yükselmesini engellemektedir (Uzun, 2005:38).

Rehberliğin(mentoring) başarılı bir kariyer için önemli bir faktör olduğu ve tepeye ulaşma hızında önemli bir faktör olduğu bilinmektedir. Rehberlik cam tavanı kırmada kadınlara yardımcı olabilecek bir araç olarak görülmektedir. Kadın yöneticiler kendilerine yol gösterecek bir rehberine sahip olduklarında; örgüt içindeki görünürlükleri artar bu da örgütteki iletişim ağlarına dahil olmalarını ve ilişki geliştirmelerini kolaylaşmaktadır (Anafarta, Savran ve Yapıcı, 2008: 119).

Sonuç olarak kadınların yönetim kademelerinde zaten az bulunmaları kadınlar arasında mentorluk ilişkisinin gelişmesinin zor olduğunun bir göstergesidir. Bu eksiklik nedeniyle de kadınlar yönetici konumlarında kendilerine yol gösterecek olan bir danışmanın eksikliğini hissetmektedirler.

-Biçimsel Olmayan İletişim Ağlarına Katılma

Belli bir yapı içinde bir araya gelen kişiler aralarında çeşitli ilişkiler geliştirerek biçimsel olmayan gruplar oluşturmaktadırlar. Bir örgütü niteleyen biçimsel olmayan ağlar olduğu söylenmekte ve örgüt kültürünün bu özelliğinden kaynaklanarak çok kapsamlı ve güçlü etkileri olan bir olgu olduğu belirtilmektedir (Doğru, 2010:49).

Burke ve McKeen yönetici konumuna gelebilseler de kadınların erkek meslektaşlarının biçimsel olmayan iletişim ağlarına giremedikleri için güçlerinin azaldığını, yönetsel pozisyonlar için değerlendirmelerde ayrımcılığa uğradıklarını, iş ve aile arasında daha fazla çatışma yaşadıklarını ve işyerlerinde rehberden yoksun kaldıklarını vurgulamışlardır (Burke ve McKeen, 1990:326-327).

Kadınlar yönetime geldiklerinde çeşitli sorunlarla karşılaşır. Bunlardan en önemlisi iş yerinde sosyalleşmede erkeklerin kadınlar hakkındaki olumsuz düşünceleridir. Erkeğin egemen olduğu örgüt kültürü içinde, kadınların, erkeklerin biçimsel olmayan iletişim kanallarının dışında bırakılması, kadını örgüt içinde yalnızlaştırmaktadır. (Mercanlıoğlu, 2009:41).

Örgüt kültürü içerisinde kadınlara engel teşkil eden bir diğer yapı kadınların algılamalarının, tutum ve davranışlarının erkeklerle daha doğrusu erkekler tarafından yönetilen örgütlerin politika ve uygulamalarıyla çatışma içinde olmasıdır. Bu çatışma nedeniyle kadınlar örgütlerde erkek egemen biçimsel olmayan gruplara rahat girememekte, iletişim kurarken erkeklerin kendilerini daha rahat hissedecekleri bir tarz geliştirerek, liderlik niteliklerini erkeklerinkine daha benzer bir hale getirmeye çalışmaktadırlar. Sonuçta bunlar ve benzeri etmenler kadınların örgüt kültürü ve uygulamaları içinde kendilerini daha rahat hissetmelerine sebep olmaktadır (Akdöl, 2009:57).

Sonuç olarak terfi için başarı şansı mentorluk ve iletişim ağları nedeniyle erkekler için daha kolaydır. Kadınlar, erkeklerin şirketlerde yükselmesi için kullandıkları iletişim ağlarına tam olarak ulaşamazlar ve bu iletişim ağları genelde kadınların dışında kaldığı aktiviteleri içerir (Lockwood, 2004:98).

- Erkek Yöneticilerden Dolayı Kaynaklanan Nedenler

Erkekler organizasyonlardaki kritik görevlerde daha çok yer almaktadır ve iletişim ağlarında paylaşılan açık pozisyonlara, yönetsel kararlara ve önemli bilgilere, projelere ulaşabilmektedirler (Elecqua vd.,:2009:286). Tepe yönetimde bulunan erkek yöneticilerin örgüt kültürünü oluşturmada ve etkilemede önemli bir rolü vardır. Eğer erkek yöneticiler kadının örgüt kültürü içerisinde kendini daha rahat ifade edebilmesi için esnek bir yapı oluştururlarsa ve erkek yöneticiler tarafından kadına biçimsel olmayan iletişim ağlarına katılma şansı tanınırsa kadın yöneticiler cam tavan engeline takılmayacaktır.

Erkekler özellikle kadınların genel yöneticilikteki deneyim eksikliklerine dikkat çekmektedir (Knutson ve Schmidgal, 1999:67-67). Kadın çalışanlara yönetsel kademelerde sorumluluk verilmemesi, kadının deneyim edinmesine ve sorumluluk almasına engel olmaktadır.

- Kadın Yöneticilerden Dolayı Kaynaklanan Nedenler

Kadın yöneticiler de bazen hemcinslerine engeller koyabilmektedir. Kadının kendini referans alma yanılgısı yani; ben nasıl geldiysem herkes aynı şartlarda gelebilir, diye düşünmesi kadınlarda engel teşkil edebilir. Kadın yöneticilerin bazen erkek yöneticiler gibi davranmaları ve diğer kadın çalışanların bazı özelliklerinden dolayı (aile, fiziksel özellikler) bir çeşit tehdit unsuru olarak görülmesi de kariyer engeli oluşturmaktadır (Sezen, 2008:25).

Bir diğer engelleme olan kraliçe arı sendromu ise kadın yöneticilerin tepe yönetimde tek olmanın bir ayrıcalık ve başarı göstergesi olduğuna inanmalarınıdır (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007:119). Kraliçe arı olarak tanımlanan niteliklere göre, "oyunun bazı kuralları" değişmeli ve kadınların bugün geldikleri pozisyondan geri adım atılmamalıdır. Kraliçe arı sendromu görülen kadınlara göre başarısız kadınlar, suçlu kendilerinde aramalı, ayrıcalıklı muameleye karşı çıkmalı, ayrımı ortadan kaldırmak için bireysel olarak gayret gösterilmelidir. Kraliçe arı sendromu şu özelliklerden oluşmaktadır (Zel, 2002:42):

- Erkek tutumlarını benimseyerek kadınlara karşı kullanmak
- Diğer kadınların rekabetini bertaraf etmeye çalışmak

- Ayrımla ilgili belirtileri görmemezlikten gelmek

2.6.2.3. Toplumsal Nedenler

Cam tavan sendromuna neden olan bir diğer etmen ise toplumsal engeller olarak adlandırılmakta olan, temeli toplumsal ön yargılara, toplumsal cinsiyete dayalı olan engellerdir.

- Mesleki Ayrım

Mesleki ayrım cinsiyet temelli bir ayrımdır. Kültürel ve sosyal tutumların teşkil ettiği “kadın” ve “erkek” mesleklerinin sonucu olarak mesleki ayrıma rağmen problemlerin boyutu meslekten mesleğe ve ülkeden ülkeye değişmektedir. Kadınlar ağırlıklı olarak hemşirelik ve öğretmenlik gibi “kadınsı” işlere konsantre olmuşlardır (ILO, 2004:1).

Cinsiyete dayalı toplumsallaşma gereği erkeklerin temelde eril yönelim, kadınların ise temelde dişil yönelim taşımaları beklenmektedir. Buna göre, erkeklerin bağımsızlık, özgüven ve saldırganlık gibi özellikler taşıdıkları; kadınların ise anlayışlılık, yumuşak başlılık gibi özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir. Nitekim toplum, kişilerin taşıdıkları cinsiyet itibarıyla onlardan farklı roller üstlenmelerini beklemektedir. Cinsiyet rolleri olarak ifade edilen bu beklentiler, bireylerin yerine getirmeleri gereken görevlerin cinsiyetler arasındaki dağılımını da belirlemektedir (Karaca, 2007:64).

Türkiye’de ve dünyada kadının çalışmasını engelleyen en önemli nedenlerden biri cinsiyete dayalı iş bölümünün toplumsal yapı içindeki mevcudiyetidir. Kadın yaşadığı toplumsallaşma süreci boyunca kitle iletişim araçları, eğitim ve aile tarafından toplumsal cinsiyet rollerine ait bu kavramlaştırmaların (annelik, kadınlık, kendini eşine ve çocuklarına adama) etkisinde kalmaktadır (Ciner, 2003:43). Bu koşulların sonucunda kadınlar, eve ya da çocuklarına daha yakın olabilecekleri, daha esnek zaman dilimlerine sahip, ancak kendilerine daha düşük kazanç ya da daha

az olanaklar sunan işler seçebilmektedirler. Bu nedenle kadınların biçimsel olmayan sektörde işgücüne katılım oranları genel olarak biçimsel olan sektöre göre daha yüksek orandadır.

Yapılan çalışmalar ve istatistikî veriler, cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık konusunda çoğunlukla kadınların daha dezavantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Bu durum, kadının iş gücü piyasasındaki konumunu ve eğitim, sağlık gibi sosyal değişkenlerini de olumsuz olarak etkilemektedir. Literatürde cinsiyete dayalı ayrımcılık konusu ile ilgili teoriler, iş gücü piyasasını arz ve talep yönleriyle analiz etmektedir. İşgücü arzına yönelik teoriler, kadınların neden belli tipteki meslekleri tercih ettiklerini ve firmalardaki kadın veya erkeklerin terfi etmelerinde ve kariyerlerinde ilerlemeleri konusunda farklı fırsatlar üzerinde yoğunlaşarak analiz eder. Burada geçen “tercih” kelimesi bireyin “daha önce öğrenilmiş ve cinsiyet tabanlı faktörler tarafından belirlenen değerleri ön plana alarak karar alması” şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile kişinin meslekteki bir işi tercih ederken veya bir işverenin kişi tercihinde, öğrenilmiş kültür ve sosyal değerlerin etkileri olduğu kabul edilir (Parlaktuna, 2010:1218).

- **Stereotipler**

Stereotip belirli bir grubun üyelerine ilişkin varsayımsal inançlar, eylemler, özellikler setidir ve grubun üyelerini tanımlamak için kullanılır. Stereotipler toplumların kültürlerinde mevcuttur ve iletişim araçlarıyla ve hikayelerle nesillere aktarılmaktadırlar (Karaca, 2007:65).

Stereotiplerin oluşumu literatürde ve akademik çalışmalarda iyi belgelenmiştir. Sosyal psikoloji ve evrim teorilerinde istatistikler kadınlar için tepe yönetimde eşitsizlik olduğunu göstermiştir. Kadınların karşılaştığı bu başarısızlık olarak bilinen çıkmaz cam tavan sendromu sadece erkeklere dayalı bir ayırım değildir (Skelly ve Johnson,2011:59).

İzraeli ve arkadaşları da kadınların yönetici konumuna getirilmelerini engelleyen faktörlerden birinin cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar olduğunu ifade etmişler ve bunları üç grupta toplamışlardır (KSSGM,2000:18).

- Erkek ve kadın arasında kişilik farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan, cinsiyet özellikleri ile ilgili kalıplaşmış önyargılar: Örneğin, kadınların daha duygusal, bağımlı ve pasif; erkeklerin ise daha rasyonel ve daha hırslı olarak düşünülmesi.

- Erkek ve kadın arasında toplumsal rol farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan, cinsiyet rolleri ile ilgili kalıplaşmış önyargılar: Örneğin, kadının saldırgan olmaması, erkeklere emir vermemesi, erkeğin de kadından emir almaması gerektiği şeklindeki inançlar.

- Meslekleri cinsiyetlere göre etiketleme eğilimi: Örneğin, yöneticiler erkektir, hemşireler kadındır v.b.

Üst yönetime terfi kararları adayın mevcut üst yönetime uyum sağlayıp sağlayamayacağına yönelik kişisel tahminleri içermektedir. Özellikle önemli işlerin bölüşümü ve terfi gibi kararların verilmesi esnasında, kadın çalışanlar hakkında cinsiyete dayalı varsayımlar geliştirilebilmektedir. Bu tahminlerin ve varsayımların çoğu kadınların toplumsal cinsiyete dayalı rol ve sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiği ve bu sorumluluklar nedeniyle ağır işler yapamayacağı düşüncesiyle ya da kadınların üst yönetime gelmek için gerekli liderlik özelliklerine sahip olmadıkları düşüncesiyle varılan basmakalıp yargılardır (Akdöl,2009:73).

Sonuç olarak stereotiplerin toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümü ve mesleki ayırım, cam tavan sendromunun önemli sebeplerinin dayanağı olan etkenlerin başında gelmektedir denilebilir.

2.6.3. Cam Tavan Sendromunun Hedef Kitleleri

Cam tavan uygulamalarının hedef kitleleri tepe yönetime aday olan kadınlar denilebilir. Ancak kadının toplumsal olarak çocukluğundan itibaren farklı yönlendirilmesi, yetiştirilirken bazı sınırların çizilmiş olması, eğitimle ilgili engeller, meslek seçiminde erkeklere göre daha sınırlı alanlara sahip olmaları, toplumsal statülerinin değer yargılarının ve cinsiyet rollerinin getirmiş olduğu gerekliliklerle cam tavanın uygulama süreci üst kademelere yaklaşıldığı zaman başlayormuş gibi

görünse de çocukluktan beri devam eden bir süreçtir denilebilir (Sezen,2008:28). Önceleri cam tavan uygulamalarının hedefi sadece kadınlar olarak görülse de son yıllarda aynı ya da benzer sorunlarla karşılaşan azınlık erkekler için de bu kavram kullanılmaktadır (İraz,2009:278).

2.6.4 Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Politikalar

Kadının kariyer basamaklarında karşılaşmış olduğu cam tavan sendromunu önlemek için içinde bulunduğu örgütün ve kadın çalışanların ortak bilinçle hareket ederek stratejiler geliştirmeleri ve bu stratejilere uygun hareket etmeleri gerekmektedir.

Kadınların kariyer adımlarında önlerini kesen cam tavan engellerini aşmada değişik stratejiler bulunmaktadır. Knutson ve Schmidgal konaklama işletmelerinde ve turizm sektöründe cam tavanla ilgili faktörleri ve cam tavanı kırmada kullanılabilecek stratejileri araştırmışlardır (Erçen, 2008:29).

Cam tavan sendromunu kırmaya yönelik stratejiler; eğitim konusunda yetersizlikleri gidermek, biçimsel olmayan ağlara katılmak için sosyal ilişkiler geliştirmek, kariyer geliştirme programlarına katılmak, mentor desteği almak, yüksek performans göstermek ve pozitif ayrımcılık şeklinde sıralanabilir (Sezen, 2008:32).

2.6.4.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi

Son yıllarda var olan gelişmelere rağmen cam tavanın varlığı hala birçok araştırmancının sonunda kanıtlanmaktadır. Lewis ve Fagenson'a göre kadınlar üst yönetime gelebilmek için öncelikle iyi bir eğitim almalıdırlar (Lewis ve Fagenson, 1995:42).

Ekonomik gelişmede kadınlara daha fazla imkan tanınması, kadın işsizliğinin azaltılması ve çalışma hayatındaki faaliyetlerin artırılması, kadınların emek piyasasında arz bakımından bazı faktörler karşısında erkeklere göre daha esnek

olmaları kadınlara ilişkin ayrıcalıklı ve kalite boyutu olan istihdam yaratacak politikalar ortaya konmasını gerektirmektedir. Sonuç olarak 1980’li yılların ortalarından itibaren kadınlara yönelik mesleki eğitim programları üretilmektedir. Zira kadınlara verilecek olan eğitim düzeyi bir yandan nitelikli iş gücünü arttırırken bir yandan da tüm toplumun kültür düzeyini yükseltecektir (Sezen, 2008:33).

2.6.4.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi

Mentorluk iki kişi arasında danışmanlık şeklinde gelişen ve rol modeli olarak da adlandırabileceğimiz kendiliğinden gelişen bir ilişki biçimidir. Bunun yanında mentorluk, sponsorluk, koçluk, üstat gibi kavramları da içinde barındıran bir ilişkidir. Rol modellerinin kişiliğın gelişiminde önemi büyük olduğu gibi mentorluğun da yöneticilikte önemi büyüktür. Çalışanların belirlenmiş ve planlanmış bir mentorluk ilişkisi olabildiği gibi formel olarak çalışanlar kendi aralarında mentorluk ilişkisi geliştirebilmektedirler (Erçen, 2008:37).

Geçmişte kadın çalışanlar ve azınlıklar mentor bulmakta zorlanırken günümüzde bu ve buna benzer sorunlarla karşılaşan gruplar için mentorluk programları geliştirilmektedir. Hatta çapraz cinsiyet (cross –gender, mentor ve öğrencinin karşı cinslerden oluştuğu mentorluk ilişkisi) mentor ilişkileri teşvik edilmektedir (Sezen, 2008:35). Kadın yöneticiler için kadın mentor bulmak oldukça zordur. Yani kadınlar kariyer geliştirmede ayrımcılığa maruz kaldıkları kadar mentor bulmada da ayrımcılıkla karşı karşıyadırlar (Sezen, 2008:36).

Mentor cesaretlendirir, örgütsel sorumlulukları öğretir, yeteneklerin geliştirilmesi, fırsatların genişletilmesi problemlere çözüm olmak, örgüt kültürünü etkilemek gibi önemli rollerde bulunur (Crampton ve Mishra, 1999:92). Lewis ve Fagenson’a göre özellikle üst yönetim kademelerini hedefleyen kadınlar için mentordan yardım almak çok önemlidir. Mentordan yardım almak kariyer için etkili olduğu kadar stresi azaltmada da çok önemli rolü vardır. Proter& Gamble ve Nynex gibi kurumsal şirketler özellikle orta kademede bulunan kadın yöneticilerin yararlandığı mentor programları uyguladılar da bütün çalışanlara yönelik programlar da uygulamaktadırlar (Lewis ve Fagenson, 1995:46-47). Kadınların mentorluk

ilişkilerinde beceriksizlik, motivasyon düşüklüğü gibi önyargılar bulunmasına rağmen Schor'a göre kadınlar mentordan erkeklere göre daha çok yardım almaktadırlar ve mentorluk ilişkileri erkeklere göre daha uzun olmaktadır (Schor,1997:53-54). Bunun yanında erkekler mentoru bir rol modeli olarak benimserken kadınlar bir danışman, öğretmen olarak görebilmektedirler.

2.6.4.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi

Kariyerde ilerlemek için sosyal ilişkileri geliştirmek stratejik bir konumda yer almaktadır. Kadınlar sosyal ilişkilerin bencil olduğuna inandıkları için genellikle bu tarz ağlardan uzak durmayı yeğlerler. İş yaşamında erkekler informal ilişki geliştirmede kadınlara göre daha açık davranmaktadır. Bunun yanında bazı örgütlerde erkekler arasında kendilerine özgü bir iletişim tarzı gelişmiş olmakla birlikte bu iletişim ağının verdiği destek de oldukça güçlüdür (Karaca, 2007: 63).

Kadın üst düzey yönetim kademelerine gelse bile erkek egemen iletişim ağlarına girmesi oldukça zordur ancak kadınların bu tip iletişim ağlarına girmesi, onların kariyerlerinde ilerlemelerinde yardımcı olmaktadır. Ragins ve arkadaşları (1998) kadın yöneticilerle yüz yüze yaptıkları görüşmelerde sosyal ilişkiler geliştirmenin yanında erkek egemen örgütlerde kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarıyla daha iyi iletişim kurmak adına onları rahatsız eden kadınsı hareketlerden uzak durduklarını ortaya koymaktadır (Ragins, vd.,1998:32-33).

İşletme içerisinde sosyal aktivitelere dayalı ilişki geliştirmek kadının iş yaşamında uyumu kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında iş yaşamında iletişim ağlarına dahil olan kadın çalışanlar kariyer basamaklarını daha hızlı tırmanabilirler.

2.6.4.4. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi

Kariyer geliştirme stratejileri ve izleme programları işletmelerde yüksek performans gösteren çalışanlara yatırım amaçlı uygulanmaktadır. Farklı biçimlerde gerçekleştirilen bu programların tümüne kariyer geliştirme programları Chen(2005)

denir. Kadın çalışanlara mesleki eğitim uygulanması ve özel projelerde görev verilmesi kariyer geliştirme programlarından iki tanesidir. Böyle programlar kadının yönetim kademesine geçişini ve uyumunu kolaylaştırmaktadır. Yönetici aday kadınlar kariyer geliştirme programları sayesinde ihtiyaçları olan bilgi ve becerileri hızla kazanabilmektedirler. Yapılan bir araştırmada kadının işini değiştirme nedenleri arasında yeni bilgi ve beceriler kazanmak ilk sırada yer almaktadır. Böylelikle yönetim kademesine yükselebilecek kadın çalışanların örgütten ayrılması engellenmektedir (Erçen, 2008:41).

Kadının yönetim kademelerindeki deneyim elde etmesinin önemi vurgulanmalıdır. Yönetici kademesindeki kadınların başarıları tanınmalıdır. Ayrıca kadınları organizasyon içindeki ve dışındaki iletişim ağlarını kullanmasına destek verilmelidir. Kariyer gelişim programları uygulanmalı ve oluşturulmalıdır eğer mümkünse bunlar uluslararası geçerliliğe sahip uygulanabilir programlar olmalıdır (Lockwood, 2004:8).

İnsan kaynakları politikaları bütün ayrıntılarıyla ve adil bir biçimde gözden geçirilmelidir(ücret politikaları, işe almalar, terfiler ve pozitif ayrımcılık eylemleri). Yine organizasyon kültüründe geleneklerin ve normların kadın karşıtı olup olmadığına dikkat edilmelidir. Tüm bunların yanı sıra organizasyon kültürünü keşfetmek için anketler aracılığıyla gruplara odaklanarak erkek ve kadınların organizasyon kültürü perspektifleri, kariyer beklentileri ve planlarında nasıl ilerlediklerini görmek gerekir (Lockwood, 2004:8).

2.6.4.5. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi

Ragins ve arkadaşlarının(1998) yapmış olduğu çalışmaya katılan kadın yöneticilerin %98'i yüksek performans göstermenin cam tavan sendromunu kırmada en önemli adımlardan biri olduğunu vurgulamışlardır. Aynı çalışmada görüşme yapılan kadınlar, örgüt içerisinde erkek çalışanlarla uyum içerisinde olmanın, her zaman daha çok çalışmanın cam tavan sendromunu kırmada etkili olduğunu dile getirmişlerdir (Ragins, vd., 1998:30).

Lockwood (2004)'un yapmış olduğu çalışmada da beklenenin üstü performans göstermek cam tavan sendromunu önlemeye yönelik stratejilerden biri olarak belirtilmiştir (Lockwood, 2004:7). İşletmelerde yüksek performans gösteren kadın yöneticilere kariyerlerinde daha yüksek pozisyonlara gelebilmeleri için strateji geliştirmek ve onlara hem planlama aşamasında hem de uygulama aşamasında danışmanlık sağlamak gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerde çalışan kadın çalışanların performans değerlendirmeler ayrıntılı biçimde ve düzenli olarak yapılmalıdır. Ayrıca kadınlar örgütlerdeki zor ve görünürlüğü yüksek görevlerde yer almaya çalışarak, hem üst yönetim için bir alıştırma görevi görme hem yetenekleri sergileme fırsatı bularak üst yönetimdeki karar alıcılar tarafından fark edilme fırsatına sahip olabilmektedirler. Kadınların çalıştıkları örgütlerde farklı bölümlerde çalışarak deneyim kazanmaları da üst yönetime yükselmeleri için avantaj sağlayabilmektedir.

2.6.4.6. Pozitif Ayrımcılık

Kadınlar ilerlemek istediklerinde toplumsal önyargılar ve ayrımcılık nedeniyle bir cam tavanla karşılaşmaktadırlar. Kadınlara yönelik toplumsal ayrımcılığı ve işgücü piyasasındaki ayrımcılığı kısa vadede azaltmak ve uzun vadede eşitliği sağlamak için pozitif ayrımcılık önemli bir politika olarak karşımıza çıkmaktadır. Pozitif ayrımcılık, ekonomik, sosyal ve politik alanlardan doğuştan taşıdıkları özellikler nedeniyle dışlanmış gruplara, dışlanma sebeplerine göre farklı haklar ve öncelikler vererek, mevcut durumu iyileştirmeye ve uzun vadede eşitliği sağlamaya yönelik politikaları işaret eden bir kavramdır. Kanunlarla ya da şirket içi politikalarla düzenlenebilen fırsat eşitliği ilkesiyle, temel bir kural olarak eşitliğin sağlanması gerektiği kabul edilmektedir (Akdöl, 2009:83).

Pozitif ayrımcılık eşit eğitim ve kalifikasyonda iki aday varsa kadına öncelik gösterilmesini ifade eder. Bununla birlikte uluslararası şirketlerin yönetimlerinde üst yönetimdeki kadın sayısını arttırabilmek için kota uygulanmaktadır. Norveç'te halka açık şirketlerin yönetimlerinde %40'ının kadın olması şeklinde bir kota uygulaması söz konusudur. İspanya'da da benzer uygulamaya rastlanmaktadır. AB'de

1980'lerden bu yana kendi işyerini açmak isteyen kadın girişimcilere destek olmakta, 30 Avrupa ülkesinde kadınlara tavsiye ve irtibat kurma olanağı sağlamaktadır. Türkiye'de AB'deki gelişmelere paralel olarak 2000 yılından itibaren kadının çalışma yaşamına girmesi teşvik edilmektedir ve istihdam olanaklarının %60'ından kadınlar yararlanmaktadır (AB ve Türkiye Kadınlar İçin Birlikte Raporu, 2012:12).

Pozitif ayrımcılık kadının hem siyasal yaşama hem de çalışma yaşamına adapte edilmesi sürecinde gelişmiş ülkelerde kullanılan stratejilerdendir. Bu strateji ile kadının çalışma yaşamına nicelik olarak katılımını artırırken kariyer engellerini ve cam tavan sendromunu engellemede etkin bir araç olabilmektedir.

2.7. Konaklama İşletmelerinin Genel Özellikleri

Konaklama işletmelerinde cam tavan sendromu ile ilgili araştırma yaparken öncelikle otel işletmelerinin özellikleri hakkında bilgiler vermenin otel işletmelerinin örgütsel yapısı hakkında bazı noktalara değinmenin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Otel işletmeleri emek yoğun işletmeler olduğu için organik bir örgüt yapısına sahiptir. Bu nedenle insan ilişkilerinin örgüt kültürü üzerinde büyük ölçüde etkisi vardır. Örgüt kültürünün cam tavan sendromu üzerindeki etkisini göz önünde bulundurursak otel işletmelerinin özelliklerinin ne derece önemli olduğunu kavrayabiliriz. Bunun yanında misafir-işgören etkileşiminin de diğer sektörlerden daha önemli bir konumda olduğunu varsayarsak otel işletmelerinin, insan ilişkileri üzerine yoğunlaşmış işletmeler olduğunu söylenebilir. Bu nedenle otel işletmelerinde kadın yöneticilerde cam tavan sendromu konusunu araştırırken, otel işletmelerinin fiziksel yapılarına ve örgüt yapılarına değinmek gerekmektedir.

2.7.1. Emek Yoğun Olma Özelliği

Hizmet sektöründe olan otel işletmelerinde üretim, hizmet ağırlıklıdır. Konaklama işletmelerinde somut mal üretimi de olsa yoğun olarak hizmet üretilmektedir (Sezen,2008:40). Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin

psikolojik tatminin sağlanmasında insanın rolü ve önemi büyüktür. Otomasyonun gireceği alanlar sınırlı olup, yine yatakların yapımında, yemeklerin hazırlanması ve servisinde, büyük ölçüde insan gücünden yararlanılır. Bu nedenle emek yoğun bir sektör olma özelliğini korumaktadır (Batman,2003:16). Bu nedenle turizm işletmelerinde başarının ve etkinliğin sağlanması, en üst yöneticiden en alt basamaklardaki oda temizlikçileri ve komilere kadar tüm işgörenlerin kişisel çabalarına bağlı bulunmaktadır (Barutçugil, 1982:45).

Konaklama endüstrisi pek çok modern teknolojiyi benimsemiş olsa da otellerdeki hizmet, geçen yüzyıldan beri tam olarak değişmemiştir. Otel işletmeleri Korzensky (2002) de adlandırdığı gibi “müşteri hakimiyeti” olan otel işletmelerinde başarılı ve karlı bir servis hizmetine erişmek için insan kaynağına ihtiyaç vardır (Mooney,2009:3).

2.7.2.Faaliyetlerin Sürekliliği

Misafirlerin farklı zaman dilimlerinde yaptıkları konaklamalarda daha iyi vakit geçirebilmek için otel çalışanları görevlerini en iyi şekilde yapmak zorundadırlar. Diğer bir deyişle faaliyetlerin yapısı gereği işgörenlerin misafir memnuniyetini sağlamak için sürekli çalışmaları gerekmektedir. Bunu yaparken de, işletmenin teknolojik, sosyal ve psikolojik koşulları itibariyle ihtiyaçların karşılanması ve hizmetin sunulması gerekir (Şener,2001:15). Yani müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personelinin nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan kişiler olması gerekir (Batman,2003:16) 21. yüzyılda otel işletmeleri emek yoğun olmayı çok yönlü servis özelliğini sürdürmektedir. Bu işletme yapısı günde 24 saat haftada 7 gün müşteriye hizmet geleneğinin sebebidir (Mooney, 2009:3). Yani konaklama işletmeleri mevsimlik işletmeler dışında faaliyetlerini kesintisiz sürdürürler. Çünkü faaliyetler birbiriyle ilişkili süreçlere dayanan, aksamayan ve durmayan faaliyetlerden oluşur. Konaklama işletmeleri diğer hizmet işletmelerinden daha farklı olarak konaklama ve turizm hizmeti verir (Kanten, 2006:9).

Konaklama işletmelerinde faaliyetlerin sürekli olması müşteri memnuniyetini sağlamada önemli bir etkidir. Bu nedenle işgücü konaklama işletmelerinde faaliyetlerin sürekliliği için vazgeçilmez bir unsurdur.

2.7.3. Mevsimsellik - Dönemsellik Özelliği

Turistik işletmelerin büyük bir çoğunluğunda faaliyetler mevsimsel olarak yürütülmektedir. Faaliyetlerin mevsimsel olarak yürütülmesinin sonucunda ise otel işletmeleri açısından yüksek sezonda aşırı talep yoğunluğuna (talebin maksimum olması) veya optimum kapasiteyi aşmasına neden olabilmektedir. Talebin maksimum kapasiteyi aşması işletmeyi potansiyel gelir kaybına uğratmaktadır. Optimal seviyeyi aştığında ise yoğunluk nedeni ile müşterilere sağlanan hizmetler konusunda gerilemeler ortaya çıkabilmektedir.

Turizm sektöründe mevsimlik istihdam edilen çalışanlar sezon bitiminde bir diğer sezona kadar işten çıkarılmaktadır. Bu durumdaki çalışanlar genellikle bir sonraki sezonda farklı bir işletmede iş aramak zorunda kalmaktadırlar. Turizm sektöründe istihdamın niteliği de düşünüldüğünde, her sezon farklı bir işletmede mevsimlik olarak çalışanların kariyer planlamalarında da sorun yaşadıkları göze çarpmaktadır (Günel, 2009:206).

Konaklama işletmelerinde talebin mevsimsel yoğunlaşması nedeniyle iş görenlerin karşılaştığı olumsuz koşullar mevcuttur. İşgörenlerin karşılaştığı sorunlar; işgörenlerin işe geçici gözüyle bakıp bağlılık göstermemesi, işin yoğunluk süreçlerinin geçici zaman dilimlerine dağılması nedeniyle iş görenlerde tembelliğe yol açması ve konaklama sektöründe ön hizmetlerde çalışanlarda bahşiş gibi bir çekiciliğin arka hizmetlerde çalışanlarda demotive unsuru olarak ortaya çıkması olarak sayılabilir (Sezen, 2008:42).

Konaklama işletmelerinde karşılaşılan bu durum iş görenlerin motivasyonunu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığını önemli ölçüde etkileyen faktörlerden biridir. Mevsimselliğin bütün yıla dağıtılması iş gücünün buna benzer durumlarla karşılaşmasını ortadan kaldıracaktır.

2.7.4. Konuk-İşgören Etkileşimi

Konaklama işletmelerinde üretilen ve sunulan hizmetler genellikle insanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Bu işlev yerine getirilirken işgörenlerin büyük bir bölümü de müşterilerle doğrudan ilişki içerisinde olup , işletmenin amaçlarına ulaşmasında doğrudan rol oynarlar. Bu nedenle “İnsanın İnsana Hizmeti” olgusunun en yoğun yaşandığı hizmet işletmelerinden biri olan konaklama işletmelerinde gelir ve gider unsurlarını yaratan en büyük faktör insandır (Seymen, 2000:174).

Hizmetleri mallardan ayıran en önemli özellik müşterilerin hizmet üretim sürecinde bulunmaları ve bu sürece katılmalarıdır. Hizmet işletmelerinde üretim müşterinin gözü önünde olduğu gibi üretim ve tüketim eş zamanlıdır. Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insan faktörünün rolü önemli ve büyüktür. Çünkü otel işletmelerinde personel ile müşterilerin ilişkileri yoğundur. Endüstri işletmelerinde müşteri ile iş gören bazı istisnalar dışında yüz yüze gelmez iken turizm işletmelerinde personelin büyük bir kısmı her an müşteri ile karşı karşıyadır. Müşteri tatminini sağlamak konaklama işletmelerinde çalışan her personelin ilk görevi olduğu için bunun yolu da çalışanlardan geçtiği için konuk –iş gören etkileşimi konaklama işletmelerinin temel özelliklerinden biridir (Çuhadar, 2001:11).

2.7.5. İşgücü ve Ücretlerin Niteliği

İşverenler açısından ücret, bir mal ya da hizmetin üretiminde maliyet kalemi içinde yer almaktadır. Öncelikle işletmenin ürettiğinden sağladığı gelire ödediği ücret arasında organik bir bağ bulunmaktadır (Şahin, 2010:141). Ancak otel işletmelerinde hizmet ve mal birlikte satıldığı için biraz daha farklı analiz edilebilmektedir.

Otel işletmeleri açısından hizmeti gerekli kalitede gerçekleştirebilmek için yeterli sayıda ve eğitilmiş kalifiye elemanlara ihtiyaç duyulmaktadır (Sezen, 2008:47). Konaklama işletmelerinde sadece hizmetin üretiminde değil hizmetin

sunumunda da personel aktif olduğu için, konaklama işletmelerinde işgücünün niteliği farklıdır (Çuhadar, 2001:10).

Konaklama işletmelerinin işgücü yapısı, ayırt edici özellik olarak gösterilebilir. Emeğin yoğun olduğu; otomasyon ve mekanizasyonun sınırlı bir kullanım alanı bulabildiği; genellikle yüksek oranlı bir işgücü devir hızına sahip; sezonluk olma ve yarı zamanlı çalışma gibi uygulamalara sıkça rastlanan, kalifiye olmayan iş gücünün oransal olarak yüksek olduğu ve sektörde bulunan işletme sayısına nazaran mesleki örgütlenmelerin yetersiz kaldığı bir işgücü yapısı konaklama işletmelerinin karakteristiğini oluşturur (Seymen, 2000:174).

2.7.6. Zamana Duyarlı Olma Özelliği

Otel hizmetini stoklama imkanı bulunmadığından, üretildiği ve hazırlandığı anda satılması gerekmektedir. Bu nedenle, konaklama işletmesinde aslında “ satılan zaman” olmaktadır (Batman, 1999:14). Konaklama işletmelerinde üretim ve tüketim aynı anda olacağı için bu tür işletmelerde tüketici ile hizmeti sunan personel arasında bir etkileşim olacaktır. Örneğin, bir restoranda garson ile müşteri arasında geçen konuşmalar ve açıklamalar, garsonun yemek seçiminde müşteriye tavsiyede bulunması doğrudan karşılıklı bir etkileşimdir. Aynı şekilde ön büro personelinin otele rezervasyon için gelen müşteri ile ilişkisi bir başka örnektir. Bu etkileşim sonucunda ürünü ya da hizmeti alacak, tüketecek kişinin beklenti ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması o ürün veya hizmetin kaliteli ve ya kalitesiz olmasını sağlayacaktır (Tarakçıoğlu, 1999:9).

Endüstri ürünlerinin var olan sosyal, siyasi, ekonomik dalgalanmalara göre stok edilebilme özelliği vardır. Ancak otel işletmelerinde ürünlerin günü gününe satılması gerekir. Çünkü boş kalan oda ya da masa o gün için kayıptır (Çuhadar, 2001:7).

2.7.7. Üretim ve Tüketimin Eş zamanlılığı

Mallar üretim, dağıtım ve tüketim aşamaları itibariyle hizmetlerden oldukça ayırdırılar. Mallar genelde bir noktada ve zamanda üretilir, satıcıya gönderilir ve sonrasında başka bir noktada ve zamanda satın alınır ve kullanılır. Öbür yandan hizmetlerin üretimi, sunumu ve tüketimi aynı zamanda yapılır (Kanten, 2006:14).

Hizmetlerin eş zamanlılık özelliği mal ve hizmeti birbirinden ayıran belirgin özelliklerden bir tanesidir. Üretim ve tüketimin eş zamanlılığı, üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi anlamına gelmektedir. Turizm sektöründe özellikle otel hizmetlerinde mal ile hizmeti ayıran temel özelliklerden üretim ve tüketimin eş zamanlılığı belirgin şekilde ortaya çıkmaktadır. Turizm sektöründe bu konuya en güzel örnek tüketicinin turizm işletmesine gelmesi ve hizmeti işletmede tüketmesidir. Genellikle tüketiciler bu hizmetleri daha önceden rezervasyon yaparak işletmenin üretmiş olduğu mal ve hizmetleri yani turistik ürünü önceden satın alır. Önceden satılan söz konusu mal ve hizmetler ise tüketiciler geldiğinde işletme tarafından anında üretilir ve tüketilir.

2.8. Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Cam Tavan Sendromu

Cinsiyet ayrımcılığı, cinsiyeti nedeniyle bir çalışana farklı davranılmasıdır ve çalışma koşullarını etkilediği takdirde yasadışı olarak nitelendirilmektedir. Kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı cam tavan sendromunun temelini oluşturmaktadır (Anafarta, Savran ve Yapıcı, 2008: 117).

Toplumsal konumdan, tarihsel statüye ve iş dünyasına kadar her yerde cinsel tiptenmenin var olduğu düşünüldüğünde, hizmet endüstrisinin önemli bir kolu olan konaklama işletmelerinde de aynı durumla karşılaşmak kaçınılmazdır. Hizmet sektörünün emek yoğun bir sektör olması ve üretilen hizmetlerin bazılarının “kadın işi “ olarak görülmesi sonucunda; hizmet sektöründe istihdam edilen kadın sayısının diğer sektörlerden daha fazla olduğunu söylemek yanlış olmaz. Buna rağmen konaklama işletmelerinde de kadın yöneticiler kariyer basamaklarında hala pek çok engelle karşılaşmaktadırlar. Anafarta, Savran ve Yapıcı (2008) tarafından,

konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırma için Antalya’da ilinde bulunan dört ve beş yıldız konaklama işletmelerinde anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada kariyer engelleri, iletişim ağlarına katılamama, ayrımcılık, rol çatışması ve basmakalıp yargılar ile cam tavan sendromu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre konaklama işletmelerinde rol çatışması yaşayan, iletişim ağlarına katılamayan, ayrımcılığa maruz kalan kadın yöneticiler cam tavan sendromuyla mücadele etmek zorundadırlar. Lockwood’un 2004’te yaptığı “The Glass Ceiling: Domestic and Internal Perspective” çalışmada cam tavan sendromunun örgütlerdeki belirtilerine dikkat çekmiştir. Bu çalışmada kadın yöneticilerin karşılaşmış olduğu cam tavan sendromuna değinildiği gibi ırk ayrımına maruz kalan erkeklerin karşılaşmış olduğu cam tavan sendromundan da bahsedilmektedir. Bunun yanında çalışmada cam tavan sendromuna karşı insan kaynakları yönetiminin uygulaması gereken stratejilerden ve örgüt kültüründe yapılması gereken değişikliklerden, eğitimin öneminden de bahsedilmektedir.

2.8.1. Konaklama Endüstrisinde Kadının Konumu

Hizmet sektörüne bakıldığında, vitrininde cinsiyetçi ayırım keskin bir şekilde fark edilmeyebilir. Öğretmenlik ofis işleri ve ticari işlerde sentez iş gücü, ortak alanlarda birbirine karışmış haldedir ve özel işlerde asıl değer işin girişi ve ilerlemesinde saklıdır. Kadın ve erkeğe eşit davranılmamasını gerektirecek bir durum görülmez; fakat derine indiğimizde ayrımcı ve cinsiyetçi düşünce daha göze batar hale gelir, kesinlikle “yoktur” denemez. Birçok örnekte özellikle hizmet sektöründe ve uzmanlıklarda kadınlar ve erkekler tamamen birbirinden ayrılmış alanlarda çalışmaktadır (Bradley, 1989:173).

Hizmet sektörü içinde yer alan turizm sektöründe de diğer iş alanlarında (hemşirelik, sekreterlik, öğretmenlik) olduğu gibi yapılan işlerin önemli bir bölümü “kadınsı” olarak kabul edildiğinden (örneğin; yemek pişirme , karşılama, yatak yapımı,, temizlik, servis yapmak vb,) çalışan işgücünün kadın olması tercih

edilmektedir. Bu nedenle endüstri emek- yoğun olduğu kadar kadın – iş alanı özelliği de göstermektedir (Kozak, 1997:27).

2010’da kadınların işgücüne katılma oranları %0,7 puanlık yükselme, ev kadını sayısındaki 167 bin kişilik azalmanın yanı sıra kadın istihdamındaki 376 bin kişilik artıştan kaynaklanmaktadır. Kadın istihdamındaki söz konusu artışın %38,3’ü hizmetler sektöründe ortaya çıkmıştır (Türkiye İstatistik Kurumu Hane Halkı İşgücü Anketi,2010:3).

2011 yılı verilerine göre istihdam edilen 6.973 kadından 745’i hizmet ve satış elemanı olarak işe alınmıştır (Türkiye İstatistik Kurumu Hane Halkı İşgücü Anketi,2011). Bu kadınların 166 bini konaklama ve yiyecek-içecek hizmetlerinde çalışmaktadır.

**Tablo 9. İktisadi Faaliyet Koluna Göre Kadın Çalışan Oranı
Bin kişi**

İktisadi faaliyet kolu	2009	2010	2011
	Kadın		
Tarım, ormancılık ve balıkçılık	214	312	348
Madencilik ve taş ocakçılığı	1	2	2
İmalat	724	815	849
Elektrik, gaz, buhar, su, kanalizasyon	8	11	12
İnşaat	37	52	49
Toptan ve perakende ticaret	518	552	596
Ulaştırma ve depolama	57	55	61
Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyeti	132	137	166
Bilgi ve iletişim	41	50	48
Finans ve sigorta faaliyeti	113	112	117
Gayrimenkul faaliyetleri	10	12	27
Mesleki bilimsel teknik faaliyetleri	117	126	137
İdari ve destek hizmeti faaliyetleri	117	158	170
Kamu yönetimi ve savunma	160	176	179
Eğitim	399	418	460
İnsan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri	294	295	353
Kültür, sanat, dinlence , eğlence ve spor	18	17	16
Diğer toplumsal hizmetler	264	275	295

Kaynak: TÜİK, Hane Halkı İş Gücü Anketi, 2011

Günümüzde, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere tüm dünyada hizmet sektörü diğer sektörlerle kıyasla hızlı bir gelişme içindedir. Bu hızlı gelişmenin başlıca örnekleri arasında hizmet sektörünün milli gelirin %70’ini oluşturduğu A.B.D ve %

35 gelişme hızı ile İngiltere sayılabilir. Hizmet sektörü kapsamındaki turizm sektörünün bir alt dalı olan konaklama endüstrisi ise, ülke ekonomilerinde gittikçe artan bir öneme sahip olmaktadır. Çünkü bu endüstri emek yoğun olmasından başka, belirli bir becerisi olan veya olmayan çok sayıda kişiye iş imkanı sağlamaktadır. Ayrıca, konaklama endüstrisi, hizmet üretmesi ve üretilen hizmetlerin de kadınlar tarafından kolay yapılabilir olması nedeniyle kadın yoğun olma özelliği de göstermektedir (Akoğlan, 1997:30).

Konaklama endüstrisinin kadın çalışanlara uygun olması ve sayılarının gün geçtikçe artmasına rağmen, kadın çalışanlarla ilgili yapılmış araştırmalar oldukça sınırlı sayıda ve genellikle kariyer engelleri ile ilgilidir. Türkiye’de ise konaklama sektöründeki istihdam yapısı ile ilgili çalışmalara 1989 yılında başlanmıştır (Akoğlan, 1997:30).

Turizm alanında çalışma, özellikle kadınların durumu düşünüldüğünde, genellikle endüstrinin kendisi ile ilişkili olarak yargılanır. Turizmin, misafirperverlik gibi daima arzu edilen yararların sağlanması yoluyla ve insani duygulara seslenerek çalışan bir yapı olduğu iddia edilir. Turizmin insan kaynaklarına dayalı emek yoğun bir sektör olmasının, yarı- zamanlı, düşük maaşlı ve genellikle daha az yetenek isteyen meslekleri gerektirmesi ve bu alanlarda daha çok kadınların çalışması, turizm endüstrisinde çalışacak olan kadınların niteliklerini sınırlandırmaktadır (Dalkıranoglu, 2006:31).

2.8.2. Konaklama İşletmelerindeki Kadın Yöneticiler

Kadınlar konaklama endüstrisinde çalışan olarak ağırlıklı grubu oluşturmalarına rağmen yönetim seviyelerine yükselmede fazla kabul görmemektedirler. Kadınların yönetsel seviyelerdeki çalışma alanı olarak yaptıkları seçimleri ve konu ile ilgili olarak aldıkları eğitimleri incelendiğinde, bu konuda erkek meslektaşlarından farklı seçimleri olduğu görülmektedir. Kadınlar; bu endüstride yönetici olarak, daha çok operasyonel ve teknik anlamda bizzat yürütücülük veya nezaretçilik yapacakları konularda ilerlemek istemekte (kat hizmetleri, ön büro, cost kontrol, eğitimi, personel) ve bu yönde eğitim almaktadırlar

(Akoğlan, 1997:33). Konaklama işletmelerinde konukların karşılanması ve hizmeti, rahat ettirilmesi, toplumda yaygın olan görüş çerçevesinde, “kadın işi” olarak ele alınır ve kadınların bu konuda daha duyarlı olduklarına inanılır (Dalkıranoğlu, 2006,37).

Otel işletmelerinde üst yönetim düzeylerinde kadınlar için dezavantajlı olarak görülen iki belirgin oluşum vardır. Öncelikle erkeklerin görülebilir ve resmi ayrımcı uygulamaları, uzun çalışma saatleri gibi otel işletmelerinin özünde olan uygulamalar. İkincisi resmi olmayan, zor fark edilen, görünmez bakış açıları, organizasyon kültürüyle birlikte gelen otel yöneticilerinin beklentileri ile oluşan karakteristik bürokratik organizasyonlarda karşılaşılan ataerkil bakış açısıdır (Mooney, 2009:3).

Kadınlar, turizmin diğer alanlarında olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de iş gücünün büyük çoğunluğunu oluşturmasına rağmen, meslekleri genelde cinsiyetleştirilmiştir. Konaklama işletmelerine odaklı olarak yapılan bir araştırmaya göre, orta/yardımcı yöneticilerin sadece %4’ ve üst düzey yöneticilerin %1’i kadındır. Cam tavan sendromu konaklama işletmelerinde incelendiğinde, Türkiye ‘de değil tüm dünyada; otel yöneticiliğinin geleneksel olarak uzun çalışma saatleri ve coğrafi hareketliliğe gönüllü olmayı gerektirmesi ve iş ile özel yaşam arasındaki sınırları çizmenin g olduğu bir meslek olması nedeniyle, kadınların kendileri de dahil olmak üzere yöneticiler tarafından kadınlar için yöneticiliğin elverişsiz olduğu kabul edilmektedir (Anafarta, Savran ve Yapıcı, 2008: 117).

Türkiye’de çalışma saatlerinin uzunluğu, hafta sonları ve bayram tatillerinde de hizmet yürütülmesi konaklama işletmelerindeki evli ve çocuklu kadınlar için yaşamı daha da zorlaştırmakta, kadınların eşlerine ve çocuklarına yeterli zaman ayıramamasına neden olmaktadır (Anafarta, Savran ve Yapıcı, 2008: 117).

Üst düzey yöneticilik’ denildiğinde; kadın yöneticilere, sektörel koşullar nedeniyle ne derece uygun ortam sağlanabildiği gündeme gelmiştir. Otel yöneticisi konumundaki kadınlarla yapılan bir çalışmada, kadınları kariyer gelişimleri açısından olumsuz yönde etkileyen birtakım durumlar üzerinde durulmuştur. Sektörün yapısından kaynaklanan bu zorluklar, kadın yöneticilerin özellikle iş ve aile hayatlarını dengelemede problem yaşamalarına neden olmaktadır. Bunlar (Tükeltürk ve Perçin, 2008:120):

- Diğer sektörlere göre turizm sektöründe, haftanın 7 günü ve 24 saat hizmet verme zorunluluğu nedeniyle yoğun çalışma saatleri söz konusudur. Özellikle hafta sonlarında ve tatil dönemlerinde çalışmak durumunda kalınması, ailenin ve özel yaşamın bir ölçüde ihmal edilmesi anlamına geldiğinden, kadınların bir yönetici olarak zorlanabilecekleri önyargısını doğurmaktadır.
- Otelcilikte, özellikle acenteler ve tur operatörleriyle anlaşmalar yapmak, çeşitli turizm fuarlarına katılmak gibi yöneticiliğin gerektirdiği bazı zorunlulukların varlığı, ‘coğrafi’ olarak çoğu zaman yer değiştirme gerekliliğine yol açabilmektedir. Böyle bir zorunluluk, özellikle evli ve çocuklu kadınların bu türden bir duruma ne ölçüde katlanabileceği sorusunu da beraberinde getirmektedir.

Kadınlar özellikle kat hizmetleri ve servis departmanlarında daha fazla istihdam edilmektedir. Kadınların sayısı; idari, bar ve gece kulübü departmanlarında azınlıktadır. Geri kalan mutfak ve resepsiyon departmanlarında ortalama düzeyde görev almaktadırlar. Departmanların kendi içinde de yüksek oranda cinsiyet ayrımı vardır. Mutfakta şef aşçı ve kapıcı erkek iken, mutfaktaki yardımcılarının tümü ve bulaşıkçılar kadındır. Restoran ve ziyafet personeli ağırlıklı olarak kadın iken, başgarsonlar çoğu zaman erkektir. Resepsiyon ve genel departmanlarda çalışanlar kadın, fakat kapıcı ve teknik servis çalışanlarının hemen hemen hepsi erkektir. Üst düzeyde kadın müdür ve genel müdür bulunmazken, alt düzey yöneticilerin %44’ü kadındır (Dalkıranoğlu, 2006:38).

Konaklama işletmelerinde, kadınların uzak tutuldukları diğer bir alan da mutfaktır. Mutfak bölümünde, istihdam edilen kadınların, daha çok bulaşık yıkadıkları görülmektedir. Genelde tüm ülkelerde yaygın bir görüş olan aşçıların erkek olması kadınlar açısından eşitsizlik doğurmaktadır. Mutfak bölümünde, çalışanlar tarafından, kadın şeflere karşı direnç olduğu saptanmıştır. Ayrıca Fransız ve İngiliz mutfaklarındaki atmosferin “erkeksi” olarak tanımlandığı, kaba şakalarla veya “şakalaşma” ile karakterize edilen bu ortamın, kadınlar tarafından “rahatsız edici” olarak nitelendirildiği ve onları bu alanlarda çalışmaktan alıkoyduğu

belirlenmiştir. Resepsiyonun İngiltere ve Fransa’da ağırlıklı olarak kadın işi olduğu, İspanya ve İtalya’da ise kadın ve erkek arasında eşit dağıldığı saptanmıştır(Dalkıranoglu,2006:38).

Türkiye’de konaklama endüstrisi büyümeye ve ekonomiye katkı yapmaktadır. Sonuç olarak yetenekli, motivasyonlu ve bağlılığı yüksek eleman eksikliği olmaktadır. Bu sektörde bu uçurumun kapanmasına yardımcı olmak için üniversite ve çok çeşitli okullar Türkiye ‘de geliştirilmiştir (Burke, Koyuncu ve Firkenbaum, 2008:505).

Türkiye’de; konaklama işletmelerinin, insan faktörü ve bire bir ilişkilere, diğer sektörlerle oranla daha fazla bağımlılığı, sektör geliştikçe kadın işgücüne olan talebin artmasını sağlamaktadır. Kadınlar, toplum tarafından kabul gören, insan ilişkileri konusundaki yeteneklerine bağlı olarak sektördeki ağırlıklı istihdamı, kadınsı bulunan işler yanında, kadın işi olarak görülmeyen alanlarda da örneğin; idari kademe, halkla ilişkiler ve pazarlama alanlarında yeteneklerini göstermelerini sağlamıştır. Konaklama işletmelerinde, kadınların giderek yönetim kademelerinde de yer almaya başladıkları, yöneticilik görevlerinde çok başarılı oldukları ve İstanbul’daki otellerde yönetici kademesinde eğitilmiş ve yabancı dil bilen yönetimdeki kadın oranının %60 civarında olduğu ifade edilmektedir. Son yıllarda erkeklerin yoğun çalıştığı, mutfak bölümünde çalışan kadın sayısı gece servis olanaklarının artmasıyla eskiye göre yükselmiştir (Dalkıranoglu, 2006:36).

Hofstede’in 1980 deki çalışmasında Türkiye’nin oldukça erkeksi bir kültüre sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır; ki bu değer kadının gelişiminde, kariyer ve başarısına herhangi bir katkısı bulunmamaktadır. Konaklama endüstrisindeki yatay ve dikey cinsiyet ayrımı erkeklerin yönetici orta kademedeki kadınların genel olarak kat hizmetleri, önbüro, personel banquet, staj ve konferans gibi konumlardayken erkek yöneticiler finans kontrol, satın alma ve güvenlik gibi sanki yönetime giden merdiven gibi pozisyonlarda çalışırlar (Burke,Koyuncu ve Firkenbaum, 2008:506).

2.8.3. Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu

Anafarta, Sarvan ve Yapıcı'nın (2008) "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı" üzerine Antalya'da 4 ve 5 yıldızlı oteller ile birinci sınıf tatil köylerinde yaptıkları araştırma kapsamında, kadın yöneticilerden sağlanan araştırma verileri kadın yöneticilerinin %74.2'sinin cam tavanı her zaman ve sıklıkla algıladıklarını göstermiştir. Bu oran aynı zamanda diğer ülkelerde yapılan başka araştırma sonuçlarıyla da tutarlıdır. Singapur'da 78 otel işletmesinden 82 kadın yöneticiyle yapılan bir araştırma cam tavanın kadın yöneticilerin kariyerlerini engellediğini ortaya koymuştur (Tümen, 2009:39).

Kattara (2005), Mısır'da bulunan 5 yıldızlı otellerde çalışan kadın yöneticilerin profilini incelediği araştırmasında, kadınların kat hizmetleri, pazarlama ve insan kaynakları gibi departmanlarda yönetici olarak yoğunlaştıkları; genel müdürlük, finans ve muhasebe müdürlüğü yiyecek-içecek müdürlüğü gibi pozisyonlarda sayılarının az olduğu sonucunu elde etmiştir (Kattara, 2005:240). Woods ve Viehland'in(2000) yapmış oldukları araştırmaya göre ise, toplam yöneticilerin sadece %13,9'unun kadınlardan oluştuğu anlaşılmaktadır (Woods ve Viehland,2000:51-54).

Konaklama işletmeleri yönetiminde diğer hizmet işletmelerinde benzeri olmayan bir taraf daha vardır. Bunlar emek yoğun, yüksek iş gücü devri ve zayıf içsel emek piyasasının olmasıdır. Ayrıca 7/24 ve yılın 52 haftası açık ve düşük pozisyonlu işler olması da diğer faktörlerdir. Bu sebeplerden dolayı konaklama işletmelerinde çalışan kadınlar iş ve aile hayatı arasında denge kurmakta zorlandığı için erkek çalışanlardan daha çok olumsuz etkilenirler.

Konaklama işletmeleri aile ve kişisel yaşamı fedayı gerektirir. Çalışma saatlerinin uzun ve düzensiz olması, konaklama endüstrisinde iş gücü devir oranının yüksek olmasına neden olmaktadır. Kadın gelişiminde olası pek çok bariyerle karşılaşmıştır. Bu cinsiyet eşitsizliğine dayalı cam tavan sendromu rol model eksikliği, mentorluk fırsatlarının bulunmaması, iletişim ağlarının dışında kalma, cinsiyet eşitsizliği ve cinsel taciz gibi uygulamalardan oluşur . Hizmet sektörü pek çok ülkede cinsiyetçidir. Kadınlar düşük pozisyonlarda çalışır ve çok azı yüksek

maaş alır. Çok azı cazip işlerde çalışır. Purcell ve Quinn'in raporuna göre kariyerlerinin erken dönemlerinde bile kadın çalışanlar düşük ücret alır ve çok azının sigortası vardır bunun yanında çok azı gerçekten yaptıkları işten tatmin olurlar (Burke,Koyuncu ve Firkenbaum, 2008:507).

Wood ve Cavanaugh 1999' da genelde üniversite mezunu ve yüksek lisans yapmış %58'i kadın olan 1550 otel yöneticisiyle yaptıkları çalışmada kadınların %40'ı terfide cinsiyet ayrımının olduğuna ve %38'i bunun maaşla ilgili olduğuna inanmaktadır. Ayrıca kadın ve erkek yöneticilerin % 80'inin cinsiyet ayrımcılığına ve cinsel tacize uğradıkları aktarılmıştır. Kadınlar cinsel taciz ve ayrımcılık nedeniyle konaklama endüstrisinden ayrılmaktadır. Kadın ve erkeklerin neredeyse dörtte biri konaklama endüstrisinde kadınların cinsel istismara uğradığı fikrine katılmaktadır (Woods&Kavanaugh, 1994:17-20).

Garavan ve diğerleri otel işletmelerinde kariyer gelişimini etkileyen faktörleri Avrupa, Asya ve İrlanda otellerinde incelemiştir. Yaptıkları çalışmada örneklem 337 orta kademe yöneticiden oluşmaktadır ve bu örneklemin %58'i erkek ve %42'si kadındır. Araştırma sonucunda kadınların alt kademe yöneticiliklerinde çalışmakta oldukları ve maaş artışlarının düşük, idari sorumluluklarının fazla olduğu ortaya çıkmıştır (Garavan vd., 2006:259-264).

2.8.3.1. Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Sendromunun Nedenleri

Kadın çalışma yaşamına girdikten sonra toplumsal gelişmelerle birlikte var olan ilerlemelerle dezavantajlı konumunda değişimler yaşanmıştır. Ancak yine de bu değişimler tam olarak olması gerektiği statü ve konumda olamamıştır. Çoğu zaman kadın, toplumsal değerlerin getirmiş olduğu rol ve gerekliliklerden dolayı iş yaşamında ikinci planda olmak zorunda kalmış ve bırakılmıştır. Kadın çalışan oranı bakımından en yoğun sektör olan hizmet sektöründe de aynı durumun varlığı söz konusudur.

Turizm sektörünün neredeyse tüm kollarının özel sektör olarak varlığını sürdürdüğü düşünülürse, kadınların ücretlendirme sorununun bu sektörde de en önemli sorunlardan biri olduğu ileri sürülebilir (Tümen, 2009:33). Turizm endüstrisindeki durum genel iş ortamındaki duruma benzemektedir. Burada anlamlı yatay ve dikey, toplumsal cinsiyet ayrımcılıkları vardır. Yatay olarak kadınlar ve erkekler farklı mesleklere yerleştirilirler. Kadınlar garson, temizlikçi, seyahat acentesi satış temsilcisi olarak istihdam edilirken, erkekler barmen, bahçıvan, yapı çalışanları, sürücü, teknik personel olarak istihdam ettirilmektedir. Dikey olarak tipik “toplumsal cinsiyet” piramidi turizm sektöründe de yaygındır. Daha düşük pozisyonlar, kariyer gelişim olanağı çok az olan meslekler kadınlar tarafından doldurulmaktadır. Buna karşın önemli yönetimsel pozisyonlar erkekler tarafından doldurulmaktadır (Tümen, 2009:34). Bu noktada kadının geleneksel rollerinin çalışma yaşamında ilk tercih nedeni olmamasının sebepleri arasındadır denilebilir.

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

Konaklama işletmelerinin genel olarak hizmetlerinin sürekli olması yani haftanın yedi günü ve günün yirmi dört saati hizmet veriyor olması çalışma koşullarının ve saatlerinin diğer sektörlerle göre daha yoğun olmasına sebep olmuştur. Yoğun çalışma koşullarının aile ve özel yaşama olan olumsuz etkisi göz önünde bulundurulduğunda kadın çalışanların özellikle yönetici konumuna geldiklerinde zorlanabilecekleri ön yargısı bulunmaktadır.

Yöneticilikte özellikle iş gezileri, fuarlar ve iş toplantıları nedeniyle yer değiştirme gibi etkinlikler, turizmin yapısal özelliği ve temelde zaten gezi- seyahat gibi eylemleri barındırıyor olmasıyla; yine diğer sektörlerle göre daha yoğundur. Yönetici olan kişinin bu etkinliklere katılması için önünde herhangi bir engel

bulunmaması gerekmektedir. Kadının aile yaşamı yine bu noktada engel oluşturabilmektedir. Özellikle çocuklu kadınlar için bu oldukça zor olabilmektedir.

Konaklama işletmelerinde cam tavan sendromuna neden olan pek çok etken vardır. Konaklama işletmelerinin çevresini tanımak bu nedenlere yardımcı olmaktadır. Kadını önemli iş pozisyonlarından ve önemli mesleki rollerden uzak tutan nedenlerden biri stereotiplerdir. Özellikle otel işletmelerinde en çok bilinen cinsiyet ayrımının olduğu bölüm mutfaktır. Literatürde “mutfaktaki kadın karşıtlarının kalıcı önyargısı” (Knutson ve Schmidgall’den aktaran Dowling) olarak geçmektedir. Organizasyon yapısı da bunu göstermektedir. Otuz sekiz şeften sadece üç tanesi kadındır ve kadınlardan hiçbiri yönetici pozisyonunda değildir. Sonuç olarak literatürde cinsiyet stereotiplerine göre kadın meslekleri belirtilmiştir. Mutfakta erkeklerin yoğunlaşması gibi insan kaynakları ve pazarlamada kadınlar bulunmaktadır. Dowling’in yapmış olduğu araştırmada insan kaynakları ve pazarlama departmanında çalışanların hepsi kadınlardan oluşmaktadır (Dowling, 2007:38-39).

Yapılan pek çok araştırma konaklama işletmelerindeki uzun çalışma saati kültüründen dolayı kadının çalışma hayatı ve aile hayatı arasında sıkışıp kaldığını ve bu nedenle yönetim kademelerine çıkamadığını vurgulamaktadır.

2.8.3.2. Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Sendromunun Etkileri ve Özellikleri

Kadının sektörel bazda bakmadan dahi yöneticilik konusunda dezavantajlı konumda olduğunu belirtmek gerekir. Hem yoğun çalışma saatleri hem de turizm sektörünün özellikleri dolayısıyla kadın aslında daha informal özellikleri olan bu sektörde daha çok başarı gösterebilmektedir. Ancak yönetici olmak için sahip olunması gereken özellikler bakımından, erkek yöneticilerle karşılaştırıldığında yine dezavantajlı konuma düşen kadın yöneticiler, iletişim, insan ilişkileri ve uzlaştırıcı yanlarıyla erkek yöneticilerden ayrılırlar. Bu nedenle örgütsel anlamda organik bir yapıya sahip olan otel işletmelerinde daha çok başarı gösterebilirler denilebilir. Son yıllarda otel işletmeciliğine dair pek çok ön yargının kalkmasına ve eğitim anlamında

da pek çok gelişmenin yaşanmasına rağmen özellikle yoğun çalışma saatleri ve turizmin insan ilişkilerinin yoğun olduğu bir sektör olması nedeniyle pek çok engel mevcuttur.

Hizmet sektörü içerisinde yer alan kadın çalışanların sayısının giderek artmasına rağmen genel olarak işletmelerdeki sorun olan ayrımcılık burada da göze çarpmaktadır. Kadınların iş yaşamında yer edinmeleri resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanamamaları, aynı yönetim kademesinde olan erkek meslektaşlarına göre aynı işte farklı sorumluluk almaları, yine diğer meslektaşlarından daha fazla çalışmak ve kendini göstermek zorunda olması gibi sebepler yüzünden zorlaşmaktadır yargısına varılabilir (Sezen, 2008:52-53).

Kadın, özellikle hizmet sektöründe yadsınamayacak derecede önemli bir işgücü payına sahiptir. Kaynağı bireysel, örgütsel ya da toplumsal olsun cam tavan engeli kadının iş yaşamında demotive olmasına sebep olan bir faktördür. Konaklama işletmelerinde cam tavan sendromu kadın yöneticilerin terfi almasını engelleyen görünmez ve aşılmaz, kadınların başarı ve yeteneklerini göz ardı eden engellerdir (Günden, vd., 2012:10).

Konaklama işletmelerinde cam tavan sendromuyla ilgili yapılan pek çok araştırmada; Brownell(1994), Kattara(2005), Woods ve Viehland(200) kadın yöneticilerin genel olarak insan kaynakları, kat hizmetleri ve satış pazarlama bölümlerinde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir(Perçin ve Tükeltürk,2008:120). Yapılan bu araştırmalarda kadının cinsiyete dayalı iş bölümünden kaynaklı belirli alanlarda yoğunlaşmış durumda oldukları belirlenmiştir. Bu da kadın yöneticilerin üst yönetim basamaklarına çıkmasına engel olmaktadır.

2.8.3.4. Konaklama İşletmelerinde Karşılaşılan Cam Tavan Engelinin Sonuçları

Bilginin çağın en temel gereksinimi olduğu varsayımıyla, örgütsel yaklaşımların 21. yüzyılda değişim ve gelişim gösterdiğini ve yönetsel faaliyetlerde katkısının arttığını söyleyebiliriz. Bu bilişsel ilerlemelere rağmen toplumsal değer

yargılarının temel olduğu cinsiyet eşitsizliği sorunu hala bilginin önüne geçerek, örgütlerde kadının konumuyla ilgili sorunlara neden olmaktadır.

2.8.3.3.1. Bireysel Sonuçlar

Konaklama işletmelerinde karşılaşılan cam tavan engeli kadın yöneticilerin bazı olumsuz sonuçlarla karşılaşmasına neden olmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar bireysel etkileriyle birlikte örgütsel sonuçlara da yol açabildiği gibi ayrıca birbirinin nedeni de olabilmektedir. Bireysel sonuçlar cam tavan sendromu ile karşılaşmış kadın çalışanlarda var olan sonuçları kapsamaktadır. Bunlar;

- Motivasyon Kaybı

Motivasyon; istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlendiği zaman “güdülenmiş” olduğu söylenir. Bir başka görüşe göre motivasyon; iş görenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Akçadağ ve Özdemir,2005:171). Kariyer hedefi olan kadın çalışanların işletmelerde engellerle karşılaşmaları motivasyon kaybına neden olmaktadır.

Otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada terfi olanakları açısından ümidinin olmadığı ya da kariyer basamaklarını açıkça göremeyen işgörenlerin bu durumu stres nedeni olarak belirttikleri görülmektedir (Sezen, 2008:56). Gerek dünyada gerek Türkiye’de hizmet sektöründe ve konaklama işletmelerinde kadın çalışanların yoğunluğu göz önünde bulundurulduğunda, kadınlar konaklama işletmelerinde cam tavan engelleri nedeniyle karşılaşp motivasyon sorunuyla karşılaşabilmektedirler.

- İşletmeye Olan Bağlılığın Azalması

Örgütsel bağlılık kavramı,“ bir örgütün bireyden beklediği beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları”, “bireyin örgüt

çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi”, “bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi” şeklinde tanımlanabilir (Topaloğlu ve Yazıcıoğlu, 2009:6).

Örgütsel bağlılığı olan çalışan tam olarak; ne olursa olsun örgütte kalan işine devam eden, tam bir iş gününü hatta fazlasını kullanan, işletmenin yatırımlarını koruyan ve işletmenin amaç ve vizyonunu koruyandır (Allen& Meyer, 1997:8). Örgütlerin güçlenerek büyümesi, işgörenlerin örgüte güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bu nedenle işte gerekli olan beceriler kadar işe karşı beslenen olumlu tutum da işletmeler açısından önemlidir (Bolat ve Bolat, 2008: 76).

Konaklama işletmelerinde cinsiyetçi yaklaşımlar ve kadın çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlayamamaları örgütsel bağlılığı azaltabilmektedir. Nitekim örgütsel bağlılık motivasyon gibi işgörenin kendini değerli hissetmesini sağlayan etkenlere bağlıdır. Bu nedenle kadın çalışanların yönetim süreçlerinde desteklenmesi örgüt kültürü ve politikaları tarafından desteklenmelidir. Örgütsel bağlılık, devamsızlık, iş tatmini, stres ve sosyalleşme gibi pek çok faktörle ilişkili olduğu için konaklama işletmeleri gibi iş gücü devrinin yüksek olduğu ve mevsimlik istihdamın olduğu işletmelerde örgütsel bağlılık işletme için hizmetlerin devamlılığı açısından da önemli bir konumdadır (Yağcı, 2007:127).

- **Düşük İş Tatmini**

İş tatmini, çalışanların işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli bir unsurdur. İş tatmini, en genel anlamda, bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri şeklinde ifade edilebilir. İş tatmini özellikle, hizmet ağırlıklı olan konaklama işletmelerinde büyük öneme sahiptir. Çünkü son derece yorucu bir iş temposunda, farklı müşterilere hizmet veren bu işletmelerde işinden tatmin elde edemeyen bir çalışanın verimli ve uyumlu çalışması mümkün değildir (Toker, 2007:93).

Emek-yoğun bir sektör olan turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan çalışanın iç içe, yüz yüze olmasından dolayı işgücü ve özellikle de iş tatmini büyük önem taşımaktadır. Çünkü,

konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmini, müşterinin memnuniyeti, hizmetin kalitesi ve dolayısıyla da işletmenin başarısına doğrudan etki etmektedir (Toker, 2007:92).

İş tatmininin yükselip düşmesi farklı değişkenlere bağlı dinamik bir tutumdur. Tutum ise işgörenlerin etraflarını nasıl algıladıklarını belirleyen düşünce ve inançlardır. İş tatmininde çalışanların yaşı, pozisyonları, eğitim düzeyleri ve meslekteki çalışma süreleri göz önünde tutulmalıdır (Öz,2006:29).

- **İşe Yabancılaşma**

İşe yabancılaşma işgörenlerin örgütün amaçlarına, işlerinin gereği olan kural ve ilkelere, çalıştıkları ortama, iş arkadaşlarına, çeşitli örgütsel olaylara karşı ilgisiz olmaları ve kayıtsız kalmalarıdır. İşgörenin herhangi bir amacının olmaması diğer kişilerle iletişimden kaçınması, kendisini zavallı olarak görmesi, olaylara kayıtsız kalması, kararlara katılımının olmaması ya da düşük olması, değişimlere direnmesi yabancılaşmanın en belirgin belirtileridir (Çelik, 2009:52).

Yabancılaşma duygusu örgütsel hedeflere ulaşmada iş görenlerin ortak hareket etmesini engellemektedir. Yabancılaşma davranışı yıldırma vb. davranışlara maruz kalan iş görenlerde görülmektedir. Yabancılaşma stres ve devamsızlık gibi davranışların da nedeni olabilmektedir (Çelik, 2009:56)

- **Performans Düşüklüğü**

Performans, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi” olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirme ise çalışanın mevcut performansının ve gelecekteki potansiyelinin belirli kıstaslara göre değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme sonuçlarının terfi, eğitim geliştirme, ücretleme gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılması nedeniyle son yıllarda oldukça fazla irdelenen bir konu olmuştur (Gürbüz ve Yüksel, 2008:178).

Makul stres işgörenin başarı oranını arttırmakla birlikte aşırı stres özellikle karar verme yetisini olumsuz yönde etkileyerek dikkat azalmasına ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır.

2.8.3.3.2. Konaklama İşletmelerinde Karşılaşılan Cam Tavan Engelinin Örgütsel Sonuçları

Konaklama işletmeleri emek yoğun işletmeler oldukları için organik bir örgütsel yapıya sahiptirler. Yani insan ögesi önemli bir konumdur. Bu nedenle de organizasyonda var olan bir sorun örgütü genel olarak etkileyebilmektedir. Cam tavan sendromunun neden olduğu bireysel sonuçlar örgütsel olarak da hem maddi hem manevi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

- Yüksek İşgücü Devri

İşgören yetenekleri ile işin gerektirdiği özelliklerin birbirine uyumu önemlidir. Uyum, performans yüksekliğini ve verimliliği beraberinde getirecektir. İşgören yetenekleri ve işin gerektirdiği özellikler uyum sağlamazsa, performans düşüklüğü ve neticesinde iş tatminsizliği oluşacaktır. İş tatminsizliğinin sonucunda olası davranışlardan biri ise, işten ayrılmadır. İşten ayrılmalar ve işe girişler arasındaki ilişkiler “işgücü devri” kavramı ile açıklanmaktadır. İşten ayrılmaların sıklığı işgücü devrinin yüksekliğini göstermektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010:94).

Konaklama işletmelerinde özellikle iş yükünün yoğun olduğu dönemlerde, işgörenlerin işten ayrılmaları faaliyetlerin aksamasına, işletme çalışanlarının çalışma saatlerinin uzamasına hizmet ve üretimin kalitesinde belirli bir düşüş olacağı için müşteri memnuniyetsizliğine neden olabilmektedir (Tuna, 2007:45).

Yaptığı işten zevk almama monotonluk, aradığını bulamama, alt ve ya üst seviye ihtiyaçlarının karşılanamaması gibi çatışma, kariyer tıkanması gibi tatminsizliğe yol açan her olumsuzluk işten ayrılmalara sebep olabilmektedir. Bu yüzden örgütteki motivasyon düzeyini arttırmaya yönelik iş tasarım teknikleri, ödül sistemleri, grup ve takım çalışması, kariyer planlaması ve danışmanlığı veya esnek çalışma saatleri gibi yöntemler, işgören tatminini arttırmanın yanı sıra iş tatmini de olumlu etkileyerek işten ayrılma yada devamsızlık gibi olumsuz işgören davranışlarını engellemektedir (Pekel, 2011:89).

Konaklama işletmelerinde çalışan kadınların yönetim kademelerinde engellerle karşılaşmaları ve kariyer hedeflerine ulaşmada yaşadıkları sıkıntılar ve

ayrımcı tutumlar kadın çalışanların işten ayrılmasına sebep olmaktadır. Bu da yüksek işgücü devir hızına neden olmaktadır.

- Verimlilik ve Hizmet Kalitesinin Düşmesi

Verimlilik ILO(International Labour Organization)'nun tanımına göre, üretimin; ürünlerin üretiminde kullanılan ana dört öğenin(toprak, sermaye, işgücü ve organizasyon) oranıdır. Yani dar anlamıyla verimliliğin en yaygın tanımı mal ve hizmet çıktılarının, bu çıktıları elde etmek için kullanılan girdilere oranı şeklinde tanımlanmaktadır (Pekel, 2011:65).

Konaklama işletmelerinde verimlilik büyük ölçüde işgücü ile ilişkilendirilmektedir. Konaklama işletmeleri emek yoğun bir sektör olduğu için verimlilik, işgücünü iyi kullanmaya bağlıdır. Bu ise işlerin nasıl dizayn edildiğiyle performans standartlarının titizlikle ölçülmesiyle, personelin eğitilmesiyle gerçekleşebilir (McMahon, 1994:616). Çoğu yazara göre verimliliğin göstergesi kalitedir. Ancak konaklama işletmelerinde kalitenin ölçümü hizmet sektörü olduğu için zordur(Ban ve Vrtiprah,2000:3). Kalite kavramı, çok değişik şekillerde kullanılmakta ve genellikle tanımı yapacak olan kişiye göre de değişebilmektedir. Değişik kalite tanımlarının yapılması, kalitenin çok boyutlu olmasından da kaynaklanmaktadır. Konaklama işletmeleri açısından bakıldığında, özellikle kalite kavramının hizmet boyutu ile açıklanmasında yarar vardır. Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama yeterliliğine dayanan özelliklerinin toplamıdır. Geleneksel anlamda kalite kavramı standartlara uyum olarak da tanımlanmaktadır (Aymanıkuy, 2005:1-2). Ancak konaklama işletmelerinde sonuçlar doğurarak işgücü devrine bile neden olabilmektedir.

- Yüksek İş Devamsızlığı Oranı

İşgörenin, çalışma programına veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak tanımlanan devamsızlık, örgütsel verimsizlik açısından olduğu kadar, işletme içi ilişkiler açısından da önem taşımaktadır. İşe devamsızlık konusunda çalışanlar tarafından ileri sürülen nedenler düşük iş tatmini, standart olmayan çalışma şartları, üst yönetimin çalışanlarla olan ilişkileri,

çalışanların sürekli aynı işleri yapmaları ve fiziksel anlamda güvenli olmayan bir iş ortamı olarak belirtilmektedir (Bacak ve Yiğit, 2010:31).

Literatürde yapılan araştırmalara göre iş tatmini düşük olan iş görenlerin işte devamsızlık oranı, iş tatmini yüksek olan çalışanlardan daha düşüktür (Çelik,2009:55). Cinsiyet, eğitim, yaş durumu gibi özellikler de işe gitmeme nedenleri arasında sayılabilmektedir. Kişiler örgütsel stresten uzaklaşmak için bu eyleme başvurmaktadırlar (Sökmen, 2005:7). Yine yapılan araştırmalarda devamsızlık ve iş gücü devrine neden olan etmenler arasında; ücret ve teşvikler konusundaki beklentiler ve terfi için çok az fırsatların olması da yer almaktadır (Parsak, 2010:49).

Sonuç olarak kariyer hedeflerine ulaşmada istediğini bulamayan kadın çalışanlar, yeteneklerinin göz ardı edilmesi neticesinde yeterli iş tatminine ulaşamadıklarında devamsızlık yapabilmektedir. Bu da organizasyon yapısının temel faktörü insan olan konaklama işletmelerinde örgütsel problemlere neden olabilmektedir.

- **Maliyetlerin Artması**

İşletmelerde işgörenlerin işi bırakması işletmelerin pek çok maliyete yeniden katlanmasına neden olur. Konaklama işletmeleri emek yoğun işletmeler olduğu için insan kaynağı önemli bir maliyet unsurudur. Kadın istihdamında önemli bir yeri olan servis sektörü içerisinde bulunan konaklama endüstrisi için kadın çalışanların önemi her anlamda yadsınamaz. Kadın yöneticilerin yönetim kademelerinde karşılaştığı kariyer engellerinden dolayı konaklama sektöründe çalışan kadınlar işi bırakabilir ve bu nedenle iş gücü devir oranının artışıyla birlikte maliyetlerde de artış olur.

Yukarıda bahsedilen sonuçların hepsi konaklama işletmelerinde dolaylı olarak ya da iş gücü maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır.

Avustralya Turizm ve Seyahat Federasyonunun 2006'da yapmış olduğu araştırmaya göre, bir otelde tüm işgörenler arasında iş gücü devri %50.74'tür. Bununla birlikte yönetim kademesinde bulunan ve departman şeflerinde bu oran

beklenenin üstünde olup %39.19'dur(TTF Australia,2006:2). İşgücü devri, işe devamsızlık, işe yabancılaşıma, işe devamsızlık gibi yüksek işgücü devrine sebep olan sonuçlar maliyetlerin artışına neden olmaktadır. Yeni personel alımları, yeni personelin işe alışma süreci gibi konaklama işletmelerinde göz ardı edilemeyecek maliyetler cam tavan sendromunun sonucunda ortaya çıkabilmektedir.

Sonuç olarak emek yoğun bir sektör olan konaklama sektöründe iş gücü maliyetleri önemli bir maliyet kalemini oluştururken, cam tavan sendromunun neden olduğu koşullar maliyetleri arttırmaktadır.

2.9. Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Engeliyle Mücadele Yöntemleri

Turizm sektöründe kadınların üst kademelere çıkabilmek için daha fazla çalışmaları gerektiği, kadınların yeteneklerine göre daha düşük pozisyonlarda çalıştırılıyor olmaları ve erkeklere daha fazla fırsat tanındığı gibi önyargılar ön plana çıkmaktadır. Kadın ve erkeklere eşit eğitim imkanı verilmesi ve kadınların terfi, maaş, prim ve statü gibi açılardan maruz kalmasalar da mesleklerini yürütmelerinde ve yöneticilik konumuna getirilmelerinde bazı engellerin var olduğu fikri birçok araştırmamanın konusu olmaktadır (Tükeltürk ve Perçin, 2008:123).

Sektörün yapısından kaynaklanan bu zorluklar, kadın yöneticilerin özellikle iş ve aile hayatlarını dengelemede problem yaşamalarına neden olmaktadır. Bunlar:

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

bu türden bir duruma ne ölçüde katlanabileceği sorusunu da beraberinde getirmektedir (Tükeltürk ve Perçin,2008:120).

2.10. Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Örgütsel Stratejiler

Organizasyonlarda cam tavan sendromuyla mücadele edebilmek için öncelikle orta kademedeki bulunan kadın yöneticilerin cam tavan sendromunun üstesinden yalnız başına gelinemeyeceğini fark etmeleri gerekmektedir. Genel olarak yöneticilerin öncelikle yapması gerekenler (Catalyst, 1993:2).

- Harekete geçmek
- Bu bariyerleri kaldırmak için örgüt kültüründe ve ikliminde var olan önyargılı bakış açısını ortadan kaldırmak ve kadın yöneticilere destek vermek
- Örgütsel ve kültürel bariyerleri kaldırmak için örgütsel inisiyatifleri uygulamak

Catalyst'in yapmış olduğu çalışmada örgütsel inisiyatifleri genel olarak açıklamak gerekirse:

- Performans bazlı-katılımcı destek sağlamak (yüz yüze görüşmenin vurgulandığı)
- İş ve iş ilişkilerinde hem yatay hem de dikey olarak organize edilmiş yatay hareketlilik için inisiyatifler ulaşılabilir hale getirmek
- Açık iletişim yoluyla başarının çalışanlarla paylaşımını teşvik etmek
- Kariyer planlama için performans geri bildirimlerini çalışanlarla paylaşmak
- Kritik bilgileri resmi olarak paylaşmak
- Yeniliklere açık olduğu kadar geleneklere de bağlı bir yönetim anlayışını benimsemek
- İş planlarında esneklik yaratmak

Catalyst'in yapmış olduğu çalışmaya göre örgütsel inisiyatifler genel olarak aşağıdaki maddeler kapsamındadır (Catalyst, 1993:17):

- Eğitim

- Mentorluk
- İzlenebilir programlar
- Dönüşümlü ve geleneksel olmayan çalışan programları
- Liderlik gelişim ve kariyer geliştirme programları
- Esnek iş düzenlemeleri

Tükeltürk ve Perçin'in (2008) yapmış olduğu çalışmada ise otel işletmelerinin kadınların yükselmelerine olanak tanımak için yapılması gereken uygulamalar aşağıdaki gibi tespit edilmiştir.

- Cinsiyet ayrımcılığını giderecek legal yapı ve düzenlemeler sağlanmalı,
- Gerçek anlamda ayrımcı davranışların ortadan kaldırılmasına yönelik olumlu davranışlar geliştirilmeli,
- Eşit iş kanunları uygulanmalı ve personelin haklarının ve sorumluluklarının farkında olunmasını sağlamak için işletmeler, kurumlar ve hükümetler sorumluluk almalı,
- İşe alım ve terfilerde eşit uygulamalar, işte eşit fırsat politikaları uygulanmalı,
- Aile yaşamı ve kariyer düzenlemelerin kadın ve erkek açısından eşit olmasını sağlamak için esnek çalışma saatleri, azaltılmış çalışma saatleri, yeterli çocuk, yaşlı bakım faaliyetlerini içeren gelişme yolları teşvik edilmeli,
- Kadınların kariyerlerine yön vermeleri için danışmanlık hizmeti sağlanmalı,
- Kadın yatırımcılara eşit fırsatlar verilmeli,
- İşletmelere işe alımlarda değişik kaynak kullanımı yolu tercih edilmeli ,
- Personel alımlarından objektif olunmalı,
- Terfi kriterleri herkese açıklanabilir hale getirilmeli,
- Örgüt kültürü kadın yöneticilerin gelişimine elverişli değilse yeniden şekillendirilmeli,

- İşletmelerin cinsiyet körlüğünden kurtulması, liyakate göre davranılması gibi ayrımcı uygulamalardan vazgeçilmelidir (Tükeltürk ve Perçin, 2008:123).

Catalyst'in de belirttiği gibi cam tavan sendromunu kırmada en çok kullanılan stratejilerden biri esnek çalışma saatleridir. Catalyst bu stratejilerini iş- hayat uygulamaları olarak adlandırmıştır(Browne ve Meyer,2003:63).

Wageningen Üniversitesi'nin yapmış olduğu araştırma “ Kadının Turizm Aracılığı İle Güçlendirilmesi” başlığını taşımaktadır. Bu çalışmada, kadının turizm aracılığıyla güçlendirilmesine dair bazı bakış açıları ve öneriler yer almaktadır. Bu öneriler genel olarak kadının işgücüne dahil edilerek ekonomik olarak güçlendirilmesi, eğitim yönünden güçlendirilmesini kadın ve erkek arasındaki eşitsizliği önlemeye yönelik teşvik edici unsurları içermektedir. Bu çalışmaya göre turizm bu hedefte kullanılabilecek en önemli araçlardan biri turizmdir.

En gelişmiş ülkelerde bile cinsiyet eşitsizliği gelişimin önündeki en büyük engeldir. Kadın ve erkekler arasındaki kapasite, kaynak ve fırsatlara ulaşılabilirlik, şiddete karşı savunma farkını ve çatışmaları azaltmak 2015 yılının en büyük hedeflerinden biridir. Turizmin gelişiminde rol oynayan hususlardan biri de turizmdir. Turizm, kadınların yaşam şartlarını, güvenliğini, mesleki gelişimini, cinsiyet eşitliğini ve neticede kadını güçlendirmede güçlü bir silahtır. Kadının ekonomik, politik ve eğitim açısından güçlendirilmesinde turizm bir araç olarak kullanılabilir(ILO,Women Empowerment Throught The tourism,2008:1,13).

Angela Farrar (1996) hem etnik hem de cinsiyet ayrımcılığı ile karşı karşıya gelen kadın yöneticilerle yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarında bazı önerilerde bulunmaktadır. Bu öneriler insan kaynakları yönetimi, takım oluşturmak etkileşim içerisinde olmak gibi organizasyon içerisinde iletişimi öngören uygulamaları içermektedir (Farrar, 1996:149).

Eyring ve Stead(1998)'de yapmış oldukları çalışmada ise kadın yöneticilerin cam tavan sendromunu kırmasına yönelik şu önerilerden bahsedilmektedir:

- Tepe yönetime çıkması beklenen kadın yöneticilere rol modeli sağlamak,
- Kadınlara esnek zaman uygulamaları ile ocuk bakımında yardımcı olmak,
- Örgütteki herkesi cinsel taciz ve istismar konusunda eğitmek,
- Kadın ve erkekler arasındaki iletişim ağını gclendirmek,
- Başarılı orta kademe kadın yöneticilere, kariyerlerinin erken safhalarında üst yönetime çıkma konusunda destek vermek ve onlara yardımcı olacak bir plan hazırlamak (Eyring ve Stead, 1998:246).

Eyring ve Stead'ın yapmış olduğu çalışmada kadının çalışma yaşamında karşılaşmış olduğu engellemelere yönelik stratejiler bu şekilde belirtilmiştir. Bu stratejiler kadının hem bireysel olarak hem de örgütsel olarak desteklenmesini sağlamaktadır.

Cam tavan sendromuyla ilgili yapılan çalışmalarda incelendiği üzere örgütsel faktörlerin, engel oluşturmada etkin bir konumda olduğu söylenebilir. Bunun yanında örgütsel faktörlerin iyileştirilmesi de engellerin ortadan kaldırmaya yönelik stratejileri oluşturmaktadır. Bu stratejileri daha iyi anlayabilmek ve anlatabilmek için çalışmanın kavramsal kısmında kadının toplumsal statüsü, tarihsel süreç içerisindeki yeri, çalışma yaşamındaki yeri, kadının çalışma yaşamında karşılaşmış olduğu kariyer engelleri ve cam tavan sendromuna ilişkin bilgiler verilmiştir. Turizm işletmelerinde cam tavan sendromu ve etkileri incelendikten sonra konaklama işletmelerinde cam tavan sendromunu önlemeye yönelik örgütsel stratejileri araştırmak için anket çalışması uygulanmıştır.

3.YÖNTEM

Bu bölüm araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme seçilen örneklem üzerinde uygulanan veri toplama araçları, teknikleri ve araştırmadan derlenen analizlerle ilgili bilgilerden oluşmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın amacı konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromunu önlemeye yönelik örgütsel stratejilerin araştırılmasıdır. Bunun yanında yöneticilerin cam tavan sendromuna olan bakış açıları, yaklaşımları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın evreni ve örnekleme saptanmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otuz konaklama işletmesinde çalışmakta olan orta ve tepe kademe yöneticilerine anket uygulanarak cam tavan sendromunu önlemeye yönelik örgütsel stratejiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın hipotezleri şöyledir:

H₁: Kadın yöneticiler çalışma yaşamlarında kariyer engelleriyle karşılaşmaktadırlar.

H₂: Kadın yöneticiler konaklama işletmelerinde erkek yöneticilerden daha dezavantajlı konumdadır.

H₃: Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin karşılaştığı cam tavan sendromunu önlemeye yönelik örgütsel stratejiler uygulanmaktadır.

3.2.Evren ve Örneklem

Hedef kitle olarak seçilen dört ve beş yıldızlı İstanbul otellerinde çalışmakta olan orta ve üst düzey yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla 146 anket yöneticilere yüz yüze görüşerek ve mail yoluyla iletilmiştir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Sekiz adet kapalı uçlu soru, üç adet sıralama sorusu ve üçüncü bölümde yirmi dokuz adet ifade beşli likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Beşli likert ölçeğinde 1=kesinlikle katılıyorum, 2= katılıyorum, 3=kararsızım, 4=katılmıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

3.3.Verilerin Toplanma Süreci

Çalışmada öncelikle konuya ilişkin yazın taraması yapılmış daha sonra anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Örneklem belirlemede tabakalı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme için ilk olarak araştırmanın problemi üzerinde etkili olabileceği düşünülen bir faktöre (değişkene) göre evren içinde homojen alt grupların belirlenmesi gerekir (Büyüköztürk vd.,2010:85). Bu yöntemde evren benzer alt evrenlere ayrıldığından alt evrenlere ait varyansların daha küçük olmasına dolayısıyla daha küçük örneklerle daha temsili istatistiklere ulaşılabilir(Balcı,2009:93).

Anket formu düzenlenirken büyük ölçüde Sezen'in (2008) "Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinden, kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler, kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler ifadeleri Karaca'nın (2007)'de yapmış olduğu "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinden, kadın hem işte iyi bir yönetici hem de evde iyi bir anne ve eş olabilir ifadesi Güldal (2006)'ın "Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. İşletmenin finansal bir krize düşmesi halinde hangisini öncelikle işten çıkartırsınız, işyerinizde özellikle kadın iş görenin tercih

edildiği bölümler hangileridir sıralama soruları Dalkıranoglu (2006)'nın "Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi, araştırmada elde edilen verilerin düzenlenmesi, analize uygun hale getirilmesi, istatistiksel ve içeriksel analizlerin uygulanması ve sonuçların yorumlanmasıdır. Bu araştırmanın analizinde ve çözümlenmesinde SPSS(Statiscal Package for Social Science version 17.0) istatistik programından yararlanılmıştır. Verilere ilişkin frekans ve yüzde değerleri ve aritmetik ortalamalar kullanılmıştır.

Yöneticilere konaklama işletmelerinde cam tavan sendromuna ilişkin algıların, örgütsel stratejilerin ve uygulamaların analiz edildiği üçüncü bölümde ölçeğin güvenilirliği Cronbach $\alpha = 0,7563$ 'tür. Yani kabul edilebilir % 0,70'lik Cronbach α düzeyini geçmiştir. Alt ölçeklerin güvenilirliklerine bakıldığında; örgütsel engeller alt ölçeğinin güvenilirliği 0,67, kadın yöneticilerin aile ve çalışma hayatı ölçeğinin güvenilirliği 0,69, bireysel algı kaynaklı engeller ölçeğinin güvenilirliği 0,81, konaklama işletmelerinde kadının konumu ölçeğinin güvenilirliği 0,52, kadının örgüt içerisinde var olan olumlu şartlar ölçeğinin güvenilirliği 0,60 çıkmıştır.

Çalışmada ifadeleri alt gruplara ayırmak için faktör analizi, yönetici stillerini ve örgütsel stratejileri gruplandırmak için iki aşamalı kümeleme analizi, gruplar arasında farklılığın olup olmadığını belirlemek için ki kare testi, t testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Demografik Bulgular

Ankete katılanların demografik durumları tablo 10, tablo 11, tablo 12 ve tablo 13’de görülmektedir.

Tablo 10. Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde
Kadın	80	54,8
Erkek	66	45,2
Toplam	146	100,0

Katılımcıların %54,8’i kadın iken %45,2’si ise erkektir.

Tablo 11. Yaşa İlişkin Frekans Dağılımı

Yaş	Kişi Sayısı	Yüzde
18-28 Yaş Arası	32	21,9
29-38 Yaş Arası	66	45,2
39-48 Yaş Arası	38	26,0
49 Yaş ve Üzeri	10	6,8
Toplam	146	100,0

Araştırmaya katılanların %21,9’u 18-28 yaş arasında iken %45,2’si 29-38 yaş arasında, %26,0’sı 39-48 yaş arasında ve %6,8’i ise 49 yaş ve üzerindedir.

Tablo 12. Medeni Duruma İlişkin Frekans Dağılımı

Medeni Durum	Kişi Sayısı	Yüzde
Bekâr	62	42,5
Evli	76	52,1
Boşanmış	8	5,5
Toplam	146	100,0

Araştırmaya katılanların %42,5’i bekâr iken %52,1’i evli ve %5,5’i ise boşanmıştır.

Tablo 13. Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde
Lise	10	6,8
Ön Lisans	26	17,8
Lisans	90	61,6
Yüksek Lisans	20	13,7
Toplam	146	100,0

Katılımcıların %6,8'i lise mezunu iken %17,8'i ön lisans mezunu, %61,6'sı lisans mezunu ve %13,7'si ise yüksek lisans mezunudur.

4.2. Katılımcıların Mesleki Durumları

Ankete katılanların mesleki durumları ile ilgili bilgiler tablo 14, tablo 15, tablo 16 ve tablo 17'de görülmektedir.

Tablo 14. Çalışılan Departmana İlişkin Frekans Dağılımı

Çalışılan Departman	Kişi Sayısı	Yüzde
Ön Büro	58	43,3
İnsan Kaynakları	22	16,4
Muhasebe-Finansman	14	10,4
Satış-Pazarlama	24	17,9
Kat Hizmetleri	14	10,4
Teknik	2	1,5
Toplam	134	100,0

Araştırmaya katılanların %43,3'ü ön büro departmanında görevli iken %16,4'ü insan kaynakları departmanında görevli, %10,4'ü muhasebe-finance departmanında görevli, %17,9'u satış-pazarlama departmanında görevli, %10,4'ü kat hizmetleri departmanında görevli ve %1,5'i ise teknik departmanda görevlidir.

Tablo 15. Oteldeki Göreve İlişkin Frekans Dağılımı

Görev	Kişi Sayısı	Yüzde
Genel Müdür	24	16,4
Departman Şefi	68	46,6
Departman Müdürü	46	31,5
Genel Müdür Yardımcısı	8	5,5
Toplam	146	100,0

Katılımcıların %16,4'ü genel müdür iken %46,6'sı departman şefi, %31,5'i departman müdürü ve %5,5'i ise genel müdür yardımcısıdır.

Tablo 16. Sektördeki Çalışma Süresine İlişkin Frekans Dağılımı

Sektördeki Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Yüzde
1-3 Yıl	10	6,9
4-5 Yıl	38	26,0
6-8 Yıl	28	19,2
8 Yılden Fazla	70	47,9
Toplam	146	100,0

Katılımcıların %6,9'unun sektördeki çalışma süresi 1-3 yıl iken %26,0'sının 4-5 yıl, %19,2'sinin 6-8 yıl ve %47,9'unun ise sektördeki çalışma süresi ise 8 yıldan fazladır.

Tablo 17. İşletmedeki Çalışma Süresine İlişkin Frekans Dağılımı

İşletmede Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Yüzde
1 Yılden Az	12	8,2
1-3 Yıl	34	23,3
4-5 Yıl	34	23,3
6-8 Yıl	34	23,3
8 Yılden Fazla	32	21,9
Toplam	146	100,0

Araştırmaya katılanların %8,2'sinin işletmedeki çalışma süresi 1 yıldan az iken %23,3'ünün 1-3 yıl, %23,3'ünün 4-5 yıl, %23,3'ünün 6-8 yıl ve %21,9'unun işletmedeki çalışma süresi ise 8 yıldan fazladır.

4.3 Konaklama İşletmelerinde Kadınların En Çok Tercih Edildiği Departmanlar

Konaklama işletmelerinde kadın çalışanları en çok tercih edildiği departmanların analizinde katılımcıların sıralamaları tablo 18, tablo 19, tablo 20, tablo 21, tablo 22, tablo 23, tablo 24 ve tablo 25’te görülmektedir.

Tablo 18. İş Yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin Tercih Edildiği Departmanlara İlişkin Frekans Dağılımı (Tercih 1)

Departman	Kişi Sayısı	Yüzde
Ön Büro	48	32,9
Halkla İlişkiler	28	19,2
Mutfak	28	19,2
Servis	18	12,3
Kat Hizmetleri	10	6,8
Muhasebe	8	5,5
Satış Pazarlama	4	2,7
Yiyecek İçecek	2	1,4
Toplam	146	100,0

İş yerinde özellikle kadın iş görenlerin 1. öncelikle tercih edildiği departmanlar %32,9 ile ön büro, %19,2 ile halkla ilişkiler ve mutfak ve %12,3 ile servis departmanlarıdır.

Tablo 19. İş Yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin Tercih Edildiği Departmanlara İlişkin Frekans Dağılımı (Tercih 2)

Departman	Kişi Sayısı	Yüzde
Ön Büro	40	27,4
Halkla İlişkiler	30	20,5
Mutfak	30	20,5
Yiyecek İçecek	16	11,0
Servis	16	11,0
Satış Pazarlama	8	5,5
Kat Hizmetleri	6	4,1
Toplam	146	100,0

İş yerinde özellikle kadın iş görenlerin 2. öncelikle tercih edildiği departmanlar %27,4 ile ön büro, %20,5 ile halkla ilişkiler ve mutfak ve %11,0 ile yiyecek içecek ve servis departmanlarıdır.

Tablo 20. İş Yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin Tercih Edildiği Departmanlara İlişkin Frekans Dağılımı (Tercih 3)

Departman	Kişi Sayısı	Yüzde
Kat Hizmetleri	38	26,0
Muhasebe	30	20,5
Servis	18	12,3
Halkla İlişkiler	16	11,0
Yiyecek İçecek	16	11,0
Satış Pazarlama	12	8,2
Ön Büro	10	6,8
Mutfak	6	4,1
Toplam	146	100,0

İş yerinde özellikle kadın iş görenlerin 3. öncelikle tercih edildiği departmanlar %26,0 ile kat hizmetleri, %20,5 ile muhasebe, %12,3 ile servis ve %11,0 ile halkla ilişkiler ve yiyecek içecek departmanlarıdır.

Tablo 21. İş Yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin Tercih Edildiği Departmanlara İlişkin Frekans Dağılımı (Tercih 4)

Departman	Kişi Sayısı	Yüzde
Mutfak	40	27,4
Halkla İlişkiler	28	19,2
Servis	26	17,8
Muhasebe	18	12,3
Yiyecek İçecek	10	6,8
Ön Büro	8	5,5
Kat Hizmetleri	8	5,5
Satış Pazarlama	8	5,5
Toplam	146	100,0

İş yerinde özellikle kadın iş görenlerin 4. öncelikle tercih edildiği departmanlar %27,4 ile mutfak, %19,2 ile halkla ilişkiler %17,8 ile servis ve %12,3 ile muhasebe departmanlarıdır.

Tablo 22. İş Yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin Tercih Edildiği Departmanlara İlişkin Frekans Dağılımı (Tercih 5)

Departman	Kişi Sayısı	Yüzde
Satış Pazarlama	44	30,1
Yiyecek İçecek	34	23,3
Kat Hizmetleri	20	13,7
Muhasebe	18	12,3
Servis	16	11,0
Halkla İlişkiler	8	5,5
Mutfak	4	2,7
Ön Büro	2	1,4
Toplam	146	100,0

İş yerinde özellikle kadın iş görenlerin 5. öncelikle tercih edildiği departmanlar %30,1 ile satış pazarlama, %23,3 ile yiyecek içecek, %13,7 ile kat hizmetleri, %12,3 ile muhasebe ve %11,0 ile servis departmanlarıdır.

Tablo 23. İş Yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin Tercih Edildiği Departmanlara İlişkin Frekans Dağılımı (Tercih 6)

Departman	Kişi Sayısı	Yüzde
Ön Büro	28	19,2
Servis	28	19,2
Mutfak	24	16,4
Muhasebe	20	13,7
Halkla İlişkiler	18	12,3
Kat Hizmetleri	10	6,8
Satış Pazarlama	10	6,8
Yiyecek İçecek	8	5,5
Toplam	146	100,0

İş yerinde özellikle kadın iş görenlerin 6. öncelikle tercih edildiği departmanlar %19,2 ile ön büro ve servis, %16,4 ile mutfak, %13,7 ile muhasebe ve %12,3 ile halkla ilişkiler departmanlarıdır.

Tablo 24. İş Yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin Tercih Edildiği Departmanlara İlişkin Frekans Dağılımı (Tercih 7)

Departman	Kişi Sayısı	Yüzde
Muhasebe	42	28,8
Kat Hizmetleri	36	24,7
Yiyecek İçecek	30	20,5
Servis	14	9,6
Satış Pazarlama	12	8,2
Halkla İlişkiler	6	4,1
Mutfak	6	4,1
Toplam	146	100,0

İş yerinde özellikle kadın iş görenlerin 7. öncelikle tercih edildiği departmanlar %28,8 ile muhasebe, %24,7 ile kat hizmetleri ve %20,5 ile yiyecek içecek departmanlarıdır.

Tablo 25. İş Yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin Tercih Edildiği Departmanlara İlişkin Frekans Dağılımı (Tercih 8)

Departman	Kişi Sayısı	Yüzde
Satış Pazarlama	40	27,4
Yiyecek İçecek	30	20,5
Kat Hizmetleri	16	11,0
Ön Büro	14	9,6
Halkla İlişkiler	14	9,6
Servis	12	8,2
Muhasebe	12	8,2
Mutfak	8	5,5
Toplam	146	100,0

İş yerinde özellikle kadın iş görenlerin 8. öncelikle tercih edildiği departmanlar %27,4 ile satış pazarlama, %20,5 ile yiyecek içecek ve %11,0 ile kat hizmetleri departmanlarıdır.

Tablo 26. İş Yerinde Özellikle Kadın Çalışanların Tercih Edildiği Departmanların 1'den 8'e Sıralaması

Departman	1.Tercih		2.Tercih		3.Tercih		4.Tercih		5.Tercih		6.Tercih		7.Tercih		8.Tercih	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ön Büro	48	32,9	40	27,4	10	6,8	8	5,5	2	1,4	28	19,2			14	9,6
Halkla İlişkiler	28	19,2	30	20,5	16	11,0	28	19,2	8	5,5	18	12,3	6	4,1	14	9,6
Mutfak	28	19,2	30	20,5	6	4,1	40	27,4	4	2,7	24	16,4	6	4,1	12	8,2
Servis	18	12,3	16	11,0	18	12,3	26	17,8	16	11,0	28	19,2	14	9,6	12	8,2
Kat Hizmetleri	10	6,8	6	4,1	38	26,0	8	5,5	20	13,7	10	6,8	36	24,7	16	11,0
Muhasebe	8	5,5			30	20,5	18	12,3	18	12,3	20	13,7	42	28,8	8	5,5
Satış Pazarlama	4	2,7	8	5,5	12	8,2	8	5,5	44	30,1	10	6,8	12	8,2	40	27,4
Yiyecek İçecek	2	1,4	16	11,0	16	11,0	10	6,8	34	23,3	8	5,5	30	20,5	30	20,5
Toplam																

Tablo 26'da iş yerinde özellikle kadın çalışanların tercih edildiği departmanlar 1'den 8'e sıralanmıştır. Bu sıralamaya göre kadın çalışanlar ilk olarak önbüro, halkla ilişkiler ve mutfak departmanlarında tercih edilmektedir.

4.4. Konaklama İşletmelerinde Kriz Durumunda İşten Çıkarılması Gereken Grup Sıralaması

Katılımcıların konaklama işletmelerinde kriz durumunda işten çıkarılmasını düşündükleri grupları değerlendirdiği sıralama tablo 27, tablo 28, tablo 29, tablo 30 ve tablo 31'de görülmektedir.

Tablo 27. İşletmede Finansal Bir Kriz Durumunda İşten İlk Çıkarılacak Olan Gruba İlişkin Frekans Dağılımı (Kriz 1)

Çalışan Grubu	Kişi Sayısı	Yüzde
Bekâr Kadın	64	43,8
Bekâr Erkek	52	35,6
Hamile Çalışan	26	17,8
Evli ve Çocuklu Erkek	2	1,4
Evli ve Çocuklu Kadın	2	1,4
Toplam	146	100,0

İşletmede finansal bir kriz durumunda 1. öncelikle işten çıkarılacak olan grup %43,8 ile bekâr kadın, %35,6 ile bekâr erkek ve %17,8 ile hamile çalışan grubudur.

Tablo 28. İşletmede Finansal Bir Kriz Durumunda İşten İlk Çıkarılacak Olan Gruba İlişkin Frekans Dağılımı (Kriz 2)

Çalışan Grubu	Kişi Sayısı	Yüzde
Bekâr Erkek	72	49,3
Bekâr Kadın	46	31,5
Hamile Çalışan	16	11,0
Evli ve Çocuklu Kadın	8	5,5
Evli ve Çocuklu Erkek	4	2,7
Toplam	146	100,0

İşletmede finansal bir kriz durumunda 2. öncelikle işten çıkarılacak olan grup %49,3 ile bekâr erkek, %31,5 ile bekâr kadın ve %11,0 ile hamile çalışan grubudur.

Tablo 29. İşletmede Finansal Bir Kriz Durumunda İşten İlk Çıkarılacak Olan Gruba İlişkin Frekans Dağılımı (Kriz 3)

Çalışan Grubu	Kişi Sayısı	Yüzde
Hamile Çalışan	54	37,0
Evli ve Çocuklu Erkek	40	27,4
Bekâr Kadın	34	23,3
Bekâr Erkek	14	9,6
Evli ve Çocuklu Kadın	4	2,7
Toplam	146	100,0

İşletmede finansal bir kriz durumunda 3. öncelikle işten çıkarılacak olan grup %37,0 ile hamile çalışan, %27,4 ile evli ve çocuklu erkek ve %23,3 ile bekâr kadın grubudur.

Tablo 30. İşletmede Finansal Bir Kriz Durumunda İşten İlk Çıkarılacak Olan Gruba İlişkin Frekans Dağılımı (Kriz 4)

Çalışan Grubu	Kişi Sayısı	Yüzde
Evli ve Çocuklu Erkek	78	53,4
Evli ve Çocuklu Kadın	46	31,5
Hamile Çalışan	10	6,8
Bekâr Erkek	8	5,5
Bekâr Kadın	4	2,7
Toplam	146	100,0

İşletmede finansal bir kriz durumunda 4. öncelikle işten çıkarılacak olan grup %53,4 ile evli ve çocuklu erkek ve %31,5 ile evli ve çocuklu kadın grubudur.

Tablo 31. İşletmede Finansal Bir Kriz Durumunda İşten İlk Çıkarılacak Olan Gruba İlişkin Frekans Dağılımı (Kriz 5)

Çalışan Grubu	Kişi Sayısı	Yüzde
Evli ve Çocuklu Kadın	84	57,5
Hamile Çalışan	38	26,0
Evli ve Çocuklu Erkek	20	13,7
Bekâr Erkek	2	1,4
Bekâr Kadın	2	1,4
Toplam	146	100,0

İşletmede finansal bir kriz durumunda 5. öncelikle işten çıkarılacak olan grup %57,5 ile evli ve çocuklu kadın, %26,0 ile hamile çalışan ve %13,7 ile evli ve çocuklu erkek grubudur.

Tablo 32. Kriz Anında İşten Çıkarılması Gereken Grupların 1'den 5'e Sıralaması

Çalışan Grubu	Kriz 1		Kriz 2		Kriz 3		Kriz 4		Kriz 5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Bekâr Kadın	64	43,8	46	31,5	34	23,3	4	2,7	2	1,4
Bekâr Erkek	52	35,6	72	49,3	14	9,6	8	5,5	2	1,4
Hamile Çalışan	26	17,8	16	11,0	54	37,0	10	6,8	38	26,0
Evli ve Çocuklu Erkek	2	1,4	4	2,7	40	27,4	78	53,4	20	13,7
Evli ve Çocuklu Kadın	2	1,4	8	5,5	4	2,7	46	31,5	84	57,5
Toplam										

Tablo 32'de kriz anında ilk çıkarılması gereken gruplar 1'den 5'e sıralanmıştır. İlk sırada bekar kadın grubu, ikinci olarak bekar erkek ve üçüncü olarak da hamile çalışan grubu yer almaktadır.

4.5. Etkin Bir Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler

Katılımcıların etkin bir yöneticide bulunması gereken özellikleri gruplandığı sıralama tablo 33'te görülmektedir.

Tablo 33. Etkin Bir Yöneticide Bulunması Gereken Davranışlara İlişkin Dağılım

Çalışan Grubu	Ortalama	Standart Sapma	Medyan (Ortanca)
Kendine Güvenen	1,89	1,425	1
Mesafeli Davranan	3,38	1,415	3
Otoriter	3,56	1,710	3
Sabırlı	3,74	1,865	4
Açık Görüşlü	4,27	1,595	4
İdealist	5,45	1,495	6
Pratik	5,71	1,665	6

1-7 arasında sıralanan puanlar doğrultusunda etkin bir yöneticide bulunması gereken davranış olarak kendine güvenenin ortalaması 1,89 iken, mesafeli davrananın ortalaması 3,38, otoriterin ortalaması 3,56, sabırlının ortalaması 3,74, açık görüşlünün ortalaması 4,27, idealistin ortalaması 5,45 ve pratiğin ortalaması ise 5,71'dir. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda en çok öneme sahip olan davranış kendine güvenen ve en az öneme sahip olan davranış ise pratiktir.

4.6. Kadının Karşılaşmış Olduğu Örgütsel Engeller

Kadının karşılaştığı olduğu örgütsel engeller yönelik ifadelerin yüzde, frekans ve ortalamaları tablo 34'te verilmektedir.

Tablo 34. Örgütsel Stratejiler Alt Boyutuna İlişkin Dağılım

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İfade 17	N	16	24	28	48	30
	%	11,0	16,4	19,2	32,9	20,5
İfade 19	N	24	12	16	64	30
	%	16,4	8,2	11,0	43,8	20,5
İfade 20	N	18	34	38	44	12
	%	12,3	23,3	26,0	30,1	8,2
İfade 26	N	12	26	28	50	30
	%	8,2	17,8	19,2	34,2	20,5
İfade 28	N	15	88	37	6	0
	%	10,3	60,3	25,3	4,1	0,0
İfade 29	N	21	12	19	65	29
	%	14,4	8,2	13,0	44,5	19,9

(İfade 17) “Otel işletmelerinde kadınlara terfi konusunda daha çok imkân verilmektedir” ifadesine katılımcıların %11,0’i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş iken %16,4’ü katılıyorum, %19,2’i kararsızım, %32,9’u katılmıyorum ve %20,5’i ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

(İfade 19) “Çalıştığım otelde kadın çalışanlara pozitif ayrımcılık uygulanmaktadır” ifadesine katılımcıların %16,4’ü kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş iken %8,2’si katılıyorum, %11,0’i kararsızım, %43,8’i katılmıyorum ve %20,5’i ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

(İfade 20) “Çalıştığım otelde kadın yöneticilerin karşılaşmış oldukları kariyer engellerini önlemek için kariyer geliştirme stratejilerinden yararlanılmaktadır” ifadesine katılımcıların %12,3’ü kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş iken %23,3’ü katılıyorum, %26,0’sı kararsızım, %30,1’i katılmıyorum ve %8,2’si ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

İfade(26)“Çalıştığım otelde kadın çalışanlara yönelik teşvik ve promosyonlar bulunmaktadır” ifadesine katılımcıların %8,2 ‘i kesinlikle katılıyorum, %17,8’i katılıyorum, %19,2’i kararsızım, %34,2’si katılmıyorum ve %20,5’i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

(İfade 28) “Çalıştığım otelde yüksek performans gösteren kadın çalışanlara kariyerinde ilerlemesi için destek verilmektedir” ifadesine katılımcıların %10,3’ü kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş iken %60,3’ü katılıyorum, %25,3’ü

kararsızım, %4,1'i katılmıyorum ve %0,0'ı ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

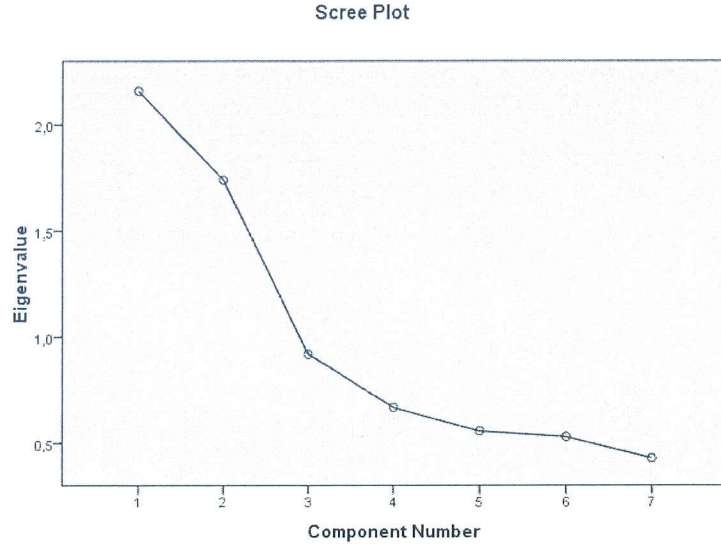
(İfade 29) “Çalıştığım otelde kadın çalışanlara mentor desteği sağlanmaktadır” ifadesine katılımcıların %14,4'ü kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş iken %8,2'si katılıyorum, %13,0'ü kararsızım, %44,5'i katılmıyorum ve %19,9'u ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

4.7. Bulgulara İlişkin Faktör Analizleri

4.7.1.Örgütsel Engeller Ölçeği

Örgütsel engeller ölçeği kadın yöneticilerin konaklama işletmelerinde karşılaşmış oldukları örgütsel engelleri değerlendirmek amacı ile geliştirilmiştir ve yedi maddeden oluşmuştur. Yedi maddeden oluşan ölçeğin faktör yapısı Temel Bileşenler Analizi yöntemi ile incelenmiştir. Yapılmış olan faktör analizinde kadın çalışanların konaklama işletmelerinde karşılaşmış olduğu örgütsel engeller içsel ve dışsal engeller olarak iki faktörlü yapı oluşturmuştur. İki faktörlü yapının örgütsel engeller için uygun olduğu Kaiser kuralına göre uygun olduğu ve güvenilirliği de sağladığı ortaya çıkmıştır. Analizde KMO değeri 0,70 ve güvenilirliği 0.67 çıkmıştır. Bu alt ölçekte yer alan ifadeler; “ kadınlar iş dünyasındaki güçlülere erkekler kadar direnç gösteremezler, otel işletmelerinin çalışma saatleri kadınların çalışmasına olumsuz etki etmektedir, kadınlar kariyer geliştirme programlarından yeterince faydalanma fırsatı bulamazlar, kadınlar iş yaşamında sosyal ağlara katılmakta zorlanırlar, kadınlar yeteneklerine göre daha düşük pozisyonlarda çalışmaktadırlar, otel işletmelerinde kadın çalışanlara ücretlendirmede ayrımcılık yapılmaktadır, otel işletmelerinde terfi konusunda erkeklere daha çok imkan verilmektedir” şeklindedir. Aşağıdaki grafikte ve tabloda alt ölçeğin ikili faktör yapısına ayrıldığı görülmektedir.

Grafik 5. Örgütsel Engeller Ölçeği Dağılıma Grafiği



Tablo 35. Örgütsel Engeller Ölçeği

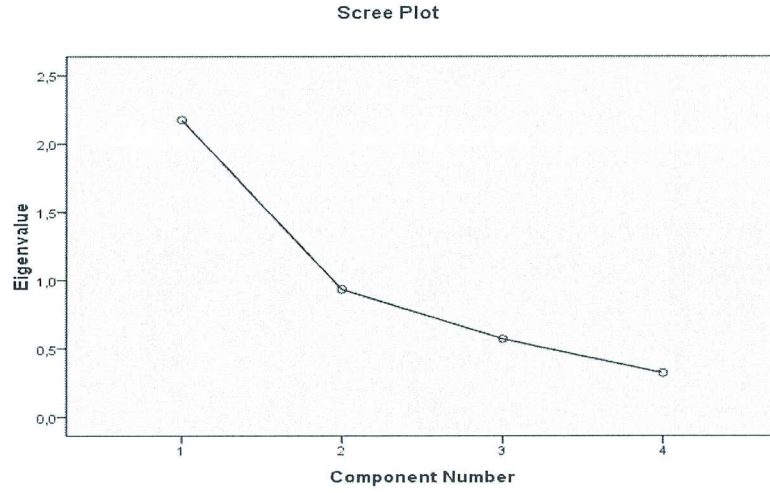
ifadeler	1	2
İfade 16	,791	-,166
İfade 24	,728	,284
İfade 9	,683	-,050
İfade 4	,555	,108
İfade 23	,126	,827
İfade 22	,105	,779

4.7.2. Kadın Yöneticilerin Aile ve Çalışma Hayatı Ölçeği

Kadın yöneticilerin aile ve çalışma hayatı ölçeği, kadın yöneticilerin aile ve çalışma hayatını dengesini, aile hayatının çalışma hayatına olan olumsuz etkisini değerlendirmek için geliştirilmiş ve dört maddeden oluşmuştur. Dört maddeden

oluşan ölçeğin faktör yapısı Temel Bileşenler Analizi yöntemi ile incelenmiştir. Kadın yöneticilerin aile çalışma hayatına ilişkin ifadelerin alt ölçeği de tek bir faktör oluşturmuştur, KMO değeri ve güvenirlik açısından uygun bulunmuştur. Analizde KMO değeri 0,66 ve Cronbach Alpha değeri 0,69'dur. Ölçekte yer alan ifadeler; “kadınların yönetim kademelerine geçmek için karar süreçlerinde aile etkilidir”, “kadın hem işte iyi bir yönetici hem de evde iyi bir anne ve eş olabilir”, “evli kadınlar yöneticilik yapmakta daha çok zorlanırlar”, “kadın çalışanların evli ve çocuk sahibi olmaları performanslarını etkiler”. Alt ölçeğin tek faktör yapısı oluşturduğu grafikte ve tabloda görülmektedir.

Grafik 6. Kadın Yöneticilerin Aile ve Çalışma Hayatı Ölçeği Dağılım Grafiği



Tablo 36. Kadın Yöneticilerin Aile ve Çalışma Hayatı Ölçeği

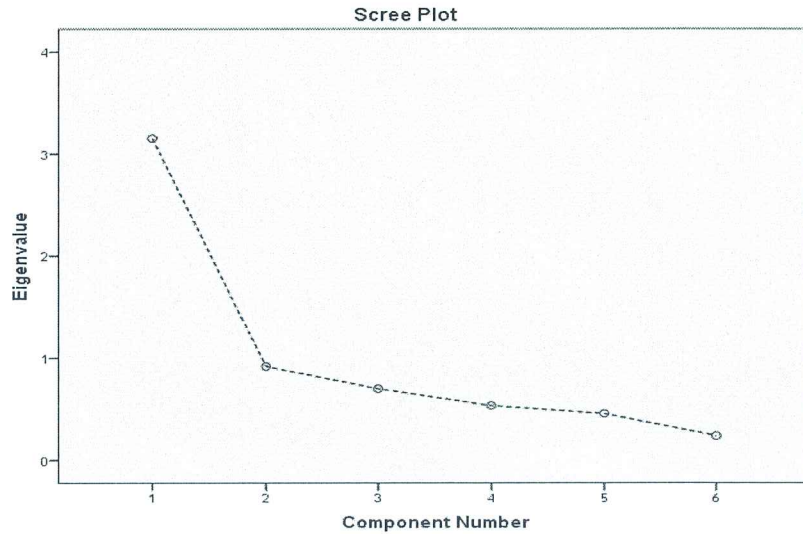
İfadeler	1
İfade 2	,639
İfade 3	,530
İfade 7	,886
İfade 14	,837

4.7.3. Bireysel Algı Kaynaklı Engeller Ölçeği

Kadın yöneticilerin bireysel algılarından kaynaklı olan engellemeler ölçeği kadın yöneticilerin bireysel algılarının, konaklama işletmelerinde karşılaştıkları cam tavan sendromuna olan etkisini değerlendirmek için geliştirilmiş ve altı faktörden oluşmuştur. Ölçeğin faktör yapısı Temel Bileşenler Analizi yöntemi ile incelenmiştir.

İfadelerin alt ölçeğinin tek bir faktör oluşturduğu görülmüş ve bu faktörün KMO değeri, Kaiser kuralı ve güvenilirlik açısından uygun olduğu doğrulanmıştır. Ölçeğin KMO değeri 0,75 ve Cronbach Alpha değeri 0,81'dir. Ölçekte yer alan ifadeler; “ kadın yöneticiler karar süreçlerinde karar süreçlerinde daha duygusal davranabilirler”, “kadınlar iş hayatını geçici bir süreç olarak görebilirler”, kadınların liderlik özellikleri erkeklere göre yetersizdir”, “ kadın çalışanların motivasyonları duygusal faktörlere bağlıdır”, “kadın çalışanlar otel işletmelerinde kariyer engeli olduğunu kabul etmişlerdir”, “üst düzey yönetici pozisyonunda görev almama kadının kişisel tercihidir” şeklindedir. Alt ölçeğin tek faktör yapısı oluşturduğu grafikte ve tabloda görülmektedir.

Grafik 7. Bireysel Algı Kaynaklı Engeller Ölçeği Dağılım Grafiği



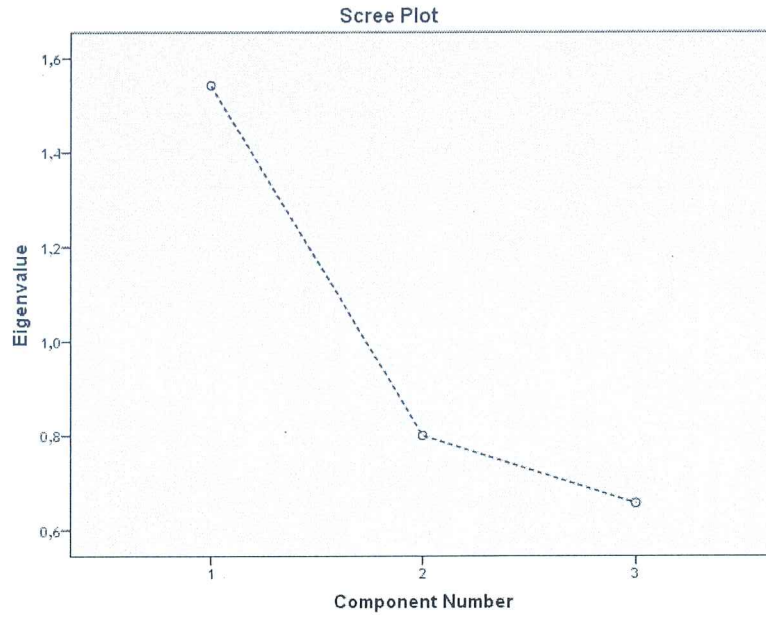
Tablo 37. Bireysel Algı Kaynaklı Engeller Ölçeği

ifadeler	1
İfade 6	,493
İfade 8	,833
İfade 10	,789
İfade 11	,803
İfade 12	,713
İfade 13	,663

4.7.4.Konaklama İşletmelerinde Kadının Konumu Ölçeği

Konaklama işletmelerinde kadının konumu ölçeği konaklama işletmeler ile kadın yöneticilerin konumlarını değerlendirmek için geliştirilmiştir. Üç ifadeden oluşan bu ölçeğin faktör yapısı temel bileşenler analiz yöntemi ile incelenmiştir. İfadelerin alt ölçeğinin tek bir faktör oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Bu faktörün KMO değeri ve güvenilirlik açısından uygun olduğu doğrulanmıştır. Ölçeğin KMO değeri 0,51 ve Cronbach Alpha değeri 0,52'dir. Ölçekte 3 ifade bulunduğu için KMO değeri ve güvenilirliği düşük çıkmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler “ konaklama sektörü insan ilişkilerinin önemli olduğu bir sektör olduğu için kadın yöneticiler yükselme konusunda avantajlı durumdadır”, çalıştığım otelde orta kademedeki kadın yönetici sayısı erkek yönetici sayısından fazladır” ve “otel yönetiminde kadın yöneticiler erkek yöneticilere nazaran daha etkindir” şeklindedir. Bu alt ölçeğin tek bir faktör yapısı oluşturduğu grafikte görülmektedir.

Grafik 8. Konaklama İşletmelerinde Kadının Konumu Ölçeği Dağılıma Grafiği



Tablo 38. Konaklama İşletmelerinde Kadının Konumu Ölçeği

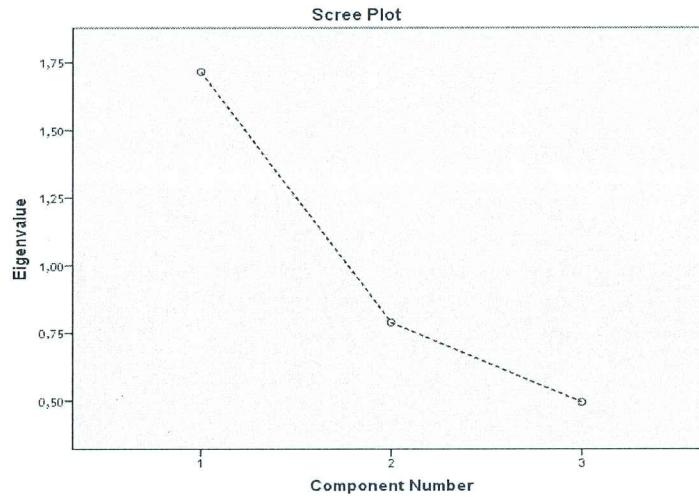
ifadeler	1
İfade 37	,716
İfade 41	,796
İfade 35	,661

4.7.5. Kadının Örgüt İçerisinde Var Olan Olumlu Şartlar Ölçeği

Kadının örgüt içerisinde var olan olumlu şartları ölçeği kadının konaklama işletmelerindeki avantajlarını değerlendirmek için geliştirilmiş, üç ifadeden oluşan bu alt ölçeğinin faktör yapısı temel bileşenler analiz yöntemi ile incelenmiştir. Alt ölçeğin tek bir faktör yapısı oluşturduğu ortaya çıkmış ve bu ifadelerin KMO değeri ve güvenirliliğe uygun olduğu doğrulanmıştır. Alt ölçeğin KMO değeri 0,59,

güvenirliliği ise 0,60 çıkmıştır. Ölçekte üç ifade bulunduğu için güvenirlik ve KMO değeri düşük çıkmıştır. Bu ifadeler “ çalıştığım otele kadınlara ayrımcı uygulamalarda bulunulmamaktadır”, “ ücret ve terfi konusunda kadın çalışanlar da erkek çalışanlarla eşit imkanlara sahiptirler” ve “ kadınların geçmişte aile tarafından desteklenmeleri yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler” şeklindedir. Bu alt ölçeğin tek bir faktör oluşturduğu grafik ve tabloda görülmektedir.

Grafik 9. Kadının Örgüt İçerisinde Var Olan Olumlu Şartlar Ölçeği Dağılım Grafiği



Tablo 39. Kadının Örgüt İçerisinde Var Olan Olumlu Şartlar Ölçeği

İfadeler	1
İfade 34	,651
İfade 36	,836
İfade 38	,770

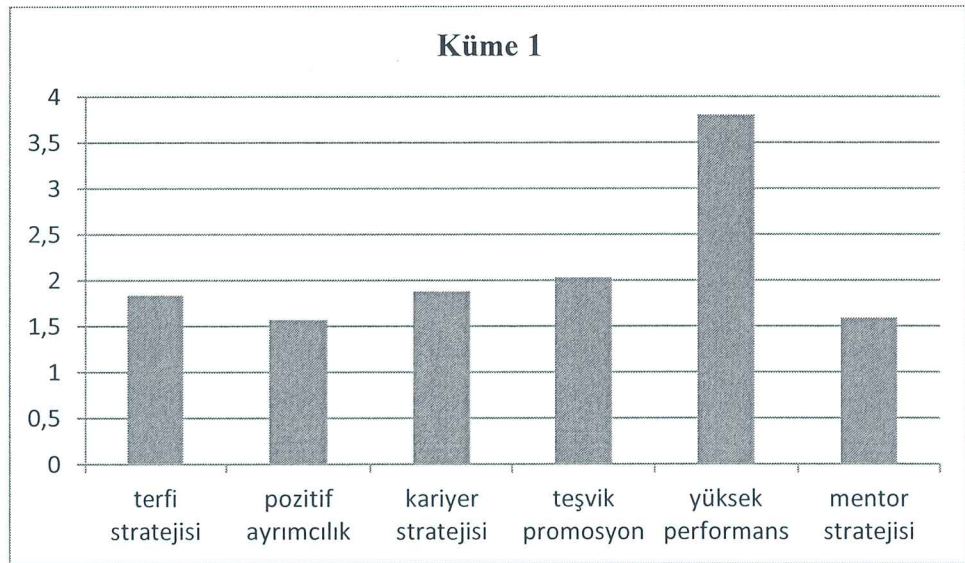
4.8. İki-Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçları

4.8.1.Örgütsel Strateji Kullanımı

Konaklama işletmelerinde cam tavan sendromunu önlemeye yönelik örgütsel stratejileri kullanan yöneticileri sınıflara ayırmak için yapılmış olan İki-Aşamalı Kümeleme (Two-Step Cluster) analizine göre konaklama işletmelerinde uyguladıkları örgütsel stratejilere göre yöneticiler dört kümeye ayrılmıştır. Kümeler genel olarak aynı stratejilerden oluşsa da stratejilerin kullanım sıklığına göre farklılıklar mevcuttur.

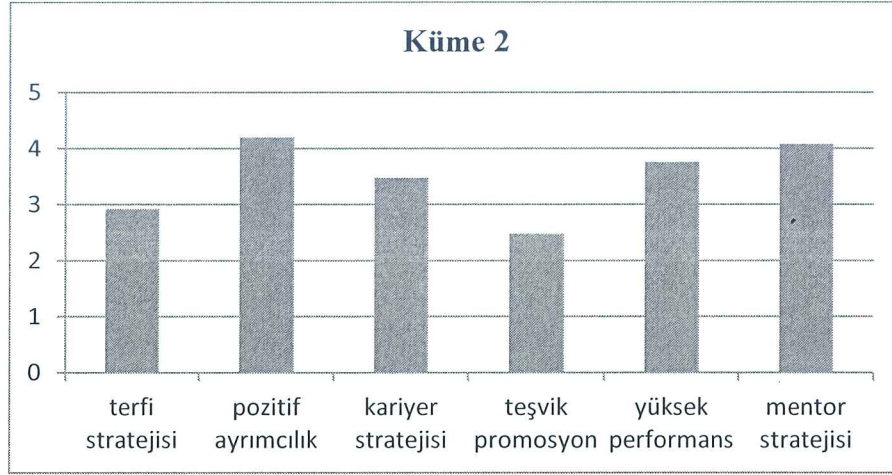
İlk kümedeki yöneticiler tarafından yüksek performans gösterme stratejisi en çok kullanılan strateji olarak görülmektedir. İkinci sırada kariyer geliştirme stratejisi yer alırken üçüncü sırada pozitif ayrımcılık yer almaktadır. Bu kümedeki yöneticilerin % 37 'si yüksek performans gösterme stratejisini birinci sırada seçerken bu strateji ilk iki/üç seçeneği arasında işaretleyen yönetici yüzdesi ise 26,7 'dir.

Grafik 10. Performans Yönelimli Strateji Kümesi



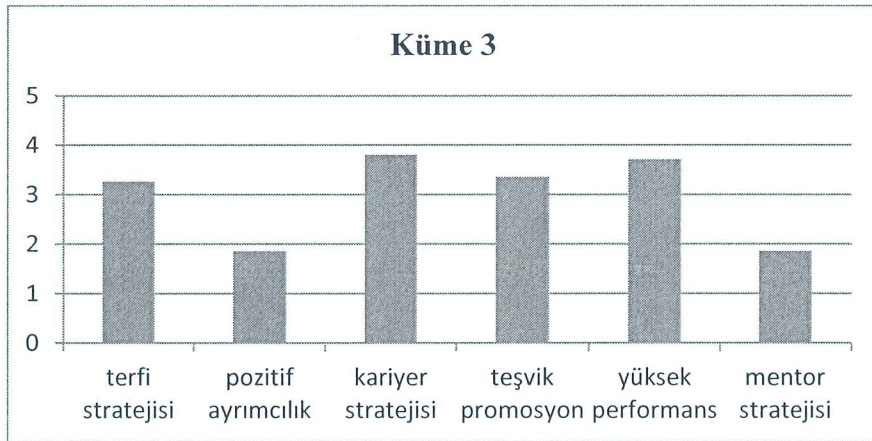
İkinci kümedeki yöneticiler ilk sırada pozitif ayrımcılık stratejisini seçerken, ikinci sırada mentor stratejisi ve üçüncü sırada kariyer geliştirme stratejisini seçmişlerdir.

Grafik 11. Mentor Stratejisi ve Pozitif Ayrımcılık Yönelimli Strateji Kümesi



Üçüncü kümedeki yöneticiler kariyer geliştirme stratejisini ilk sırada seçerken, ikinci sırada yüksek performans gösterme stratejisi ve üçüncü olarak da terfi ve promosyon stratejisi yer almaktadır.

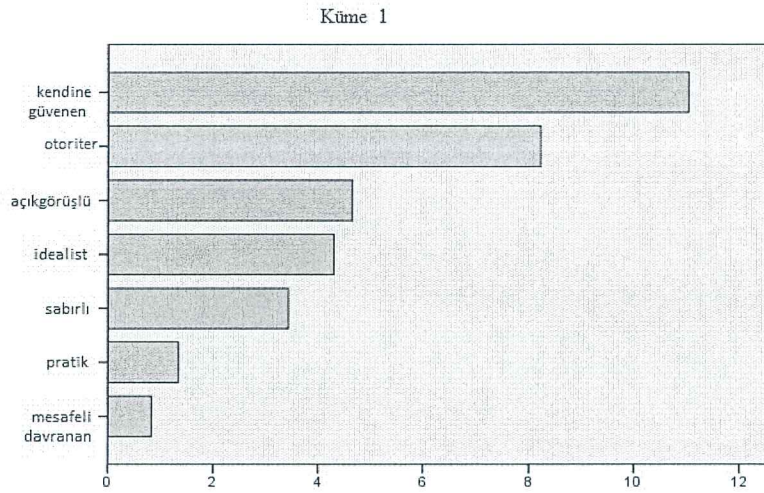
Grafik 12. Kariyer Stratejisi ve Yüksek Performans Yönelimli Strateji Kümesi



4.8.2.Yönetici Özellikleri

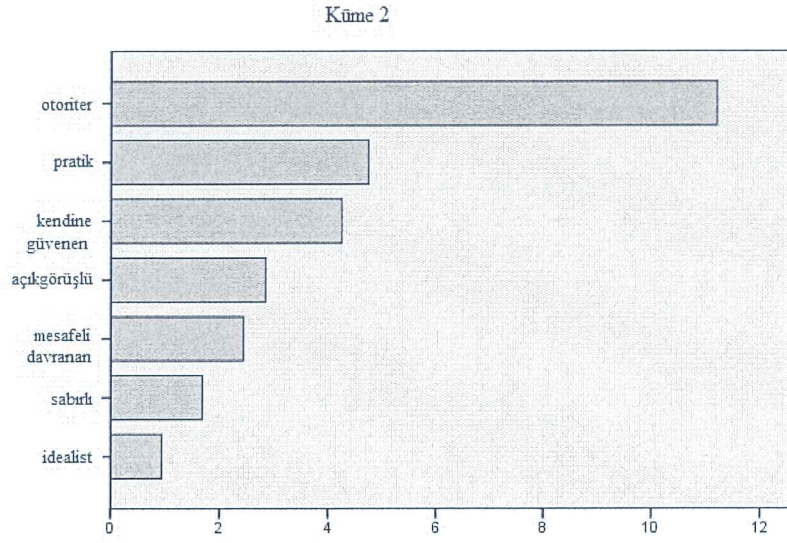
Yapılan cluster analizinde” Etkin bir yöneticide bulunması gereken bulunması gereken davranışları sıralayınız” şeklinde yöneltilen soruya katılımcıların verdikleri cevaplara göre yönetici tiplerini dört kümeye ayrılmıştır. Soruda verilen özellikler; kendine güvenen, otoriter, idealist, sabırlı, mesafeli davranan, açık görüşlü ve pratiktir. Bu yönetici tiplerinde “otoriter” olma özelliği bütün yönetici tiplerinde ortak özellik olarak görülmektedir. Ayırıcı özellikler olarak açık görüşlülük, pratiklik, kendine güven ve mesafeli davranmak olarak ortaya çıkmıştır.

Grafik 13. Kendine Güvenen ve Otorite Olma Eğilimli Yönetici Stili



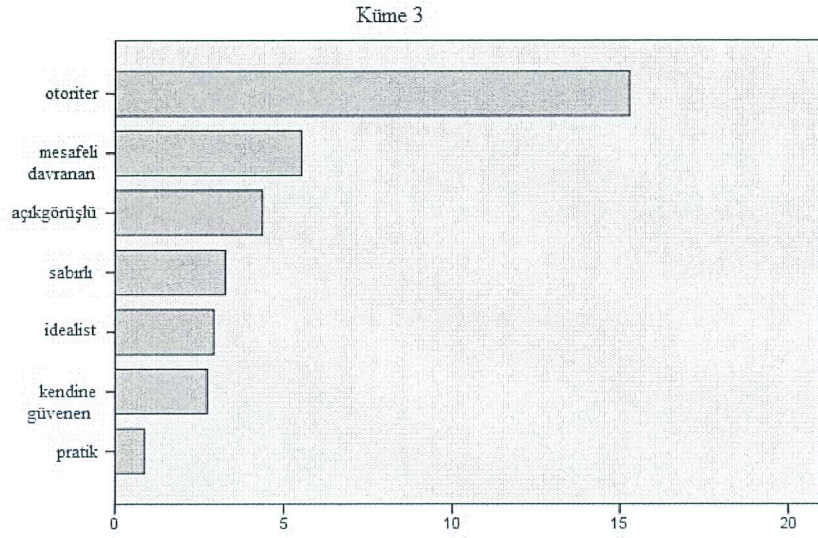
Birinci kümede yer alan yöneticiler etkin bir yöneticide bulunması gereken özellikleri sıralandığında ilk kümedeki yöneticiler kendine güvenme, otoriter olma ve açık görüşlü olma özelliklerini ilk üç olarak sıralamışlardır.

Grafik 14. Otorite Olma ve Pratik Olma Yönelimli Yönetici Stili



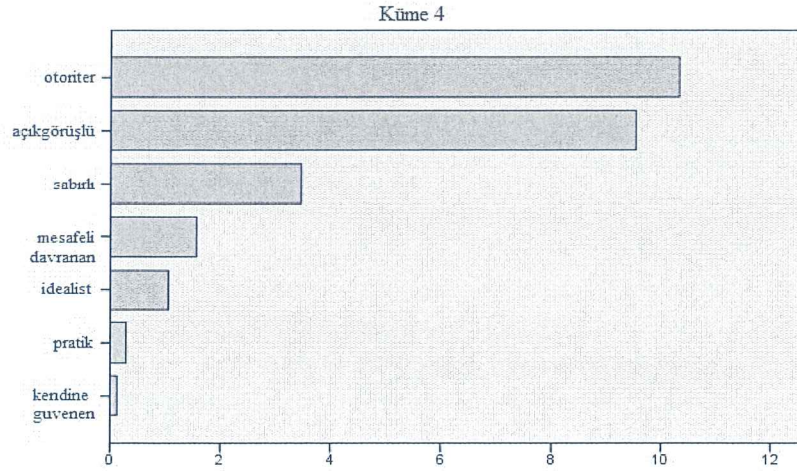
İkinci kümede yer alan yöneticiler ise ilk özellik olarak otoriter olmayı, ikinci önemli özellik olarak pratikliği ve üçüncü özellik olarak da kendine güveni seçmişlerdir.

Grafik 15. Otorite Olma ve Mesafeli Davranma Yönelimli Yönetici Stili



Üçüncü kümede yer alan yöneticiler ilk özellik olarak otoriter, ikinci olarak mesafeli davranan ve üçüncü olarak da açık görüşlü olma özelliği yer almaktadır.

Grafik 16. Otoriter ve Açık Görüşlü Olma Yönelimli Yönetici Stili



Dördüncü kümede yer alan yöneticiler de yine ilk özellik olarak otoriter olmayı seçerken, ikinci özellik olarak açık görüşlü olmayı üçüncü özellik olarak sabırlı olma özelliğini seçmişlerdir.

4.8.3.Örgütsel Strateji Kullanımı ve Yönetici Özellikleri

Yönetici tipleri ve örgütsel stratejiler arasında çapraz tablo yapıldığında uygulanan stratejiler ile yönetici tipleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İlk yönetici kümesinde olan yöneticilerin(kendine güven ve otoriter olma özelliklerinin ilk iki öncelik olduğu yönetici tipleri) birinci kümede yer alan stratejileri (yüksek performans stratejisinin en çok kullanıldığı küme) daha çok kullanma eğilimindedirler. İkinci kümede yer alan yöneticiler(otoriter ve pratik olma özelliğinin ilk iki öncelik olduğu küme) üçüncü kümede yer alan stratejileri(kariyer geliştirme ve yüksek performans gösterme stratejilerinin daha çok kullanıldığı küme) daha sık kullanma eğilimindedirler. Üçüncü kümede yer alan yöneticiler(otoriter ve mesafeli davranma özelliklerinin ilk iki öncelik olduğu küme) ikinci kümede yer alan stratejileri (pozitif ayrımcılık ve mentor stratejilerinin daha çok kullanıldığı küme) daha sık kullanma eğiliminde oldukları görülmektedir. Dördüncü kümede yer alan yöneticilerin (otoriter ve açık görüşlü özelliklerinin ilk iki öncelik olduğu küme) ilk

kümede yer alan stratejileri (yüksek performans stratejisinin en çok kullanıldığı küme) kullanmaya eğilimli olduğu görülmektedir

Tablo 40. Ki-kare testi

	lue	Va	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	883 ^a	26,	6	,001*
Likelihood Ratio	977	27,	6	,000
Linear-by-Linear Association	3	,19	1	,660
N of Valid Cases	6	14		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,23.

4.9. Demografik Faktörler ve Ölçek Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu ile faktör analizi sonucunda ortaya çıkan alt ölçekler arasındaki ilişkiler t testi ve anova ile incelenmiştir. Sonuçlar tablo 39, tablo 40, tablo 41 ve tablo 42’de görülmektedir.

Tablo 41. Cinsiyet ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (t Testi)

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p	Fark
ÖE	Kadın	80	3,59	0,851	2,553	0,012*	Var
	Erkek	66	3,30	0,460			
KYAİÇH	Kadın	80	3,49	0,869	5,685	0,001*	Var
	Erkek	66	2,62	0,985			
BAKE	Kadın	80	3,83	0,662	7,826	0,001*	Var
	Erkek	66	2,79	0,935			
KKK	Kadın	80	2,72	0,985	-2,961	0,004*	Var
	Erkek	66	3,15	0,789			
KÖİKOŞ	Kadın	80	2,06	0,972	-1,409	0,161	-
	Erkek	66	2,27	0,841			
ÖS	Kadın	80	3,08	0,602	-1,361	0,176	-
	Erkek	66	3,23	0,752			

ÖE: Örgütsel Engeller, KYAİÇH: Kadın Yöneticilerin Aile ve Çalışma Hayatı, BAKE: Bireysel Algı Kaynaklı Engeller, KKK: Konaklamada Kadının Konumu, KÖİKOŞ: Kadının Örgüt İçerisinde Karşılaştığı Olumlu Şartlar, ÖS: Örgütsel Stratejiler

Uygulanan t testi sonucunda ÖE alt boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=2,553$, $p=0,012$). Kadınların ortalaması erkeklerin ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan t testi sonucunda KYAİÇH alt boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=5,685$, $p=0,000$). Kadınların ortalaması erkeklerin ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan t testi sonucunda BAKE alt boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=7,826$, $p=0,000$). Kadınların ortalaması erkeklerin ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan t testi sonucunda KKK alt boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=-2,961$, $p=0,004$). Erkeklerin ortalaması kadınların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan t testi sonucunda KÖİKOŞ ve ÖS alt boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 42. Yaş ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Alt Boyutlar	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
ÖE	18-28 Yaş Arası	32	3,47	0,598	0,150	0,930	-
	29-38 Yaş Arası	66	3,48	0,855			
	39-48 Yaş Arası	38	3,39	0,575			
	49 Yaş ve Üzeri	10	3,49	0,560			
KYAİÇH	18-28 Yaş Arası	32	3,13	0,730	0,162	0,922	-
	29-38 Yaş Arası	66	3,14	1,080			
	39-48 Yaş Arası	38	3,00	1,133			
	49 Yaş ve Üzeri	10	3,15	1,049			
BAKE	18-28 Yaş Arası	32	3,48	0,674	0,846	0,471	-
	29-38 Yaş Arası	66	3,37	1,060			
	39-48 Yaş Arası	38	3,34	0,958			
	49 Yaş ve Üzeri	10	2,93	0,879			
KKK	18-28 Yaş Arası	32	2,63	0,911	3,182	0,026*	1-2
	29-38 Yaş Arası	66	3,16	0,921			
	39-48 Yaş Arası	38	2,77	0,937			
	49 Yaş ve Üzeri	10	2,73	0,562			
KÖİKOŞ	18-28 Yaş Arası	32	2,33	0,688	1,994	0,118	-
	29-38 Yaş Arası	66	2,22	1,108			
	39-48 Yaş Arası	38	2,04	0,709			
	49 Yaş ve Üzeri	10	1,60	0,681			
ÖS	18-28 Yaş Arası	32	2,99	0,508	1,508	0,215	-
	29-38 Yaş Arası	66	3,25	0,704			
	39-48 Yaş Arası	38	3,17	0,667			
	49 Yaş ve Üzeri	10	2,92	0,910			

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda KKK alt boyutu ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (F=3,182, p=0,026). 29-38 yaş arasında olanların ortalaması 18-28 yaş arasında olanların ortalamasından anlamlı derecede büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda ÖE, KYAİÇH, BAKE, KÖİKOŞ ve ÖS alt boyutları ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

Tablo 43. Medeni Durum ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Sorular	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
ÖE	Bekâr	62	3,66	0,717	9,567	0,001*	1-2,3 2-3
	Evli	76	3,38	0,636			
	Boşanmış	8	2,61	0,695			
KYAİÇH	Bekâr	62	3,22	0,889	1,513	0,224	-
	Evli	76	2,97	1,135			
	Boşanmış	8	3,44	0,579			
BAKE	Bekâr	62	3,60	0,792	3,765	0,026*	1-2
	Evli	76	3,18	1,039			
	Boşanmış	8	3,17	0,807			
KKK	Bekâr	62	2,63	0,913	7,588	0,001*	1-2,3
	Evli	76	3,05	0,890			
	Boşanmış	8	3,75	0,527			
KÖİKOŞ	Bekâr	62	2,23	0,917	0,831	0,437	-
	Evli	76	2,07	0,885			
	Boşanmış	8	2,42	1,244			
ÖS	Bekâr	62	3,05	0,614	7,659	0,001*	1,2-3
	Evli	76	3,30	0,693			
	Boşanmış	8	2,44	0,333			

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda ÖE alt boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (F=9,567, p=0,000). Bekâr olanların ortalaması evli ve boşanmış olanların ortalamasından, evli olanların ortalaması da boşanmış olanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda BAKE alt boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (F=3,765, p=0,026).

Bekâr olanların ortalaması evli olanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda KKK alt boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (F=7,588, p=0,001). Evli ve boşanmış olanların ortalaması bekâr olanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda ÖS alt boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (F=7,659, p=0,001). Bekâr ve evli olanların ortalaması boşanmış olanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda KYAİÇH ve KÖİKOŞ alt boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

Tablo 44. Eğitim Durumu ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
ÖE	Lise	10	3,26	0,241	1,364	0,256	-
	Ön Lisans	26	3,37	0,617			
	Lisans	90	3,44	0,753			
	Yüksek Lisans	20	3,73	0,771			
KYAİÇH	Lise	10	2,75	0,882	2,647	0,051	-
	Ön Lisans	26	2,67	0,868			
	Lisans	90	3,24	1,046			
	Yüksek Lisans	20	3,18	1,000			
BAKE	Lise	10	2,63	0,871	4,997	0,003*	1-3,4 2-4
	Ön Lisans	26	3,00	0,851			
	Lisans	90	3,45	0,963			
	Yüksek Lisans	20	3,75	0,742			
KKK	Lise	10	2,93	0,466	4,522	0,005*	2,3-4
	Ön Lisans	26	3,05	1,154			
	Lisans	90	3,02	0,822			
	Yüksek Lisans	20	2,23	0,968			
KÖİKOŞ	Lise	10	2,73	0,872	2,936	0,035*	1-2
	Ön Lisans	26	1,82	0,891			
	Lisans	90	2,22	0,972			
	Yüksek Lisans	20	2,00	0,484			
ÖS	Lise	10	3,53	0,391	1,685	0,173	-
	Ön Lisans	26	3,04	0,592			
	Lisans	90	3,11	0,741			
	Yüksek Lisans	20	3,28	0,508			

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda BAKE alt boyutu ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=4,997$, $p=0,003$). Lisans ve yüksek lisans mezunu olanların ortalaması lise mezunu olanların ortalamasından, yüksek lisans mezunu olanların ortalaması da ön lisans mezunu olanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda KKK alt boyutu ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=4,522$, $p=0,005$). Ön lisans ve lisans mezunu olanların ortalaması yüksek lisans mezunu olanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda KÖİKOŞ alt boyutu ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=2,936$, $p=0,035$). Lise mezunu olanların ortalaması ön lisans mezunu olanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda ÖE, KYAİÇH ve ÖS alt boyutları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

4.10. Mesleki Faktörler ve Ölçek Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Çalışılan departman, oteldeki görev, işletmede ve sektörde çalışma süreleri ile faktör analizi sonucu ortaya çıkan alt ölçekler arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçlar tablo 43, tablo 44, tablo 45 ve tablo 46'da görülmektedir.

Tablo 45. Çalışılan Departman ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Alt Boyutlar	Departman	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
ÖE	Ön Büro	58	3,28	0,589	3,207	0,015*	1-4
	İnsan Kaynakları	22	3,29	0,558			
	Muhasebe-Finansman	14	3,37	0,730			
	Satış-Pazarlama	24	3,79	0,960			
	Kat Hizmetleri	14	3,78	0,917			
KYAİÇH	Ön Büro	58	2,84	1,048	3,907	0,005*	1,3-4
	İnsan Kaynakları	22	3,32	0,824			
	Muhasebe-Finansman	14	2,43	0,988			
	Satış-Pazarlama	24	3,54	0,884			
	Kat Hizmetleri	14	3,14	1,200			
BAKE	Ön Büro	58	3,02	0,932	6,046	0,001*	1-4 3-2,4,5
	İnsan Kaynakları	22	3,61	0,840			
	Muhasebe-Finansman	14	2,76	1,008			
	Satış-Pazarlama	24	3,81	0,745			
	Kat Hizmetleri	14	3,71	0,876			
KKK	Ön Büro	58	3,25	0,912	8,220	0,001*	1-2,4 4-1,3,5
	İnsan Kaynakları	22	2,61	0,767			
	Muhasebe-Finansman	14	3,10	0,733			
	Satış-Pazarlama	24	2,19	0,742			
	Kat Hizmetleri	14	3,29	0,932			
KÖİKOŞ	Ön Büro	58	2,33	0,824	5,426	0,001*	1,2-5 2-4
	İnsan Kaynakları	22	2,70	1,195			
	Muhasebe-Finansman	14	2,05	0,568			
	Satış-Pazarlama	24	1,78	0,803			
	Kat Hizmetleri	14	1,62	0,597			
ÖS	Ön Büro	58	3,11	0,785	1,328	0,171	-
	İnsan Kaynakları	22	2,95	0,592			
	Muhasebe-Finansman	14	3,11	0,605			
	Satış-Pazarlama	24	3,44	0,642			
	Kat Hizmetleri	14	3,18	0,529			

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda ÖE alt boyutu ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (F=3,207, p=0,015). Kat hizmetleri departmanında çalışanların ortalaması ön büro departmanında çalışanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda KYAİÇH alt boyutu ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (F=3,907, p=0,005). Satış-pazarlama departmanında çalışanların ortalaması ön büro ve muhasebe-finansman departmanlarında çalışanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda BAKE alt boyutu ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=6,046$, $p=0,000$). Satış-pazarlama departmanında çalışanların ortalaması ön büro departmanında çalışanların ortalamasından; insan kaynakları, satış-pazarlama ve kat hizmetleri departmanlarında çalışanların ortalaması da muhasebe-finance departmanında çalışanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda KKK alt boyutu ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=8,220$, $p=0,000$). Ön büro departmanında çalışanların ortalaması insan kaynakları ve kat hizmetleri departmanlarında çalışanların ortalamasından; satış-pazarlama departmanında çalışanların ortalamaları da ön büro, muhasebe-finance ve kat hizmetleri departmanlarında çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda KÖİKOŞ alt boyutu ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=5,426$, $p=0,000$). Ön büro ve insan kaynakları departmanlarında çalışanların ortalaması kat hizmetleri departmanında çalışanların ortalamasından; insan kaynakları departmanında çalışanların ortalaması da satış-pazarlama departmanında çalışanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda ÖS alt boyutu ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 46. Oteldeki Görev ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Alt Boyutlar	Görev	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
ÖE	Genel Müdür	24	3,56	0,263	1,357	0,258	-
	Departman Şefi	68	3,40	0,716			
	Departman Müdürü	46	3,55	0,879			
	Genel Müdür Yardımcısı	8	3,07	0,397			
KYAİÇH	Genel Müdür	24	3,17	1,095	3,701	0,013*	2-3
	Departman Şefi	68	2,91	0,958			
	Departman Müdürü	46	3,45	1,011			
	Genel Müdür Yardımcısı	8	2,50	0,779			
BAKE	Genel Müdür	24	3,43	0,939	6,696	0,001*	3-2,4
	Departman Şefi	68	3,10	0,981			
	Departman Müdürü	46	3,80	0,787			
	Genel Müdür Yardımcısı	8	2,79	0,478			
KKK	Genel Müdür	24	2,47	0,659	3,995	0,010*	1-2
	Departman Şefi	68	3,14	0,782			
	Departman Müdürü	46	2,77	1,072			
	Genel Müdür Yardımcısı	8	3,17	1,297			
KÖİKOŞ	Genel Müdür	24	1,89	0,894	1,014	0,389	-
	Departman Şefi	68	2,26	0,959			
	Departman Müdürü	46	2,14	0,904			
	Genel Müdür Yardımcısı	8	2,08	0,636			
ÖS	Genel Müdür	24	2,95	0,761	1,455	0,229	-
	Departman Şefi	68	3,16	0,676			
	Departman Müdürü	46	3,18	0,652			
	Genel Müdür Yardımcısı	8	3,50	0,418			

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda KYAİÇH alt boyutu ile oteldeki görev arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (F=3,701, p=0,013). Departman müdürü görevinde olanların ortalaması departman şefi görevinde olanların ortalamasından anlamlı derecede büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda BAKE alt boyutu ile oteldeki görev arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (F=6,696, p=0,000). Departman müdürü görevinde olanların ortalaması departman şefi ve genel müdür yardımcısı görevlerinde olanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda KKK alt boyutu ile oteldeki görev arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (F=3,995, p=0,010). Departman şefi görevinde olanların ortalaması genel müdür görevinde olanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda ÖE, KÖİKOŞ ve ÖS alt boyutları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

Tablo 47. Sektördeki Çalışma Süresi ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Alt Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
ÖE	1-3 Yıl	10	3,51	0,263	3,412	0,019*	2-4
	4-5 Yıl	38	3,23	0,689			
	6-8 Yıl	28	3,31	0,512			
	8 Yıldan Fazla	70	3,64	0,795			
KYAİÇH	1-3 Yıl	10	3,15	0,860	0,311	0,817	-
	4-5 Yıl	38	3,18	0,762			
	6-8 Yıl	28	3,18	0,884			
	8 Yıldan Fazla	70	3,01	1,204			
BAKE	1-3 Yıl	10	3,60	0,492	0,665	0,575	-
	4-5 Yıl	38	3,21	0,907			
	6-8 Yıl	28	3,48	0,843			
	8 Yıldan Fazla	70	3,35	1,055			
KKK	1-3 Yıl	10	2,73	1,028	4,474	0,005*	3-4
	4-5 Yıl	38	3,07	0,635			
	6-8 Yıl	28	3,36	0,938			
	8 Yıldan Fazla	70	2,68	0,971			
KÖİKOŞ	1-3 Yıl	10	2,40	0,750	4,460	0,005*	2-4
	4-5 Yıl	38	2,44	1,129			
	6-8 Yıl	28	2,38	0,888			
	8 Yıldan Fazla	70	1,88	0,745			
ÖS	1-3 Yıl	10	3,20	0,302	1,073	0,363	-
	4-5 Yıl	38	2,98	0,465			
	6-8 Yıl	28	3,24	0,774			
	8 Yıldan Fazla	70	3,20	0,759			

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda ÖE alt boyutu ile sektördeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (F:3,412, p:0,019). Sektördeki çalışma süresi 8 yıldan fazla olanların ortalaması çalışma süresi 4-5 yıl olanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda KKK alt boyutu ile sektördeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=4,474$, $p=0,005$). Sektördeki çalışma süresi 6-8 yıl olanların ortalaması çalışma süresi 8 yıldan fazla olanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda KÖİKOŞ alt boyutu ile sektördeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=4,460$, $p=0,005$). Sektördeki çalışma süresi 4-5 yıl olanların ortalaması çalışma süresi 8 yıldan fazla olanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda KYAİÇH, BAKE ve ÖS alt boyutları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 48. İşletmedeki Çalışma Süresi ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Alt Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
ÖE	1 Yıldan Az	12	3,17	0,534	0,957	0,433	-
	1-3 Yıl	34	3,51	0,682			
	4-5 Yıl	34	3,35	0,794			
	6-8 Yıl	34	3,56	0,765			
	8 Yıldan Fazla	32	3,51	0,655			
KYAİÇH	1 Yıldan Az	12	3,33	0,718	1,944	0,106	-
	1-3 Yıl	34	3,44	0,710			
	4-5 Yıl	34	2,97	1,007			
	6-8 Yıl	34	3,07	1,069			
	8 Yıldan Fazla	32	2,81	1,256			
BAKE	1 Yıldan Az	12	3,42	0,790	2,879	0,025*	2-3
	1-3 Yıl	34	3,66	0,762			
	4-5 Yıl	34	3,03	1,053			
	6-8 Yıl	34	3,57	1,000			
	8 Yıldan Fazla	32	3,14	0,896			
KKK	1 Yıldan Az	12	3,50	1,185	3,389	0,011*	1-4
	1-3 Yıl	34	3,00	0,998			
	4-5 Yıl	34	3,02	0,887			
	6-8 Yıl	34	2,49	0,658			
	8 Yıldan Fazla	32	2,94	0,890			
KÖİKOŞ	1 Yıldan Az	12	2,50	1,150	3,706	0,007*	3-5
	1-3 Yıl	34	2,14	0,744			
	4-5 Yıl	34	2,51	0,986			
	6-8 Yıl	34	2,10	0,990			
	8 Yıldan Fazla	32	1,73	0,658			
ÖS	1 Yıldan Az	12	3,39	0,547	1,359	0,251	-
	1-3 Yıl	34	3,11	0,500			
	4-5 Yıl	34	2,97	0,697			
	6-8 Yıl	34	3,28	0,791			
	8 Yıldan Fazla	32	3,16	0,707			

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda BAKE alt boyutu ile işletmedeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=2,879$, $p=0,025$). İşletmedeki çalışma süresi 1-3 yıl olanların ortalaması çalışma süresi 4-5 yıl olanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda KKK alt boyutu ile işletmedeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F:3,389$, $p:0,011$). İşletmedeki çalışma süresi 1 yıldan az olanların ortalaması çalışma süresi 8 yıldan fazla olanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda KÖİKOŞ alt boyutu ile işletmedeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=3,706$, $p=0,007$). İşletmedeki çalışma süresi 4-5 yıl olanların ortalaması çalışma süresi 8 yıldan fazla olanların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda ÖE, KYAİÇH ve ÖS alt boyutları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

4.11. İş yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin 1.Öncelikle Tercih Edildiği Departmanlar ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

İş yerinde özellikle kadın çalışanların tercih edildiği departmanlar ile faktör analizi sonucu ortaya çıkan alt ölçekler arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçlar tablo 47'de görülmektedir.

Tablo 49. İş yerinde Özellikle Kadın İş Görenlerin 1.Öncelikle Tercih Edildiği Departmanlar ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Alt Boyutlar	1.Öncelikli Tercih	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
ÖE	Ön Büro	48	3,34	0,667	1,044	0,394	-
	Halkla İlişkiler	28	3,44	0,640			
	Mutfak	28	3,39	0,822			
	Servis	18	3,65	0,756			
	Kat Hizmetleri	10	3,77	0,800			
	Diğer	14	3,57	0,653			
KYAİÇH	Ön Büro	48	3,08	1,127	1,423	0,219	-
	Halkla İlişkiler	28	2,70	1,042			
	Mutfak	28	3,27	0,930			
	Servis	18	3,39	0,749			
	Kat Hizmetleri	10	3,30	1,072			
	Diğer	14	3,11	0,908			
BAKE	Ön Büro	48	3,61	0,971	1,894	0,099	-
	Halkla İlişkiler	28	3,08	0,957			
	Mutfak	28	3,48	0,953			
	Servis	18	3,33	0,672			
	Kat Hizmetleri	10	3,17	0,909			
	Diğer	14	2,95	1,016			
KKK	Ön Büro	48	2,75	0,803	2,728	0,022*	2-5
	Halkla İlişkiler	28	2,64	0,775			
	Mutfak	28	3,10	1,129			
	Servis	18	3,22	1,085			
	Kat Hizmetleri	10	3,60	0,605			
	Diğer	14	2,76	0,821			
KÖİKOŞ	Ön Büro	48	2,22	0,971	1,520	0,187	-
	Halkla İlişkiler	28	1,83	0,839			
	Mutfak	28	2,12	0,818			
	Servis	18	2,07	1,141			
	Kat Hizmetleri	10	2,40	0,953			
	Diğer	14	2,57	0,576			
ÖS	Ön Büro	48	3,14	0,666	1,501	0,193	-
	Halkla İlişkiler	28	3,33	0,650			
	Mutfak	28	3,24	0,629			
	Servis	18	2,97	0,627			
	Kat Hizmetleri	10	3,22	0,886			
	Diğer	14	2,81	0,688			

Diğer: Muhasebe-Yiyecek İçecek-Satış Pazarlama

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda KKK alt boyutu ile işyerinde özellikle kadın iş görenlerin 1.öncelikle tercih edildiği departman arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (F=2,728, p=0,022).Kat hizmetleri departmanında tercih edilenlerin ortalaması halkla ilişkiler departmanında tercih edilenlerin ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda ÖE, KYAİÇH, BAKE, KÖİKOŞ ve ÖS alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

4.12. İşletmede Finansal Bir Kriz Durumunda 1.Öncelikle İşten Çıkarılacak Grup ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

İşletmede kriz durumunda çıkarılması gereken 1. Grup ve faktör analizi sonucu ortaya çıkan alt ölçekler arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi(ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçlar tablo 48’de görülmektedir.

Tablo 50. İşletmede Finansal Bir Kriz Durumunda 1.Öncelikle İşten Çıkarılacak Grup ile Ölçek Alt Boyutları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Alt Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
ÖE	Evli ve Çocuklu Kadın-Erkek	4	3,79	0,082	1,302	0,276	-
	Hamile Çalışan	26	3,52	0,943			
	Bekâr Erkek	52	3,55	0,590			
	Bekâr Kadın	64	3,33	0,711			
KYAİÇH	Evli ve Çocuklu Kadın-Erkek	4	2,38	0,722	0,925	0,431	-
	Hamile Çalışan	26	3,27	1,027			
	Bekâr Erkek	52	3,10	1,062			
	Bekâr Kadın	64	3,08	0,991			
BAKE	Evli ve Çocuklu Kadın-Erkek	4	3,25	0,289	2,920	0,036*	2-4
	Hamile Çalışan	26	3,68	0,888			
	Bekâr Erkek	52	3,50	0,910			
	Bekâr Kadın	64	3,11	0,981			
KKK	Evli ve Çocuklu Kadın-Erkek	4	2,50	0,962	8,440	0,001*	2,3-4
	Hamile Çalışan	26	2,49	0,575			
	Bekâr Erkek	52	2,67	1,081			
	Bekâr Kadın	64	3,31	0,742			
KÖİKOŞ	Evli ve Çocuklu Kadın-Erkek	4	2,17	0,192	0,075	0,974	-
	Hamile Çalışan	26	2,23	1,127			
	Bekâr Erkek	52	2,13	0,901			
	Bekâr Kadın	64	2,15	0,881			
ÖS	Evli ve Çocuklu Kadın-Erkek	4	2,71	0,344	0,863	0,462	-
	Hamile Çalışan	26	3,18	0,579			
	Bekâr Erkek	52	3,22	0,647			
	Bekâr Kadın	64	3,11	0,744			

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda BAKE alt boyutu ile işletmede finansal bir kriz durumunda 1.öncelikle işten çıkarılacak grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (F=2,920, p=0,036).Hamile çalışanların ortalaması bekâr kadınların ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda KKK alt boyutu ile işletmede finansal bir kriz durumunda 1.öncelikle işten çıkarılacak grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=8,440$, $p=0,000$).Bekâr kadınların ortalaması hamilen çalışan ve bekâr erkeklerin ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda ÖE, KYAİÇH, KÖİKOŞ ve ÖS alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

4.13.Bulgulara İlişkin Yorumlar

Bu çalışmada konaklama işletmelerinde cam tavan sendromunun varlığına ilişkin bilgiye sahip olunmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanında toplumun her alanında olduğu gibi konaklama işletmelerinde de kadın çalışanların dezavantajlı konumda olduğu gerçeği de bilinmektedir.

- İfadelerin katılım sıklıklarına bakıldığında, kadınların sosyal ağlara katılmakta zorlandığı ve örgütsel engellerle karşılaştıkları söylenebilir. “Çalışma saatlerinin kadınların çalışmasına olumsuz etki etmesi ve kadının örnek alabileceği yönetici sayısının az “olduğu ifadelerinde olumlu görüş bildirenler olumsuzlardan fazladır. Kadınlar yeteneklerine göre düşük pozisyonlarda çalışmaktadırlar, otel işletmelerinde terfi konusunda erkeklere daha çok öncelik verilmektedir, otel işletmelerinde ücretlendirmede ayrımcılık yapılmaktadır, kadınlar kariyer geliştirme programlarından yeterince faydalanma fırsatı bulamazlar ifadelerinde ise olumsuz olarak görüş bildirenlerin oranı olumlulardan fazladır. Bu bulgulara göre konaklama işletmelerinde kadın çalışanların ayrımcılığa maruz kaldığı ve kadın çalışanların çalışma şartlarından dolayı engellendiği ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar 1999’da Woods ve Cavanaugh’un yapmış olduğu çalışma sonuçlarıyla da doğrulanmaktadır. Yine Purcell ve Quinn’in yapmış olduğu çalışma sonuçları ile de kadının konaklama işletmelerinde ayrımcılığa maruz kaldığı söylenebilir. Özellikle iletişim ağları ve ayrımcılıkla ilgili sonuçlar benzerlik göstermektedir.

- Kadın aile ve çalışma yaşamı ilişkisine bakıldığında “kadın hem işte iyi bir yönetici hem de evde iyi bir anne ve eş olabilir, kadınların geçmişte aileleri tarafından desteklenmeleri yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler “ifadelerine katılım oranları genelde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ağırlıklıdır. “Evli kadınlar yöneticilikte daha çok zorlanırlar” ifadesine katılım oranları katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ağırlıklıdır. Bu ifadelere katılım oranlarına göre kadının ev ve iş hayatı dengesini kurmada zorlanacağı düşünülse de evliliğin yöneticilik üzerinde olumsuz bir etkisinin olmadığı da düşünülmektedir. Kadın çalışanlar, konaklama işletmelerinde dezavantajlı konumda olmanın nedenlerini çevresel ve toplumsal etkilere bağlasalar da bireysel isteğin engellemeleri aşacağına inanmaktadırlar.
- Kadının bireysel tercihlerinden kaynaklanan engellere bakıldığında; “kadın yöneticiler karar süreçlerinde daha duygusal davranmaktadırlar” ifadesine katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum oranları diğer ifadelere oranla yoğunluktadır. “Kadınlar iş hayatını geçici bir süreç olarak görürler, üst düzey yönetici pozisyonunda görev almama kadının kişisel tercihidir, kadınlar otel işletmelerinde cam tavan sendromu olduğunu kabul etmişlerdir “ifadelerinde katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum yoğunluktadır.
- Cam tavan sendromunu önlemeye yönelik örgütsel stratejilerde “terfi konusunda kadınlara daha çok imkan verilmektedir, çalıştığım otelde kadın çalışanlara pozitif ayrımcılık uygulanmaktadır, çalıştığım otelde kadın çalışanlara yönelik teşvik ve promosyonlar bulunmaktadır, çalıştığım otelde kadın çalışanlara mentor desteği sağlanmaktadır” ifadelerinde katılım oranları katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ağırlıklıdır. “Çalıştığım otelde kadın yöneticilerin karşılaşmış oldukları kariyer engellerini önlemek için kariyer geliştirme stratejilerinden yararlanılmaktadır, çalıştığım otelde yüksek performans gösteren kadın çalışanlara kariyerinde ilerleyebilmesi için destek verilmektedir” ifadelerine genel olarak katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum yoğunluktadır. Örgütsel stratejilerin kullanım sıklıklarına bakıldığında; yüksek performans gösterme stratejisi ve kariyer geliştirme stratejilerinin yoğun olarak kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. Lockwood’un 2004’te yapmış olduğu çalışmada yüksek performans gösterme ve kariyer geliştirme stratejilerinin kullanılan önemli stratejilerden olduğuna değinmiştir.

- Konaklama işletmelerinde kadının durumuna ilişkin ifadelerde “çalıştığım otelde kadın çalışanlara ayrımcı uygulamalarda bulunulmamaktadır, çalıştığım otelde orta kademedeki kadın yönetici sayısı erkek yönetici sayısından fazladır, ücret ve terfi konusunda kadın ve erkek çalışanlar eşit konumdadırlar, konaklama sektörü insan ilişkilerinin önemli olduğu bir sektör olduğu için, çalıştığım otelde tepe yönetimde kadın yönetici bulunmaktadır, otel işletmelerinde bazı pozisyonlar erkekler için uygunken bazı pozisyonlar kadınlar için uygundur, kadınlar erkek iş arkadaşlarıyla rahat iletişim kurabilmektedirler” ifadelerinin katılım oranları kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum ağırlıklıdır. Otel yönetiminde kadın yöneticiler erkek yöneticilere nazaran daha etkindir ifadesinde ise kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum katılım oranları daha yoğundur. Bu ifadelere bakıldığında konaklama işletmelerinde pozisyon ve departmanlar bazında cinsiyet ayrımının olduğu ortaya çıkmaktadır.
- Çalışmada kadın genel müdür oranı %12,5 iken erkek genel müdür oranı %21,2’dir. Yani tepe yönetimde bulunan kadın oranı erkek oranından düşüktür. Departman müdürü ve departman şefi oranlarına bakıldığında kadın katılımcıların orta kademedeki yoğunlaştığı görülmektedir. Katara(2005)’te yapmış olduğu çalışma sonuçlarında da kadın yöneticilerin ve çalışanların belli kademelerde ve belli departmanlarda yoğunlaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine Woods ve Viehland’ın(2000)’de yapmış olduğu araştırma sonuçlarında da toplam yönetici içerisinde kadın yönetici oranının %13,9 olduğu ortaya çıkmıştır.
- Konaklama işletmelerinde cam tavan sendromunu önlemeye yönelik stratejilere bakıldığında; kariyer geliştirme stratejilerinden ve yüksek performans gösterme stratejisinin yararlanılan stratejiler arasında olduğu görülmektedir. Terfi, teşvik ve promosyon, pozitif ayrımcılık ifadelerinde kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kararsızım katılım sıklıkları katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum sıklık oranlarından fazladır. Stratejilerle ilgili ifadelerde genel müdürlerin katılım sıklıklarında terfi konusunda

kadınlara öncelik verildiğine dair olumlu ifadeler vardır. Pozitif ayrımcılık stratejisine bakıldığında genel müdürlerin pozitif ayrımcılık stratejisine dair yorumları genel olarak katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ağırlıklıdır. Kariyer geliştirme stratejilerinde ise kadın genel müdürler ve erkek genel müdürler arasında farklılık bulunmaktadır. Kadın genel müdürler kariyer stratejisinin uygulandığını dile getirirken erkek genel müdürlerin katılım sıklıkları aksi yöndedir. Bu ifadelere göre stratejilerin, planlı ve tutarlı bir şekilde uygulanmadığı söylenebilir.

- Teşvik ve promosyon stratejisine bakıldığında; kadın genel müdürlerin katılım sıklıkları genelde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ağırlıklı iken erkek genel müdürler katılıyorum ve katılmıyorum ağırlıklıdır.
- Yüksek performans gösterme stratejisine bakıldığında; genel müdür statüsünde olanların katılım sıklıkları katılıyorum ve kesinlikle katılıyorumda yoğunlaşmaktadır.
- Mentor stratejisine bakıldığında; genel müdür statüsünde bulunanların katılım sıklıkları genelde katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorumdur.
- Bu ifadelerin sıklık oranlarına bakıldığında; konaklama işletmelerinde cam tavan sendromunu önlemeye yönelik stratejilerin uygulanma konusunda eksiklik görülmektedir. Konaklama işletmelerinde cam tavan sendromuna ilişkin bulgulara ve cam tavan sendromunu önlemeye yönelik stratejilere bakıldığında, yüksek performans gösterme strateji stratejisinin en çok kullanılan strateji olduğu anlaşılmaktadır. Kariyer geliştirme stratejileri de diğer stratejilere oranla daha çok kullanılmaktadır. Ancak cam tavan sendromu ve kariyer engellerine dair ciddi bir farkındalığın olmaması sebebiyle konaklama işletmelerinde kadın yöneticilere dair örgütsel strateji oluşturulmadığı ve uygulanmadığı söylenebilir. İfadelere bakıldığında orta kademe ile tepe yönetim arasında bazı farklılıkların olduğu anlaşılmaktadır. Bu da stratejilerin uygulanma sürecinde plansız olduğunu, örgüt içi bilgilendirmenin zayıf olduğunu ve dikey iş kolları arasında iletişim eksikliğini göstermektedir.

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuçlar

Çalışmanın sonuç ve öneriler kısmında anket yoluyla elde edilen bilgilere ilişkin verilerin değerlendirilmesi ve bu bilgiler doğrultusunda yapılması gereken öneriler yer almaktadır. Çalışma bulgularında konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin kariyer engelleriyle karşılaştıkları ve bu kariyer engellerinin cam tavan sendromuna yol açtığı anlaşılmaktadır. Kadın yöneticilerin karşılaştığı aile ve örgütsel engellerle birlikte bireysel tercih ve algılarının da cam tavan sendromuna önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Çalışma sonucunda kadın çalışanlar ile erkek çalışanların tercih edildiği departmanlar arasında farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da konaklama işletmelerinde departmanlar arası cinsiyet ayrımcılığının olduğunu göstermektedir. Ayrıca kriz durumunda işten ilk çıkarılması gereken grup sıralamasında bekar kadın grubunun yer alması da kadın çalışanların konaklama işletmelerinde dezavantajlı konumda olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre H₂ hipotezi doğrulanmıştır. Kümeleme analizi sonucunda, yöneticide bulunması gereken özelliklere bakıldığında her üç kümede ortak özellik olarak erkeklere atfedilen otoriter olma özelliğinin belirtildiği görülmektedir.

Bu çalışma sonucunda elde edilen verilere göre konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin cam tavan sendromuyla karşılaştıkları ve cam tavan sendromunu önlemeye yönelik stratejilerin uygulandığı ortaya çıkmıştır. Örgütsel stratejilere ve kariyer engellerine dair olan ifadelerin katılım sıklıklarına bakıldığında H₁ ve H₃ hipotezlerinin de doğrulandığı görülmektedir. Ancak cam tavan sendromunun bilinirliğinin az olması ve bu nedenle de uygulanan örgütsel stratejilerin spesifik olarak cam tavan sendromunu önlemeye yönelik olmadığı söylenebilir.

5.2.Öneriler

Yapılan araştırmanın çıktılarına bakıldığında, konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerini önlemek için gereken öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Veri toplama sürecinde konaklama işletmelerinde yöneticilerle yapılan görüşmelerde özellikle orta kademe yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin çok fazla bilgiye sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuca dayanarak cam tavan sendromuyla ilgili konaklama işletmelerinde bilgilendirme yapılması işletmenin stratejileri uygularken atması gereken en önemli adımlardan biri olabilir.
- Hem etnik ayrımcılık hem de cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmış kadın yöneticilerle Farrar'ın (1996) yapmış olduğu çalışmada, iletişim ve eğitim odaklı stratejilerin önemi vurgulanmıştır. Konaklama işletmelerinde tepe yönetimdekiler, ve insan kaynakları yönetimdekiler kadınların kariyer engelleri ile karşılaşabileceğinin farkında olmalıdır. Örgüt içerisinde kariyer engelleri konusunda bir bilinç oluşturulmazsa cam tavan sendromuna neden olabilir.
- Cinsiyet ayrımcılığı ve etkili iletişim ağları gibi kadın çalışanlara daha esnek bir örgüt yapısı sağlayabilecek aktiviteler geliştirilmelidir.
- Konaklama işletmelerinde örgütsel yapının kadın çalışanlara ayrımcı uygulamalara yol açmayacak şekilde biçimlendirilmesi gerekmektedir.
- Konaklama işletmelerinde pozitif ayrımcılık, terfi, teşvik ve promosyon gibi stratejilerin daha yaygın kullanılması için insan kaynakları departmanı gerekli çalışmaları yapmalıdır.
- Çalışanlara cinsiyet ayrımcılığı, cinsel taciz ve mobbinge yönelik cam tavan sendromuna doğrudan ya da dolaylı olarak neden olan uygulamalara ilişkin eğitimler verilmelidir.
- Kadın yöneticiler konusundaki mentor eksikliği göz önünde bulundurularak var olan kadın yöneticilerin yönetici olabilecek kapasitede olan kadın çalışanlara danışman ve mentor desteği sağlayarak özgüvenlerinin artırılmasına yardımcı olunmalıdır.

- Yapılan analizler sonucu kadın ve erkek yöneticilerin cam tavan algılarında farklılık olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle örgüt kültüründe cinsiyetçi tutumları değiştirmek adına ekip çalışmaları, toplumsal cinsiyet eğitimleri, örgüt içerisinde empati kültürünü geliştirme amaçlı çalışmalar yapılabilir.
- Yapılan analizler sonucunda eğitim durumlarının, medeni durumlar, departman farklılıklarının ve pozisyonların da cam tavan sendromu ve cam tavan sendromunu önlemeye yönelik stratejilerine bakış açılarında farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılıkları gidermek için de örgüt kültürünü iyileştirmek amacıyla eğitimler ve ekip çalışmaları yapılabilir.
- Literatür taramasında Catalyst'in (1993)'te, Eyring ve Stead'ın (1998) cam tavan sendromunu önlemeye yönelik stratejileri belirttikleri çalışmada esnek çalışma saatlerinden bahsetmişlerdir. Ancak konaklama işletmelerinde esnek çalışma saatlerinin örgütsel bir strateji olarak uygulanmadığı söylenebilir. Kadın çalışanların kariyerlerini daha kolay yönlendirebilmeleri için esnek çalışma saatleri iş uygulamalarında yer almalıdır.

Sonuç olarak; konaklama işletmelerinde kadın çalışan sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu nedenle kadın çalışanlar için kariyer olanaklarının geliştirilmesi ve cam tavan sendromuyla örgüt olarak mücadele etmek, hem kadın çalışanlar için hem de örgüt kültürünün gelişimi için önemli bir adım olacaktır. Örgütsel stratejiler uygulanırken öncelikle eğitim, örgüt içi iletişim ve esnek çalışma saatleri odaklı stratejilerin geliştirilmesi, oluşturulması gerekmektedir. Bu stratejiler geliştirilirken performans değerlendirmeler uygulanan programların geri dönüşü ve izlenebilirliği de önemlidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akoğlan, M. (1997).Konaklama Endüstrisindeki Kadın Yöneticiler. Tc Anadolu Üniversitesi Yayınları. No:994. Eskişehir.

Balcı, A. (2009). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem , Teknik Ve İlkeler. Pegem Akademi. Baskı 7. Ankara

Barutçugil, İ. (2002). İş Hayatında Kadın Yönetici. Kariyer Yayınları. 1.Basım İstanbul.

Batman, O. (2003). Otel İşletmelerinin Yönetimi. 2. Baskı. Adapazarı, Değişim Yayınları.

Bradley, H.(1989). Men's Work, Women's Work. Minneapolis University, Minneapolis Press.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K.,E., Özcan, K., Ş.ve Demirel, F. (2009).Bilimsel Araştırma Yöntemleri. 7. Baskı . Pegem Akademi, Ankara.

Michell, J. (1996). Kadınlar En Uzun Devrim (Çev.: Gülseli İnal ve diğerleri).Birinci Basım. İstanbul, Agora Kitaplığı.

Palmer, M., Hyman, B. (1993).Yönetimde Kadınlar, (Çev.: Vedat Üner). 1 Baskı. İstanbul, İmpa Matbaacılık

Pellizzon, S., M. (2009). Kadının Konumu Nasıl Değiştirdi? Feodalizmden Kapitalizme.(Çev.: İhsan Ercan Sadı ve Cem Somel). 1. Baskı Ankara, İmge Kitapevi.

Seymen, A., O.(2000).İşletmelerde Yeniden Yapılanma(Reengineering),Süreç Odaklı Organizasyonlar Ve Otel İşletmelerinde Uygulaması. 1. Baskı .İstanbul, Beta Yayıncılık.

Sümer, S., 2001, "Modern Kadınlar, Çatışan Talepler, Farklı Çözümler", Yerli Bir Feminizme Doğru (Der., Aynur İlyasoğlu ve Necla Akgökçe), İstanbul, Sel Yayınları, s.107-126.

Şener, B. (2001). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık 3. Baskı. Ankara

Tayanç,F.,Tayanç, T. (1977).Dünyada Ve Türkiye'de Tarih Boyunca Kadın. 1. Baskı Ankara, Toplum Yayınları.

Tezler

Akdöl, B. (2009). Cam Tavan Ve Kuramsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ciner, Ö. (2003). Halkla İlişkiler Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çelik, N. (2009). Konaklama İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Yıldırma Davranışları(Mobbing) Ve İş Stresi: Mersin İli Örneği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Mersin.

Çuhadar, M., (2001). Otel İşletmelerinde Bir Pazarlama Aracı Olarak İnternetin Kullanımı: Antalya İli Sınırları İçerisinde Faaliyet Gösteren 3,4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Dalkıranoglu, T. (2006). Çalışma Yaşamında Kadın İş Gücü Ve Cinsiyet Ayrımcılığı :Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Doğru, A. (2010). Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri Ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Farrar, A., L.(1996). It's All About Relationships: African- American And European American Women's Hotel Management Careers, Doctor Of Philosophy İn Hospitality And Tourism Management,The Faculty Of The Virginia Polytechnic Institute And State University, Blacksburg, Virginia.

Erçen, A., E., Y. (2008). Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.

Erdem, A. Yavuzhan. (2010). Osmanlı Diplomasisinin Modernleşmesinde Tanzimat Dönemi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslar arası İlişkiler Anabilim Dalı , Ankara

Filiz, Y. (2011). Esnek Çalışma Biçimlerinin Kadın İstihdamına Etkileri Avrupa Birliği İstihdam Politikaları Ve Türkiye Karşılaştırması. Tc Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi, Ankara.

Güler, B., S. (2005). Örgüt Kültürü İçerisinde Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Kadınların İş Yerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat

Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kanten, P. (2006). Konaklama İşletmelerinde Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Stratejik Rolü ve Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Çanakkale

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

Karşlı, Ş., F.(2005). Örgüt Kültürü Ve Kadın Yöneticiler. Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara.

Kaya, C. (2009). Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Sorunları Ve Örgütlenme Eğilimleri. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İzmir.

Kaya, G. (2010). Avrupa Birliği İş Hukukunda Cinsiyet Ayrımcılığı. Yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Avrupa Birliği Anabilim Dalı, Avrupa Çalışmaları Programı, İzmir.

Olaş, Ö. (2006). Kadın Yöneticinin Çalışma Yaşamında Değişen Karakteristiği Üzerine Bir Saha Çalışması: Sakarya Örneği. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Öz, M. (2006). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Tatminin Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Mersin.

Öztürk, T. (2007). Türkiye’de Kadın Çalışanların İş Yaşamındaki Yerinin Analizi: İzmir’de Bir Alan Çalışması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Parsak, G. (2010). Örgütlerde Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Çukurova Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Pekel, H., Nail. (2011). İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

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

Şahin, D., N. (2002). Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset ve Sosyal Bilimler Anabilim Dalı, Ankara.

Tarakçıoğlu, S. (1999). Konaklama Hizmetlerinin İhraç Edilebilir Özelliği Ve İhracatçı Otel İşletmelerinin Özellikleri. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tümen, B., C. (2009). Turizm Sektöründe Kadın İstihdamının Özellikleri Ve Karşılaşılan Sorunlar. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Uzun, G. (2005). Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Makaleler

Akçadağ, S., Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Bir Çalışma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10, 167-193.

Anafarta, N., S. ve Yapıcı, N.(2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi,15, 111-137.

Arıkan, S. (1999). Yönetimsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler, Polis Bilimleri Dergisi, 1(4),147-154.

Aydın, Ş., Özkul, E., Tandoğan, G., Şahin, N. (2007). Otel İşletmelerinde Kadınların Üst Ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma, 15.Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Sakarya, 312-319.

Aymankuy, Ş., Y.(2005). Konaklama İşletmelerinde Sendikaların Hizmet Kalitesine Etkileri, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(14),1-22.

Bacak, B. ve Yiğit, Y.(2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri ve Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler, Girişimcilik Dergisi, 5(1),30-44.

Başçı, V.(1999).Kadının Statüsü Üzerine Bir İnceleme, Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 14, 67-79.

Bendl, R. ve Schmidt, A.(2010, September). From Glass Ceiling To Firewalls- Different Metaphors for Describing Discrimination, Gender, Work and Organization, 17(15), 612-634.

Berktaş, F. (2004). Kadınların İnsan Haklarının Gelişimi ve Türkiye. Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları, No 7, İstanbul Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları ve Araştırma Birimi.

Besler S.,ve Oruç, İ.(2010).Türkiye’de Yazılı Basında Kadın Yöneticiler, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 10(1), 17-38.

Biricikoğlu, H.(2006). Türk Modernleşmesinde Kadın, International Conference on Women’s Studies EMU,CWS.

Bolat, O., İ., Bolat, T.(2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 11(19), 75-94.

Browne, M., N., Meyer, Andrea Giampetro. (2003). Many Paths To Justice : The Glass Ceiling, The Looking Glass, And Strategies For Getting The Other Side, Hofstra Labour & Employment Journal, 21(1), 61-107.

Burke, Ronald, J., Koyuncu, Mustafa, Firkenbaum, L. (2008). Work Experiences, Satisfaction And Psychological Well Being Of Female And Male Managers In The Hospitality Sector In Turkey, Equality, Diversity And Inclusion: An International Journal, 27(6), 505- 518.

Burke,Ronald,J., McKeen,C.,A. (1990). Mentoring in Organizations: Implications for Women. Journal Of Business Ethics, 9, 317-332

Catalyst, S. (1993). Successful Initiatives For Breaking The Glass Ceiling To Upward Mobility For Minorities And Women, United States Glass Ceiling Commission.

Crampton, S., M., Mishra, J., M. (1999, Spring). Women In Management, Public Personnel Management, 28(1), 87-106.

Çalışkan, O., ve Tepeci, M.(2008). Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19(2), Güz: 135-148.

Çetin, G. ve Safarova, T. (2009). İş Yaşamında Kadına Karşı Psikolojik Taciz Davranışı. Uluslararası Disiplinler Arası Kadın Çalışmaları Kongresi, Kongre Bildirileri, Cilt:1, 92-103.

Çitci, O. (2000). 20.Yüzyılın Sonunda Kadınlar Ve Gelecek. Mülkiyeliler Birliği Dergisi, 23(215), 81-97.

Demirbilek , S. (2007). Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelemesi. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt 44(511), Sayfa 12-27.

Demiralp, D. (2009). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Bilim ve Eleştiri, 135- 145.

Dimovski, V.,Şkerlavaj, M., Mok Kim Man, M. (2010, Winter,) Is There A’ Glass Ceiling ‘ For Female Managers In Singapore Organizations? Management, 5, 307-329 .

Dowling, S. (2007). Does The Glass Ceiling Exist In Hospitality. The Graduate Management Review, 37-42.

Elacqua, T., C., Beehr, T.,A., Hansen, C., P., Ve Webster, J. (2009). Managers' Belief About The Glass Ceiling: İnterpersonal And Organizational Factors. Pshcology Of Women Quarterly, 33(3), Pages 285-294.

Eyring, A., Stead, B.,A. (1998). Shattering The Glass Ceiling: Some Successfull Corporate Practises. Journal Of Business Ethics, 17, 245-251 Netherlands.

Gander, M. (2010,October). Cracked But Not Broken The Continued Gender Gap İn Senior Administrative Position. Perspectives Dergisi, 14(4), 120-126.

Garavan, Thomas, N., O'brien F.,O'hanlon, D., (2006) Career Advancement Of Hotel Managers Since Gradutations: A Comparative Study, Personel Review, 35(3), 252- 280.

Gelegen, Didem Gediz.(2001). Çalışma Yaşamında Kadın Olmak. Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, s.27.

Gögebakan, Y.(2011). Anadolu'da Ana Tanrıça Kültü Olarak: Kadın. İnönü Üniversitesi Sanat ve Tasarım Dergisi, Özel Sayı 1(1), 502-514.

Güldal, D. (2006). Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Güldü, Ö., Ersoy, K., M. (2009). Toplumsal Cinsiyet Rollerini Ve Siyasal Tutumlar, Sosyal Psikolojik Bir Değerlendirme. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 64(3), 98-116.

Günden,Y., Korkmaz, M., Yahyaoğlu, 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, Sayı 28,Ocak- Şubat 2012, Uluslar Arası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi.

Günel,Ö., D. (2009). Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam Ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. İşletme Fakültesi Dergisi, 10(2), 197-217.

Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Demografik Özelliklerle İlişkisi. Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(2), 174-190.

Gürol M.Ali, Maşrap A.(2007, Yaz). Geçmişte ve Günümüz Yaşamında Ücretsiz ve Ücretli İş Gücü Olarak Kadın. Bilig Dergisi, (42), 95-109, Ahmet Yesevi Üniversitesi, Konya.

İraz, R. (2009). Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması. 17. Ulusal Yönetim Ve

Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 277-284.

İşler R., Eroğlu, Ö. (2004). İktisat Düşüncesinde Kadının Konumu ve Feminist İktisat. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, İstanbul .

Jackson, J., F., L., ve O'Callaghan, E., M. (2009). What Do We Know About Glass Ceiling Effects? A Taxonomy and Critical Review To Inform Higher Education Research. 460-482, Springer Science And Media B.V.

Kattara, H. (2005). Career Challenges for Female Managers in Egyptian Hotels. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 17(3),238–251.

Knutson, B.,J., Schmidgal, R.,S. (1999).Dimension Of The Glass Ceiling İn The Hospitality İndustry. Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly.

Koçak, O.,Hayran, N. (2011). Çalışma Hayatında Kadına Yönelik Taciz(Mobbing):Kocaeli –Körfez İlçesi Örneği. Uluslar Arası Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, Saraybosna –Bosna Hersek, 1109-1124.

Koca, B. (2012). Çalışma Hayatında Kadın. İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi, 1-19, Malatya.

Kozak, M., A. (1996, Eylül-Aralık). Konaklama Endüstrisinde Kadınlar. Anatolia, 16-23.

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.

Lockwood, N. (2004). The Glass Ceiling: Domestic And International Perspectives. Research Quarterly, Society For Human Resource Management, 1-10.

Makal, A. (2010). Türkiye’de Erken Cumhuriyet Döneminde Kadın Emegi. Çalışma Ve Toplum, 2, 13-40.

Mcmahon, F. (1994). Productivity İn Hotel İndustry. Dublin Institute Of Technology, International Journal Of Hospitality Management In Tourism,615-625.

Mercanlıoğlu, Ç. (2009). Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik; Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları Ve Bedelleri. 35-44, Uluslar Arası Disiplinler Arası Kadın Çalışmaları Kongresi 05-07 Mart 2009, Sakarya Üniversitesi.

Meyer, J., P. ve Allen, N., J. (1997). Coommitment İn The Workplace Theory Research And Application.

Mızrahi, R. ve Aracı, H. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1),2010 ISSN: 1309 -8039 (Online).

Mooney, S. ve Ryan, I. (2009). A Women's Place In Hotel Management: Upstairs Or Downstairs?. Gender In Management: An International Journal, 24(3), 195-210.

Öğüt, A. (2006). Türkiye'de Kadın Girişimciliğin Ve Yöneticiliğin Önündeki Engeller: Cam Tavan Sendromu. girisim.comu.edu.tr/dergi/2006/ogut.pdf, 56-78.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu Ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. Yönetim Ve Ekonomi, (14) 2, 117-135.

Özbey, F., R. (2004). Kadın Hakları ve Ekonomiye Yansımaları. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Biga İİBF I. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, 4-6 Haziran, 369-383.

Özdemir, M., Ç. (2009). Kapitalizm Kadın Ve Cam Tavanlar. Uluslar Arası Disiplinler Arası Kadın Çalışmaları Kongresi 05-07 Mart 2009 Sakarya 125-137.

Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi, Ege Akademik Bakış Dergisi, 10(4), 1217-1230.

Ragins, B., R., Townsend, B., Mattis, M. (1998). Gender Gap In The Executive Suite: Ceo's And Female Executives Report On Breaking The Glass Ceiling. Academy Of Management Executive, 12(1), 28-42.

Reichert, E., (2003), Workplace Mobbing: A New Frontier for the Social Work Profession, Çev.: Emine Özmete, Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education, 5(3), 4-12.

Sanal, E. (2008). Dünya Kadınlar Günü'nde Kadın İstihdamına Genel Bir Bakış, Toprak İşveren Dergisi, 77, 1-9 İstanbul,

Schor, S. (1997). Separate and Unequal: The Nature of Women's and Men's Career-Building Relationships. Business Horizons, Eylül-Ocak, 51-58.

Seyman, Y. (2010). Kadınların Toplumsal Konumu. Kamuda Sosyal Politika Dergisi, (12), 4-1.

Serdaroğlu, U. (1997). Kişisel Olan Sadece Politik Değil, Aynı Zamanda İktisadidir. Mülkiyeliler Birliği Dergisi, 21(197), 3-10.

Skelly Jonathan J., Johnson, Jennifer, Barger. (2011). Glass Ceiling And Great Expectations: Gender Stereotype Impact On Female Professional. Southern Law Journal, 21, 59-70.

Sökmen, A. (2005). Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik bir Araştırma, Ekonomik Sosyal Araştırmalar Dergisi, <http://www.iibf.ibu.edu.tr/Dergiguz2005/Makale1.Pdf>. 16 Kasım 2012'de alınmıştır.

Şahin, L. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi, Kamu- İş Dergisi, 11(2), 129-164.

Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing). Çalışma Ve Toplum Dergisi, (4), 13-28.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama. Doğuş Üniversitesi Dergisi, (8)1, 92-107.

Tuna, M. (2007, Bahar). Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldız Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, (18)1, 45-52.

Tükeltürk, A., Ş. ve Perçin, Ş., N. (2008). Turizm Sektöründe Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri Ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler. Yönetim Bilimleri Dergisi, (6)2, 113-128.

Türkkan, G. (2010). Yönetimde Kadın. 19. Kalite Kongresi, Türkiye Kadın Girişimciler Derneği.

Türkkahraman, M. ve Şahin, K.(2010). Kadın Ve Kariyer. Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2(1), 75-88.

Vrtiprah, V. ve Ban, I. (2000). Productivity And Quality In The Hotel Industry. ASAC-IFSAM Conference, Montreal, Quebec, Canada.1-10.

Woods, H. ve Viehland, D. (2000).Women in Hotel Management.Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 41(5): 51-54.

Woods,Robert, H.,Kavanaugh, Raphael R.(1994, February). Gender Discrimination And Discrimination Sexsual And Harrasment And Experienced By Hospitality- İndustry Managers. Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly, 35, 16-21.

Yağcı, K. (2007). Meyer Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(3),114-129.

Yaprak, Ş. (2009). Kadınların Yönetim Kademelerinde Yer Almalarının Önündeki Engeller ve Cam Tavan Olgusu. ss.181-193, Uluslar arası Disiplinler Arası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05- 07 Mart 2009, Kongre Bildirileri Cilt ,Sakarya.

Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu I., G. (2009). Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi,1(1), 3-16

Yılmaz, B.ve Halıcı ,A. (2010). İş Gücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. Uluslar Arası İktisadi Ve İncelemeler Dergisi, 2 (4), 93-108

Zel, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması Ve Kraliçe Arı Sendromu. Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi, 35, 2. Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi, 35, 2.

Raporlar

AB Ve Türkiye Kadınlar İçin Birlikte Raporu, (2012) Avrupa Komisyonu Basın- Yayın Ve İletişim Genel Müdürlüğü, Brüksel, Belçika.

ERA Research & Consultancy ve Futurebright.(2012). Türkiye Mobbing Araştırması.

İş Yerinde Psikolojik Taciz Ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu(2011).Ankara.

International Labour Organization,(2004). Global Employment Trends For Women, Geneva.

International Labour Organization,(2008). Women Empowerment Through The Tourism Report. International Labour Office, Geneva.

International Labour Organization.(2010). Women In Labour Markets: Measuring Progress and Identifying Challenges,International Labour Office, Geneva.

Türkiye’de Kadının Durumu Raporu (2012), Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara .

Türkiye’de Ve Dünya’da Kadın İstihdamı Raporu.(2010). Ankara.

TUSİAD, (2008). Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri. İstanbul, TUSİAD Yayınları.

Labour Turnover & Costs in the Australian Accommodation Industry(2006). Griffith University, Australia.

Women in senior management: Still Not Enough(2012).Grant Thortorn, International Bussiness Report .

İstatistikler

İstatistiklerle Kadın Raporu. (2011), Türkiye İstatistik Kurumu, Ankara.

Aile Yapısı Araştırması.(2006). Türkiye İstatistik Kurumu, Ankara.

Hane Halkı İş Gücü Anketi. (2011). Türkiye İstatistik Kurumu.

İnternet Kaynakları

[Http://Www.Ak-Der.Org/Cedaw-Nedir.Gbt](http://Www.Ak-Der.Org/Cedaw-Nedir.Gbt) 20 Ekim 2012’de alınmıştır

<http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=38898> 13 Aralık 2012’de alınmıştır.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Postfeminism> 3 Kasım 2012’de alınmıştır.

EKLER

EK-1

Sayın katılımcı,

Bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin üst ve tepe yöneticilerin karşılaşmış oldukları cam tavan sendromunun tespit edilip ve cam tavan sendromunu önlemeye yönelik örgütsel stratejilerin belirlenmesidir. Talep edilirse çalışma sonucu bir rapor halinde sizlere sunulacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür ederiz.

Doç.Dr.Düriye BOZOK- Arife MAYUK

1. Cinsiyetiniz: kadın erkek
2. Yaşınız: 18-28 29-38 39-48 49 üstü
3. Medeni durumunuz: Bekar Evli Boşanmış
4. Eğitim Durumunuz: Lise Ön lisans Lisans Yüksek lisans
5. Çalıştığınız departman :
 ön büro insan kaynakları muhasebe –finansman
 Satış-pazarlama kat hizmetleri
6. Oteldeki göreviniz: Genel Müdür Departman Şefi Departman Müdürü
7. Sektörde çalışma süreniz: 1 Yıldan az 1-3 yıl 4-5 6-8 yıl 8 Yıldan Fazla
8. İşletmede çalışma süreniz: 1 Yıldan az 1-3 yıl 4-5 6-8 yıl 8 Yıldan fazla
9. İş yerinizde özellikle kadın iş görenlerin tercih edildiği departmanları yazınız (kadın iş görenlerin en çok tercih edildiği departmana 1, en az tercih edildiği departmana 8 puan verecek şekilde sıralayınız.)
 ön büro halkla ilişkiler mutfak servis muhasebe
 kat hizmetleri yiyecek-içecek satış-pazarlama
10. İşletmenizde finansal bir kriz durumunda hangisi işten ilk çıkarılacak olan gruba dahil edilmelidir (İlk çıkarılacak gruba 1, en son çıkarılacak gruba 5 puan verecek şekilde sıralayınız.)
 Evli çocuklu ve erkek
 Evli çocuklu ve kadın
 Hamile çalışan
 Bekar erkek Bekar kadın

11.Etkin bir yöneticide bulunması gereken davranışları size uygun olacak biçimde “1-2-3-4-5...” şeklinde sıralayınız”

- () Kendine güvenen () Sabırlı
() Otoriter () Mesafeli davranan
() idealist () Açık görüşlü () Pratik

12.Aşağıda verilmiş olan ifadeleri kendinize en yakın biçimde olacak şekilde işaretleyiniz.

- 1:kesinlikle katılıyorum**
2:katılıyorum
3: kararsızım
4: katılmıyorum
5:kesinlikle katılmıyorum

	1	2	3	4	5
Kadınların yönetim kademelerine geçmek için karar süreçlerinde aile etkilidir.					
Kadın hem işte iyi bir yönetici hem de evde iyi bir anne ve eş olabilir.					
Kadınlar iş yaşamında sosyal ağlara katılmakta zorlanırlar					
Kadın yöneticiler karar süreçlerinde daha duygusal davranabilirler.					
Evli kadınlar yöneticilik yapmakta daha çok zorlanırlar					
Kadınlar iş hayatını geçici bir süreç olarak görürler					
Kadınlar kariyer geliştirme programlarından yeterince faydalanma fırsatı bulamazlar.					
Kadınların liderlik özellikleri erkeklere göre yetersizdir					
Kadın çalışanların motivasyonları duygusal faktörlere bağlıdır					
Kadınlar otel işletmelerinde kariyer engeli olduğunu kabul etmişlerdir					
Üst düzey yönetici pozisyonunda görev almama kadının kişisel tercihidir					
Kadın çalışanların evli ve çocuk sahibi olmaları performanslarını etkiler					
Kadınlar iş dünyasındaki güçlülere erkekler kadar direnç gösteremezler					
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük pozisyonlarda çalışmaktadırlar.					
Otel işletmelerinde kadın çalışanlara ücretlendirmede ayrımcılık yapılmaktadır.					
Otel işletmelerinin çalışma saatleri kadınların çalışmasına olumsuz etki etmektedir					
Otel işletmelerinde kadınlara terfi konusunda daha çok imkan verilmektedir					
Otel işletmelerinde terfi konusunda erkeklere daha çok imkan verilmektedir					
Çalıştığım otelde kadın çalışanlara pozitif ayrımcılık uygulanmaktadır.					
Çalıştığım otelde kadın yöneticilerin karşılaştıkları kariyer engellerini önlemek için kariyer geliştirme stratejilerden yararlanılmaktadır.					
Çalıştığım otelde kadın çalışanlara ayrımcı uygulamalarda bulunulmamaktadır.					
Çalıştığım otelde orta kademedeki kadın yönetici sayısı erkek yönetici sayısından fazladır.					
Ücret ve terfi konusunda kadın çalışanlar da erkek çalışanlarla eşit imkanlara sahiptirler					
Konaklama sektörü insan ilişkilerinin önemli olduğu bir sektör olduğu için kadın yöneticiler yükselme konusunda avantajlı durumdadır					
Kadınların geçmişte aileleri tarafından desteklenmeleri					

yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler.					
Çalıştığım otelde kadın çalışanlara yönelik teşvik ve promosyonlar bulunmaktadır.					
Otel yönetiminde kadın yöneticiler erkek yöneticilere nazaran daha etkindir					
Çalıştığım otelde yüksek performans gösteren kadın çalışanlara kariyerinde ilerlemesi için destek verilmektedir					
Çalıştığım otelde kadın çalışanlara mentor desteği sağlanmaktadır					