

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KADIN ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN SENDROMU VE
KARİYER PLANLAMASI
İSTANBUL İLİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Esra Selcan ÖZER GÜNER

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Deniz ŞİŞMAN

İSTANBUL – 2018

TEZ TANITIM FORMU ÖRNEĞİ

- YAZAR ADI SOYADI** : Esra Selcan ÖZER GÜNER
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması: İstanbul ili üzerine bir araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 19 / 07 / 2018
- SAYFA SAYISI** : 127
- TEZ DANIŞMANLARI** : Dr. Öğr. Üyesi Deniz ŞİŞMAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Kadın çalışanlar, Cam Tavan Sendromu, Kariyer Planı
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez Kadın çalışanlarda cam tavan sendromu ve kariyer planlaması uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Esra Selcan Özer Güner

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KADIN ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN SENDROMU VE KARİYER
PLANLAMASI
İSTANBUL İLİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

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

**Hazırlayan
Esra Selcan ÖZER GÜNER**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr.Üyesi Deniz ŞİŞMAN**

İSTANBUL – 2018

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Esra Selcan ÖZER GÜNER

...../...../2018



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Esra Selcan Özer Güner 'in "Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması İstanbul ili üzerine bir araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan Dr.Ögr.Üyesi Deniz ŞİŞMAN

Üye Dr.Ögr.Üyesi Alaattin FIRAT

Üye Dr.Ögr.Üyesi Gül Nihan GÜVEN
YEŞİLDAĞ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu
onaylarım.

.. / ... / 2018

Prof. Dr. Nezir KÖSE

Enstitü Müdürü

ÖZET

Kadın alışanların tarihsel süreç içerisinde aldığı roller, sorumluluklar, geçirdiği evrimlerden kısaca bahsedilmiştir. Bu süreçte çalışanlar açısından, sanayi devrimi öncesi ve sonrası kadın olarak incelenmiştir. Burada ortaya konulmak istenen kadınların çalışma yaşamına katılma evreleri, sebepleri ve gelişimleridir.

Tarih boyunca kadınlar, üretim her aşamasında çalışmışlardır. lke ekonomisine ve aile ekonomisine olumlu yönde katkıları olan kadınlar, işgücü piyasasındaki bugünkü konumlarını zorlu mücadeleler sonucu elde etmişlerdir. Yapılan alışmalar işgücü piyasasında kadınların çeşitli sorunlarla karşılaştıklarını göstermektedir.

Tezin amacı, kadınların çalışma hayatındaki yerinden bahsederek çalışma hayatında karşılaştığı sorunları ele almaktır. Kadın alışanlar tarihi süreç içerisinde incelenmenin hemen akabinde, çalışan kadınların cam tavan sendromu konusu ele alınmıştır. Detaylı ve açık şekilde incelenip sunulmaya çalışılan cam tavan sendromunun sebepleri, cam tavan engelleri, bu engelleri aşmak için gereken stratejileri ayrı ayrı belirtilmiştir.

Tezin son bölümünde kariyer kavramı, özellikleri, yöntemleri ve saffaları ele alınmıştır. Eskiden kariyer imkânları daha çok geçmiş tecrübeler ve istihdam süreleri ile şekillenmekte iken şimdiki zamanda kişilerin birçok var olan özelliklerinin öncülük etmesi ve desteklenmesi ile şekillenmeye başlamıştır. Kariyer planlamasının önemi detaylı olarak ele alınmaya çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Kadınların alışma Tarihi, Cam Tavan Sendromu, Engelleri, Kariyer Planlaması.

SUMMARY

Women's staircases can be briefly mentioned, including rolls, responsibilities, and evolution. The industrial revolution, which is the biggest revolution in the working industry, was seized and examined as a woman before and after the industrial revolution. Here are the stages, reasons and development of participation in the working life that is desired to be put forth.

Throughout history, women have studied the work of production. For women to have a national economy and a family economy, women acquire challenging puzzles of their current position in the labor market. Recruitment can be found in the labor market.

The aim of the thesis is to deal with the ones in the working life expressed in the place of life in the working life. Women workers are handled immediately afterwards in the historical process, with the voices on the ceiling of the camera. The reasons for the glass ceiling syndrome, the glass roof obstacles and the strategies needed to overcome these obstacles have been specified separately in detail and on the open shelf.

The thesis criticizes its characteristics, methods, and perspectives in terms of extremely career. Begin to shape with more experience and shaping support, unless you are working to conclude with more experience and shaping your career.

Key words: Women's Working History, Glass Ceiling Syndrome, Barriers, Career Planning.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER	II
KISALTMALAR LİSTESİ.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
ÖNSÖZ	VIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	5
1.1.KADIN ÇALIŞANLARIN TARİHSEL SÜRECİ	5
1.1.1.Sanayi Devrimi Öncesi	5
1.1.2. Sanayi Devrimi Sonrası	9
1.1.3. Türkiye de Kadın İstihdam Oranları.....	12
1.1.4. Türkiye de Kadın İşgücünün İşsizlik Oranları.....	13
1.1.5.Dünya Kadınlarının İş Gücüne Katılma Oranı.....	14
1.2. KADIN ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN SENDROMU KAVRAMI.....	17
1.2.1.Cam Tavan Kavramı ve Cam Tavan Sendromu	17
1.3. KADIN ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN SENDROMU ENGELLERİ	25
1.3.1.Ücretlendirmede Eşitsizlik	25
1.3.2.Bireysel Faktörler, Örgütsel Faktörler, Toplumsal Faktörler	29
1.3.2.1.BireyselFaktörlerden Kaynaklı Engeller.....	30
1.3.2.2.Örgütsel Faktörlerden Kaynaklı Engeller.....	33
1.3.2.3.Toplumsal Faktörlerden Kaynaklı Engeller.....	40
1.4 CAM TAVANI KIRMAYA YÖNELİK FAALİYETLER.....	42
1.4.1.Mesleki Anlamda Eğitim Alma Stratejisi.....	43
1.4.2.Sosyal ilişki Geliştirebilme Stratejileri.....	44
1.4.3.Yüksek Performans Gösterebilme Stratejileri.....	44
1.4.4..Pozitif Görünümlü Ayrımcılık Stratejisi	45
1.4.5.Rehberlik Mentordan Yardım Alabilme Stratejileri.....	46
İKİNCİ BÖLÜM	47
KARİYER KAVRAMI VE KARİYER PLANLAMASI	47
2.1.KARİYER İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	47
2.1.1.Kariyer Kavramı Ortaya Çıkışı	48
2.2.KARİYER GELİŞTİRME	48

2.2.1. Bireysel Olarak Kariyeri Geliştirme	49
2.2.2. Örgütsel Olarak Kariyeri Geliştirme.....	49
2.3. KARİYER PLANLAMASI	50
2.3.1. Kariyerin Planlama Süreçleri	51
2.3.2. Kariyerin Planlanma Türleri	51
2.3.2.1. Bireysel Kariyer Planlanması	52
2.3.2.2. Örgütsel Açıdan Kariyer Planlaması	54
2.4. KARİYERİN YÖNETİMİ	56
2.4.1. Bireysel Kariyerin Yönetimi	57
2.4.2. Örgütsel Kariyerin Yönetimi	57
2.5. KARİYERİN MODELLERİ	57
2.6. KARİYERİN KALIPLARI	58
2.6.1. Kararlı Kariyerin Kalıpları	58
2.6.2. Kararsız Kariyerin Kalıpları	58
2.6.3. Doğrusal Kariyerin Kalıpları	59
2.6.4. Sprial Kariyerin Kalıpları	59
2.6.5. Çoklu Denemeler.....	59
2.7. KARİYERİN EVRELERİ.....	60
2.7.1. Kendini Keşfetme Aşaması.....	60
2.7.2. Yükselme Aşaması.....	60
2.7.3. Kariyerin Ortası	61
2.7.4. Kariyerin Sonu.....	61
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	62
YÖNTEM, BULGULAR VE YORUM	62
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	62
3.2. EVREN İLE ÖRNEKLEM.....	62
3.3. VERİ TOPLANMA ARACI VE TEKNİKLERİ	62
3.4. VERİ ANALİZİ	63
3.5. FREKANS TABLOLARININ YORUMLANMASI	63
SONUÇ	113
KAYNAKÇA	119
EKLER.....	-

KISALTMALAR LİSTESİ

- ILO** : ULUSLAR ARASI ÇALIŞMA ÖRGÜTÜ
TUİK : TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU
TÜRKONFED : TÜRK GİRİŞİM VE İŞ DÜNYASI KONFEDERASYONU



TABLolar LiSTESi

Tablo	Sayfa
Tablo 1 : Kurumsal Olmayan Nüfusun İşgücü Durumu.....	14
Tablo 2 : Tuik Eğitim Durumu ve Meslek Grubuna Dayalı Ücret arki.....	29
Tablo 3 : Ölçeğin Güvenirlik Analizi Sonucu.....	62
Tablo 4 : Demografik Özelliklerine Göre Dağılım.....	63
Tablo 5 : Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması Ölçeği Dağılım.....	65
Tablo 6 : Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasının Medeni Durumuna Göre Farklılaşması.....	68
Tablo 7 : Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasının Çocuğu Olma Durumuna Göre Farklılaşması:.....	70
Tablo 8 : Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasının Yaşa Göre Farklılaşması.....	79
Tablo 9 : Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasının Yaşa Göre Farklılaşmasında Scheffe Testine Göre Grup Farkları.....	85
Tablo 10 : Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması.....	88
Tablo 11 : Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasında Scheffe Testine Göre Grup Farkları.....	94
Tablo 12 : Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasının Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşması.....	95
Tablo 13 : Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasının Sektöre Göre Farklılaşmasında Scheffe Testine Göre Grup Farkları.....	102
Tablo 14 : Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasının Çalışma Yılına Göre Farklılaşması.....	104
Tablo 15 : Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasının Çalışma Yılına Göre Farklılaşmasında Scheffe Testine Göre Grup Farkları.....	110
Tablo 16 : Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasının Aylık Gelire Göre Farklılaşması.....	110

ŒEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Œekil 1: Cam Tavan Sendromu.....26

Œekil 2: Kariyer Yol Haritası.....52



ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresince değerli katkılarından dolayı İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma; deneyimlerini, desteklerini ve katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Deniz ŞİŞMAN'a şükranlarımı sunuyorum.

Esra Selcan ÖZER GÜNER



GİRİŞ

Sanayi devriminden sonra kadınların çalışma hayatına girmesiyle, örgütlerde yoğun bir kadın nüfusu ortaya çıkmış fakat pek çok örgüt erkek egemen örgüt yapılarını değiştirme konusunda başarılı olamamıştır. Kadınların örgüt içinde çalışma hayatında kabullenilmesinin ötesinde, üst yönetimde yer almaya başlaması, öncelikle kültürel, ekonomik, toplumsal ve siyasi gelişmelerin bir sonucudur. Fakat iş gücünün niteliğindeki ve demografik yapısındaki gelişmeler ayrıca toplumsal yasal, teknolojik ve ekonomik gelişmeler, Üst yönetim davranışlarında eskisinden farklı olarak bir takım değişimler söz konusu olmuştur.

Kişisel kariyer davranışları ve iş değerleri, farklılaşmalar sonucunda üst yönetim pozisyonlarında sayısal olarak daha fazla kadın çalışan olmasına dikkat edilme çabası geç kalınmış bir oluşumla hızlanmıştır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağının ortaya çıkardığı yeni mesleklerin pek çoğunda kadın sayısının artmasına rağmen üst kademelerde yeteri kadar kadın istihdam edilmemektedir. Genel olarak bakıldığında kadın istihdamındaki küresel artışın sebebi kültürel, sosyal ve ekonomik artışlar sonucu olarak görülmektedir.

Kadın çalışanları iş yaşamında olmalarındaki sebepler arasında öncelikle hane halkı gelirine katkıda bulunmak, bireysel olarak ayaklarının üzerinde durmayı başarmak, yaptıkları işlerden mutlu olmak ve tatmin olmak şeklinde sıralana bilinir. Geçtiğimiz 20. yüzyılda iş hayatında erkekler egemendir. Kadınlar Dünya genelinde ve Türkiye de nüfus olarak yarısını oluşturmaktadır, buna rağmen iş hayatında ve ekonomik anlamda erkekler ile aynı oranlara sahip değildir. Örgütlerde üst yönetime çıkıldıkça kadın istihdamının azaldığı görülmektedir.

Yönetimin üst düzeyindeki kadın sayısının gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yükselme eğilimine rağmen Türkiye’de üst yönetimde istenilen ve beklenen kadın istihdam oranı erkeklere nazaran oldukça alt seviyelerdedir. İçinde yaşanan çağda kadınlar eğitim, deneyim ve mesleki açıdan yeterli olsalar bile cinsiyet ayrımcılığından kaynaklanan fırsat eşitsizliği gibi sebeplerle erkeklerden daha az yönetim görevlerinde bulunmaktadırlar

Kadınların iş hayatına girmesi kadınlara yönelik çeşitli sorunları da beraberinde getirmiş bulunmaktadır. Kadınların iş yaşamına girme sebeplerinde hane halkı gelirin katkıda bulunmak iken karşılaştığı ilk sorun yani engel erkekler ile aynı çaba ve performansı göstermesine rağmen erkeler ile aynı düzeyde eşit şekilde yönetim pozisyonlarında yer alamamasıdır. Kadınlar iş-aile dengelerini kurmaya çalışırken çocuk bakımı, ev işleri gibi konularda zamanları yetersiz kalmaktadır. Ayrıca kadınlar örgütlerde öncelikle işe alınmalarında daha sonra iş yeri eğitim programlarına katılmada, çalışma karşılığı aldığı ücretlerde ve terfi konularında cinsiyet ayrımcılığı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Yeni örgüt yapılanmalarında kadın çalışanlar erkeklerin gerisinde değil yanında yer almaya çalışmaktadırlar. Fakat örgütlerde kadın çalışanlara olumsuz bakış açısına sahip olunması istenilen düzeyde kadın çalışanın oluşmasına engel teşkil etmektedir.

Kadın çalışanlar üzerlerine addedilmiş olan annelik, çocuk bakma ve eve bakmak ile yükümlü olduğunun düşünülmesi ve erkek çalışanlardan geride görülmesine sebep veren eski tip düşünce yapısı, bu çevrenin temel dayanağını oluşturmuştur. Geleneksel olan bu düşünce yapısı çok gelişmiş ya da gelişmekte olan toplumlarda daha az görülürken, az gelişmiş toplumlarda daha sıklıkla karşılaşılmaktadır. Az gelişmiş olan ülkelerde kadın çalışanlar hem toplumda hem de örgütte istenilen düzeyde yer edinme çabaları tamamlanmadığından, kadın çalışanların yönetim pozisyonlarına yükselmelerine engel olmaktadır.

Bu konuyla ilgili yapılan birçok istatistikte çalışan kadınların yönetim pozisyonlarına gelmelerinde artış olduğunu gösterse de, oranlara bakıldığında oldukça düşük ve yavaş ilerlemektedir. Örgütlerde kadın çalışanlar üzerinde oluşmuş olan bu önyargılar dolayısı ile çalışan kadının cesaret ve özgüvenini azaltmakta dolayısı ile üst yönetime yükselmelerini engellemektedir.

Türkiye'de birçok farklı sektörde yer alan kadın çalışanların pozisyonlarına bakıldığında, var olan bu engeller karşısında özgüvenleri azalsa dahi, buldukları konulardan bir üst yönetim kadrolarına geçişlerini sürdürmektedirler. Çeşitli sektörlerde yer alan kadın çalışanlarda bu ilerleme ve yükselme eğilimi eğitim sektörü için söylenebilir düzeyde değildir. Eğitim ülkemiz ve Dünya için en önemli konulardan bir tanesidir. Özellikle ülkemizde 989 bin 231 eğitimciden oluşan dev bir eğitim ordusu bulunmaktadır. 2016-2017 verilerine göre Milli Eğitim Bakanlığının öğretmen sayısının yüzde 60.8 kadın,

39.2 erkek eğitimcilerden oluşmaktadır. Fakat okullardaki yönetim kademesine baktığımızda bu sayının aynı orantıda ilerlemediğini görebiliriz.. Ülkemiz nüfusunun %49,8'i kadınlardan oluşmasına rağmen istihdam edilen kadın nüfus oranı %26,3, erkek nüfus oranı ise %65'tir.

Kadınların iş yaşamına katılımları nüfus oranlarına göre oldukça düşüktür. Türkiye Büyük Millet Meclisindeki kadın milletvekili oranı 1935 yılında %4,5 iken, 81 yıl sonra bu oran %14,7'ye yükseldi. Türkiye'de bakan sayısı 2016 yılında 27 olup bunların sadece biri kadın oldu. Ülkemizde 2009 yılı yerel seçimlerinde kadın belediye başkanı oranı %0,9 iken 2014 yılı yerel seçimlerinde bu oran %2,9 oldu. Kadın muhtar oranı 2009 yılı yerel seçimlerinde %2,3 iken 2014 yılı yerel seçimlerinde bu oran %2 oldu.

Kadınların iş gücüne yeterince katılmalarını engelleyen pek çok engel vardır. Bu durum 80'li yıllarda ilk kez karşımıza çıkan 'cam tavan' kavramıdır. kadın çalışanların sırf cinsiyetlerinden dolayı, başarılarına veya liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerinde karşılarına çıkan ve bekledikleri terfileri almalarını engelleyen engelleri ifade etmektedir.

"Cam Tavan Sendromu", belli iş kollarında yoğunlaşan ve genellikle üst kademe profesyonel çalışanlar arasında sayıca azlık gösteren kadınların ilerleme ve gelişmesine mani olan görünmez engelleri ifade eder. Bu engeller bireysel, örgütsel ve toplumsal engellerdir. Kadınların örgütlerde üst pozisyonlara yükselmelerinin önündeki görünmez engeller, kadınların önüne açık bir şekilde çıkmamakta fakat toplumsal cinsiyet ayrımcılığının meşru ve doğal uygulamaları arkasına gizlenmiştir.

Ekonomide kadının yerinin güçlenmesi Türk ekonomisinin güçlenmesinin yanında sosyal olarak da kadının güçlenmesini, böylelikle sağlıklı bir toplumsal yapısının oluşmasını sağlamaktadır. Bu çalışma kadın çalışanların istihdamında ve yönetim kademelerinde oluşan eşitsizliği yaratan durumları ortaya çıkarmak ve bu durumu aşabilen kadınların ne gibi zorluklarla karşılaştıklarını ortaya çıkarmak amacıyla ele alınmıştır.

Küresel anlamda meydana gelen sürekli ve hızlı olan değişimler iş dünyasına da yansımaktadır. Kişilerin kariyer olgusuna bakış açılarında karşılaşılan bu değişimlere paralel olarak artış göstermektedir. Kariyer kavramı

örgütlerde yönetim pozisyonlarına yükselme, elde edilen başarılar, mesleki ve toplumsal statüye ulaşma olarak ele alınmaktadır. Kariyer kavramı geleneksel yapıdan uzaklaşıp ileriye dönük daha gelişmiş bir kariyer yapısı oluşturmaktadır. Fakat ne var ki kadınlar açısından bu konu ele alındığında, kariyer hedeflerinin belirlenip gereken eğitim, özveri ve çalışmalar yapılmasına karşın yine de istenilen düzeye gelinememektedir. Bunun sebeplerinde karşılaştıkları engeller mevcuttur. Bu engellerin en başında cinsiyete dayalı eşitsizlikler yer almaktadır. Sonuç olarak karşılaşılan bu engeller beraberinde kariyerinde istenilen aşamalara gelemeyen kadın çalışanlar olduğunu ortaya koymaktadır. Her ne kadar yeni kariyer düşüncesinde kadın çalışanlara üst kademelerde yer verilmesinde çaba gösterilse de bu engeller dolayısı ile gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan kat edilemeyen yollar mevcuttur.



BİRİNCİ BÖLÜM

1.1.KADIN ÇALIŞANLARIN TARİHSEL SÜRECİ

1.1.1.Sanayi Devrimi Öncesi

Kadının birey olarak var olma çabası, hayatın her alanında aktif yer alma mücadelesi, içinde bulunduğu toplumsal yapıya göre değişip gelişmiş ve bir takım evrelerden geçmiş bulunmaktadır. Bu evrelerde kadınlar kimi zaman daha aktif rol alırken kimi zaman ise daha pasif bir şekilde rol almıştır. Bununla beraber kadınlar üretimin her safрасında yüzyıllar boyunca emek harcamasına rağmen üretime katılmış olmalarına rağmen, sosyo-ekonomik anlamda payına düşeni tam olarak alamamış, ayrıca dünya çapında yoksulluktan en fazla etkilenen kesimi olmuştur¹.

Kadınlar var olduklarından beri çalışmaktadırlar. İnsanlığın başlangıcından beri kadınların çalışma hayatı süre gelmektedir. Kadının eskiden beri üretim sürecinde olmasına rağmen, tarihsel sürece bakıldığında ücret karşılığı çalışmaya 19. Yüzyılda toplumsal ekonomik ve teknolojik alanda değişime yol açan sanayi devrimi ile birlikte başlamıştır².

Sanayi devrimi ile artan emek talebi kadının ücret karşılığı çalışmasına zemin oluşturmuştur. Kadınların işçi olarak belli bir ücret karşılığı çalışmasını sanayi devrimi mümkün kılmıştır. Sanayi devriminden önce kadınlar geleneksel rollerinden farklı bir tutum sergilememişlerdir.

Sanayi devrimi öncesi göçebe şeklinde yaşam ve doğa tüketiciliği ile yaşamını sürdüren toplumlar vardı. Göçebelik döneminde Türk kadını, devrinin erkek tipine Benzerlik göstermekteydi. Onun gibi ata biner, ok atar, kılıç kuşanır, düşmanla savaşırlardı. Yerleşik düzene geçilmesi ile birlikte Türk kadını daha pasif bir rol almıştır. Osmanlı öncesi göçebe dönemde toplumda kadın, aşiret içindeki toplumsal yasama dolayısıyla üretime yoğun biçimde katılıyordu³.

¹Mustafa Özer ve Kemal Biçerli, "Türkiye'de Kadın Çücünün Panel Veri Analizi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2003, S.56.

² Aylin Çıtak, Kadınların Çalışmasına Yönelik Tutum: Cinsiyet, Cinsiyet Rolü ve Sosyolekonomik Düzeye Göre Bir Karşılaştırma, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008, S. 25. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

³ Mine Tan, "Kadın Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi", Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1979, S.41.

Osmanlı Devleti'nin kurulması ile birlikte yerleşik hayata daha çok gecen kadının statüsünde değişme oldu. Kadınların yaptığı işler erkeklerin işlerine nazaran daha değersiz görülmüştü. Erkekler avcılık ile uğraşırken, kadınlar evde çocukları ve ev bakımı ile meşgul olmuşlardır. Kadınlar geleneksel rolünden dışarı çıkmamışlardır. Toplumun kadın ve erkek için belirlediği rolleri vardı. Erkeklerin evin geçimini sağlaması, eve gelir getirmesi beklenirken, kadınların ise ev işleri ve çocuk bakımlarını yapması beklenirdi⁴.

O dönemin koşullarında kadınlar, biyolojik farklılıklar nedeniyle ve göçebe hayat tarzının etkisiyle daha fazla ev içindeki işlere yönelmişti. Erkeğin görevi avcılıkla uğraşmak kadının görevinin ise ev işlerini çekip çevirmektir. Bu farklılıklar yüzünden toplumda biyolojik nedenlere yani cinsiyete dayanan ilk ekonomik is bölümü oluşmuştur.

Anaerkil dönem oluşumu üretimin doğaya has bir olgu olduğunun var sayılmasıdır. Anaerkil denilen bu dönemde söz hakkı ve sahibi olan kadınlar yönetici konumundaymış. Bu dönemin en belirgin özelliğinde kadınlar üretmekte, üretime tarlada ve evde çalışarak katılma şeklinde kısıtlanması ile beraber, kadın evde örtü ve halı dokuyarak ayrıca bunları takas usulü başkaları ile değiş tokuş yapmalarına karşın, hem tarımda hem de ilkel biçimde endüstri ticareti ve işçiliği yapması, ve sonucunda da erkeğin avcılık yaparak dış dünyaya açılmış olmasına sebebiyet vermiştir⁵.

Kadınların mevcut statüsünün yükselmiş olmasında en önemli faktör, kadınların üretim faaliyetlerinde doğrudan katılması şeklinde açıklana bilinir. Erkekler ise bu dönemde zamanlarının çoğunu savaşa ve avlanmaya ayırmışlardır ve bu dönemde kullandıkları birçok aletler kadınlar tarafından şekillendirilmiştir. erkekler daha çok avcılık yapmaktayken kadınlar da toplayıcılık faaliyetlerini sürdürmektedir. Yerleşik Düzen, Sınıflı toplumlara geçişte önemli bir etken olan özel mülkiyetin gelişmesiyle ataerkil hukuk anlayışı işlerlik kazanmış durumdadır.

⁴ Bennur Koca, "Çalışma Hayatı ve Kadın", http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1456/file/Calisma_Hayati_ve_Kadin_Bennur_Koca.pdf, s. 1. (Erişim Tarihi:13.02.2018)

⁵ Tülin Dalkırançoğlu, Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir, 2006, S.8 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

Bu surecin oluşmasında, avcı erkeğin hayvancılığa geçerek ilk mülkiyet olgusunu gündeme getirmesi etkili olmuştu. Yerleşik düzene geçilmesiyle birlikte üretim araçlarının gelişim karsısında üretimden öncelikli olarak çekilmesi gereken kadınlar ve yaşlılar olmuştu. Toplumun görece güçsüz sayılan kesimi giderek üretimden uzaklaşmış, bunun doğal sonucu olarak kadının toplumdaki yeri değişmeye başlamıştı⁶.

İnsanoğlunun doğa ve hemcinsleri ile mücadele ve onlara egemen olma çabaları savaşımlara neden olmuştu, yaşanan bu değişim ile kadının ailedeki rolü daha pasif bir hale inmişti⁷. Yerleşik düzene geçişin en önemli sonucu aile ve toplum yaşamında cinsiyete dayalı yeni bir iş bölümü ile birlikte, ataerkil aile düzeninin ortaya çıkmasıydı. Erkeğin egemen olduğu toplum daha sonraki zamanlarda gelişen üretim tarzlarında da devam etmiş, kadının ev içi emeğinin önemli fonksiyonu nedeniyle kapitalist sistemde de bu erkek egemen anlayışa göz yumulmuştu.

Feodal Düzen, Yerleşik düzene geçilmesi döneminin ardından gelen sürece tarihçiler kölelik düzeni olarak adlandırılmakta. Bu dönemde ataerkil bir aile yapısı mevcuttur ve dolayısı ile bu dönemde, toplumsal olarak ihtiyaç duyulan işgücüne savaşımlardan elde edilen en önemli ganimetlerden biri olan kölelerle sağlanmaktaydı. Bu kölelerin büyük bir bölümünü de kadınlar oluşturmaktaydı. Bu dönemde erkek ve kadın ayrımı yapılmaksızın üretimde kullanıldıkları görülmekteydi⁸.

Kadın köleler, erkek kölelerle birlikte aynı performansı göstererek üretimde yer alırlardı. Egemen sınıflar olan büyük toprak sahipleri ve tüccarlar köleleri diledikleri gibi kullanırlardı. Köleler arasında kadın erkek ayrımı yapılmadığı için her ikisinin de emeği sömürülürdü. O dönemde çalışmalarının karşılığı, kölelerin gereksinimleri çok az karşılamış ve maddi bir karşılık elde edememişlerdi.

Lonca Düzeni: Feodal düzen, feodal beylerin, derebeylerinin ya da senyörlerin mutlak hâkimiyet sağladığı dönemdi. Bu dönemde işletilen

⁶ Radiye Çakmak, Kadın İşgücü ve Yönetim Kadrolarında Kadın İşgücü İstihdamı, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı, İstanbul, 2001, S.7. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

⁷ Dalkırançoğlu, a.g.e.,s.2.

⁸ Dalkırançoğlu, a.g.e.,s.200.

topraklarda ve üretim aletlerinde sadece kullanım hakkına sahipken mülkiyet hakkına sahip değillerdi. Be nedenle aile üyeleriyle birlikte çalışmak zorunda olduklarından kadınlar da doğrudan çalışma faaliyetine dahil olmak zorunda kalmıştı⁹. Bu dönemde lonca düzeni ortaya çıkmıştı. Lonca sisteminde kalfa ve çırak ustanın yanında çalışır ustadan el sanatını öğrenirdi. Usta, çırağa kalfa olana dek bakar ve geçimini sağlamak zorundadır. O dönemde ücret ödemesi söz konusu değildir. Çırak, kalfa olduktan sonra ücrete hak kazanırdı. Lonca düzeninin hâkim olduğu dönemde bu denetim ve otoritede çalışan kadınlar mevcuttur ve dahası ilerleyen yıllarda çalışanların sadece kadınlardan oluştuğu bazı işler doğdu.

Bu çağda ailenin sürekliliğinin sağlanmasında kadının üretkenliği büyük önem taşımaktaydı. Yün eğiren, peynir yapan ve ihtiyaç fazlasıyla da ticaret yapan kadınlar üretim sürecinde erkekler kadar etkin olmuşlardı. Bu dönemde kadınlar ustabaşı olabilmiş ve çırak yetiştirebilmişti. Toplumsal yaşamları salt mülkiyetin sürekliliği için babaya erkek evlat vermek ve onu yetiştirmek amacıyla sınırlı kalmaktaydı. Mülk elde etme hakları olmadığı gibi herhangi bir nedenle toprak sahibi olduklarında kadınlar, evlilik yoluyla bu mal eşlerine geçmekteydi. Kısacası ortaçağda evlilik mülkiyetin erkeğe geçmesine hizmet eden kurumsal bir nitelik kazanmaya başlamıştı¹⁰.

Burjuvazi Dönemi, 16. yy 'da kadınların ticaret yapmaları yasaklanmış dul kadınlar dışında ustabaşı ve çırak olma hakları da ellerinden alınmıştı. Sonuçta loncalardan ihraç edilen kadınlar evde yapılan işin zor koşullarına ve düşük ücretlerine boyun eğmişlerdi¹¹. 16 yy'ın sonlarına doğru çalışma hayatında kadınların olmaması gerektiğine dair baskılar gittikçe artmış ayrıca hukuken de kocalarına bağımlı olmaları zorunlu kılınmıştır. Güçlenen burjuvazi kadınların ev kadını olmasını yücelten bir modeli benimsemişti.

Bu modele göre kadınlar sadece ev işlerini yapar ve çocuklarla ilgilenirdi, önemli kararları koca alır, kadın kamu işlerden uzak dururdu. Bu yüzyılda gerçekleşen reform hareketleri kadına yarar sağlayamamış aksine zarar vermiştir.¹². Kadınların eğitim ve bireysel meslek sahibi olmalarını engelleyen tüm

⁹ Ömer Zühtü Altan, "*Kadın İşçiler ve Türkiye'de Kadın İşçilerin 1475 sayılı İş Kanunu ile Korunması*", Eskişehir İtía Yayınları,Eskişehir, 1980, S. 16.

¹⁰ Çakmak, a.g.e., s. 7.

¹¹ Zerrin Gümüş, "*Kadınların Tarihine Giriş*", Adım Yayın Evi,İstanbul, 1995, S.65.

¹²Çakmak ,a.g.e., s. 42.

bu olumsuz koşullarla birlikte ileriki yıllarda üretim yöntemlerinde meydana gelen yenilikler eski alışkanlıkları alt üst ederek imalat sürecinin değişmesine ve daha çok sayıda işçi kullanan endüstri kuruluşlarının ortaya çıkmasına neden olmuştu.

Yerleşik yaşama(M.Ö 9000-5500) geçişin sağlanması ile erkekler daha çok yaşanan alanlardan uzakta avcılık ile uğraşırken, kadınlar da ev işleri ve çocuk bakımlarının yanı sıra tarım dönemlerinde ekme ve biçme ile tarımdan önceki dönemde bitki toplayıcılığı, ev ve el sanatlarına dayanmakta. Hayvanların evcilleştirilmesi, hayvan gücünden tarımda yararlanılması ve böylece tarımda meydana gelen gelişmeyle yerleşik yaşama geçiş, madencilik, balıkçılık gibi yeni uğraş alanlarının açılması, toplumların ekonomik, sosyal ve siyasal yapılarında önemli değişimler oluşmuştu.

İnsanoğlunun doğaya ve hemcinslerine karşı mücadelesi ve egemen olma çabaları bu dönemde savaflara neden olmuştu. Bu nedenle fiziksel güç ve üstünlük ön plana çıkarak ve giderek önem kazanırken; yaşanan bu değişim, kadın ve erkeğin önce aile daha sonrada toplumdaki statü ve rollerini derinden etkileyerek, köklü değişikliklere neden olmuştu. Sanayi kuruluşlarında çalışan kadın işçilerin sayıları giderek artmıştır.¹³

15. ve akabinde 18. Yüzyıllarda küçük sanatsal çalışmalarda önemli değişim ve gelişimler olmuştu. Bu yüzyıllar arasında kadınlar lonca düzeni ve otoritesi içerisinde farklı sanayi dallarında azda olsa yer almıştır 15. Yüzyıllarda ise bir tek kadınların yer aldığı meslek olarak görülen çamaşırcılık faaliyeti yer almıştır. Bununla beraber lonca düzeninde kadınların ustalık yapmaları yasaklanmış ve bu engel dolayısı ile erkeklere öncülük verilerek ayrımcılık oluşmasına sebebiyet verilmiştir.

1.1.2.Sanayi Devrimi Sonrası

Sanayi Devrimi ile birlikte kadın ilk kez, ekonomik gelir karşılığı bağımlı olarak yani bir başkası hesabına iş üretmişti. Bu nedenle Sanayi Devrimi, ilk kez ve bugünkü anlamıyla, ücretli kadın iş gücü kavramının ortaya çıkmasına sebep olan en önemli tarihsel gelişmeydi. 18. Yüzyıl sonlarında buhar makinasının bulunması ile İngiltere’de başlamıştı. 19. yüzyılda başta İngiltere olmak üzere

¹³ Şefika Kurnaz, “*Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını*”, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1997, S.138.

birçok Avrupa ülkesinde sanayileşme dokuma sektöründe başlarken, bu sektördeki toplam iş gücünün büyük çoğunluğunu da kadınlardan oluşmuştu.

Sanayi devrimi, buhar makinesinin bulunuşu ile 18.yüzyıl sonlarında İngiltere’ de başladı ve bir makinenin bulunuşu ile insan gücünün sınırlılıklarından uzak mekanik düzenlemeler, insan emeğine geçti ve bu durum, tüm üretim sürecini baştan aşağı farklılaştırmıştı. Üretimde el emeğinin yerine makine kullanıldığı için daha nitelikli malzeme üreten fabrikalar kurulmuştu.

Bu dönemlerde en yüksek maliyetlerin başında işgücü gelmekteydi. bu yüzden bu dönemde çalışanların öncelikle çalışma süreleri uzatılmış ve daha sonrasında ücretlerde olabildiğince düşük rakamlar belirlenmiştir. Bu şartlar dolayısı ile ekonomik açıdan oldukça zor günler geçirilmesinden sebep tüm aile bireyleri ekonomik bu sıkıntıları aşmak adına beraber çalışarak para kazanmaya çalışmışlardır.

Dönemin getirisi olarak kadınlar mecburen yoğun olarak yaptığı dokuma işçiliği ile evlerinde kurulu tezgâhlarından ayrılarak fabrika olma özelliğine sahip küçük atölyelerde yoğun bir biçimde çalışmaya başlamak durumunda kalmıştır¹⁴.

Kadın çalışanlar evlerindeki çalışma faaliyetlerinden ayrılarak kentlerde ağırlaşan hayat şartlarının zorunluluğu altında dışarıda ücret karşılığı çalışmaya başlamışlardır¹⁵. İlk zaman insan topluluklarından bu zaman ev içinde ki ekonomik yaşamda aktif bir şekilde yer alan kadın, bu zaman gelindiğinde ise ücret karşılığı çalıştığı görülmektedir.¹⁶

Sanayi devrimi ile birlikte ve bunu takip eden süreçte erkekler ise çiftçilik ve toprak ile ilgili işlerden büro ve fabrika işlerine geçmekte ve kadınlar ise evdeki rollerinden ve işlerinden sanayi ve büro işlerine geçmekteydi. İşte böylece kadınlar, çalışma hayatlarını işçi sıfatıyla üretime katılarak ve az da olsa elde ettikleri gelir ile aile bütçesine katkıda bulunmaya başlamışlardı.

¹⁴ Ahmet Makal, “Türkiye’ de 1950-1965 Döneminde Ücretli Kadın Emeğine ilişkin Gelişmeler”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2001, s.117-155.

¹⁵ Serap Sugur, “Türkiye’ de Tekstil Sektöründe Kadın Emeği ve Değişen Toplumsal Cinsiyet ilişkileri”, *Amme idaresi Dergisi*, 38 (1),2005, s. 47-68.

¹⁶ Aysel Günindi Ersöz, Cinsiyet Rollerine ilişkin Beklenti, Tutum Davranışlar ve Esler Arası Sorumluluk Paylaşımı (Kamuda Çalışan Yönetici Kadınlar Örneği), H. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara ,1997, (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

19. yüzyılların başlarında ise kadın çalışanların fabrikalarda ağır şartlar altında çalıştığı ve kadın çalışanların büyük bir kısmının seramik, maden işçiliği, dantel, kadın giyim ve dokuma sanayiinde yoğun olarak yer aldığı yazmaktadır.

En önemlisi de bu dönemde sanayide ağır şartlar altında kadınların çalıştırılması sonucu olabildiğince sömürülmekte oldukları dönem olarak ele alınmaktadır. Fakat burada dikkati çeken unsur ise kadın çalışanların zor koşullarda istihdamlarının gerçekleştirilmesine karşın, aldıkları ücretler düşük dahi olsa, ekonomik anlamda bağımsızlıklara sahip olmuşlardır ve ayrıca ödenen ücretler kendilerine ödenmesi ve kendilerine ait olması dönemin önemlilikleri arasında yer almaktadır.

Böylece Tarihsel olarak kadınların aile dışına çıkıp sürekli ve ücretli iş aramalarına yol açan değişimler Sanayi Devrimiyle (19. Yüzyıl) birlikte başlamıştır.¹⁷ Sanayileşme süreci ile paralel olarak kadın işgücü, ücretsiz aile işçiliğinden ücretliler sınıfına geçiş sağlamıştır. Bir yandan ekonominin işgücü gereksinimi, öte yandan kadının çalışma yaşamına katılma eğilimi ve zorunluluğu giderek daha çok sayıda kadının ücretli çalışanlar arasına katılmasını sağlamıştır¹⁸.

19. Yüzyılların sonlarına doğru ve 20. Yüzyılın başlarında erkekler toplumsal yapı dolayısı ile daha fazla eğitim almakta bunun sonucunda ise sektörlerde daha iyi iş kollarında bulunmakla beraber daha fazla para kazanmaktaydılar. Fakat yine bu dönemde kadınlar için yapılan olumlu çalışmalar mevcuttu. Bunlar kadın çalışanların aleyhine olan eşitsizlik hükümlerinin değiştirilmesi ve bunun sonucunda da kadınların özgürlük ve haklarını kazanmalarına çalışılmıştır. Böylelikle kadın çalışanlar ekonomik yaşam ortamında eskiye nazaran artış göstererek yer almışlardır.

Kadınların çalışma hayatına girişleri üzerinde en önemli etkiyi savaşlar oluşturmaktaydı. Hemen hemen tüm ülkelerde o tarihe dek asıl görevi ev işi olan kadınlar cepheye giden erkeklerin yerini almak için iş hayatına katılmıştı. Bu dönemdeki savaşlar neticesinde kadın çalışanların hizmetler kesiminde sayısı

¹⁷ Mine Tan, " *Kadın Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi*", Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1979, s.41.

¹⁸ Aslı Karataş, " Türkiye'de Kadın İşgücünün Durumu: Denizli Tekstil Sektöründe Kadın İşgücü Örneği", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Denizli, 2006, s.13.(*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*)

oldukça artmıştı. Kadın çalışanların ticaretteki oranı 500.000' sayısal değerinden 900.000' sayısal değerine ve yine kamuda çalışan kadın sayısı 260.000' kişiden 560.000' kişiye çıkmıştır. İngiltere'de 1914 ve 1918 yıllarında 1.345.000 kadın çalışma hayatına dahil olmuştu. Kadın çalışanlarda ticaret kesiminde 1921yılları ve 1931 yıllarının arasında %20 artmış iken yine çalışan kadınların aktif olarak büro işlerinde yer almalarını yüzdeliği %35 artmıştır. Serbest meslekte ise bu oran %12 olarak artış göstermiştir.

II. Dünya Savaşı ile beraber erkekler savaşa gitmek durumunda olduklarında kadınların emeklerine yeniden yoğun şekilde ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Bu dönemin 1943 lü tarihler kadın çalışanlar açısından incelendiğinde yaş aralıklarına bakıldığında 18 ila 40 yaş arasında 10 bekar bayandan 9 u ve yine 10 evli bayandan 8 i askeri ve sivil sektörlerinde çalışmışlardı¹⁹. Akabinde 1950 li tarihler ve daha sonrasın dada kadın işgücüne endüstri ve hizmet sektöründe duyulan ihtiyaç dolayısı ile kadın çalışanlar üretim ve kamu alanına yönelmişlerdir.

1.1.3. Türkiye'de Kadın İstihdam Oranları

Bireylerin iş gücüne katılmalarında önemli belli başlı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar kişilerin cinsiyeti, yaşı ve tecrübesi olarak sıralana bilinir. Bahsetmiş olduğumuz bu unsurlar iş yaşamındaki politikaların uygulanması sürecinde etkili olmaktadır. Bireylerin iş hayatına katılmalarını etkileyen bir çok faktör bulunmaktadır ve dolayış ile bu faktörlerden sebep katılım oranları farklılık göstermektedir. Bu bahsedilen farklılıklar ülkeler arasında ve yine hatta bölgeler arasında bile farklılık göstermektedir. Bireylerin iş gücüne katılmasında önemli etkenlerde eğitimleri, yaşları, cinsiyetleri, iş yaşam koşulları ve emeklilikle ilgili durumlar etkilemektedir.

¹⁹ Aysel Günindi Ersöz, "*Cinsiyet Rollerine İlişkin Beklenti, Tutum Davranışlar ve Eşler Arası Sorumluluk Paylaşımı (Kamuda Çalışan Yönetici Kadınlar Örneği)*", Türkiye Kültür Bakanlığı, Ankara, 1999 s.101.

Tablo 1. Kurumsal Olmayan Nüfusun İşgücü Durumu²⁰

İşgücü Durumu	2007		2015	
	ERKEK	KADIN	ERKEK	KADIN
Kurumsal Olmayan Çalışma Çağındaki Nüfus (Bin)	24,513	25,48	28,573	29,281
İşgücü (Bin)	17,098	6,016	20,453	9,225
İstihdam Edilenler (Bin)	15,382	5,356	18,562	8,058
İşsiz (Bin)	1,716	660	1,891	1,167
İşgücüne Katılma Oranı	69,80%	23,60%	71,60%	31,50%
İşsizlik Oranı	10%	11%	9,20%	12,60%
Tarım Dışı İşsizlik Oranı	11,40%	17,30%	10,50%	17,20%
İstihdam Oranı	62,70%	21,00%	65%	27,50%
İşgücüne Dâhil Olmayan Nüfus (Bin)	7,42%	19,46%	8,12%	20,06%

1.1.4. Türkiye’de Kadın İşgücünün İşsizlik Oranları

Cinsiyete Göre İşsizlik, İşsizliğin cinsiyete göre incelenmesi ülkemizin sosyo-ekonomik yapısını ortaya koymak açısından önemlidir. Ekonomileri tarıma dayanan ekonomilerde kadın yardımcı ara eleman olarak hizmet ederken, sanayi ülkelerinde ise kadın işgücü piyasasında büyük bir paya sahiptir.²¹

İşgücü dinamiklerine cinsiyet açısından bakıldığında, özellikle işgücüne katılım için kadınların durumu köklü bir sorun teşkil etmektedir. Kadın istihdam göstergelerinin olumsuzluğu Türkiye istihdam verilerine olumsuz yönde yansımakta. Kadınların istihdam oranı yıllar itibariyle çok ciddi bir artış göstermemekle birlikte, kadın istihdam oranı erkeklerin istihdam oranının yarısından azdır. TÜİK’in hazırlamış olduğu hane halkı işgücü araştırması sonuçlarına göre hazırlanan Kadın istihdam oranı 2002 yılında %25,3 iken, 2007 yılına kadar sürekli olarak düşmüş ve 2008’ de %21,6 kadar gerilemiştir.. Erkek istihdam oranı 2000-2009 döneminde sürekli azalma göstermiş, 2000’de %68,9 iken 2009’de %60,7 civarındadır.. 2009 küresel ekonomik kriz yılında kadın

²⁰ Türkonfed İş Dünyasında Kadın 2017 Raporu Birinci Faz Çalışma Sonuçları, <http://www.turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed2017-kadin-raporu-1-faz-calisma-sonuclari.pdf>, Tuik Hhi Anket Sonuçları, (Erişim Tarihi:12.01.2018).

²¹ Gül Ekrem vd., " *Türkiye’de İstihdam Politikaları: Yapısal Bir Analiz*", Bursa, Ekin Yayınevi, 2009, S.167.

istihdam oranında artış olurken, erkek istihdam oranında azalma mevcuttur. Bu durum kadın istihdam oranının kriz dönemlerinden etkilenmediğini açıklanmıştır.. Son olarak 2016 yılında Türkiye’de 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde istihdam oranı %46,3 olup, kadın istihdam oranı %28 iken erkek istihdam oranı %65,1’ civarındadır.²²

1.1.5. Dünya Kadınlarının İş Gücüne Katılma Oranı

Dünyamızda çalışan kadınların oranı gün geçtikçe artmakta ama her zamanki gibi yeterli sayıya ulaşamamaktadır. Dünyada bu oran %50 civarındayken Türkiye’de %30 civarındadır. Çalışan kadınlar ile çalışan erkekler arasındaki sayıca farka sebep olan en önemli konuların başında kadınların ev işi çocuk bakımı ve eşlerin baskıcı tutumları yer almaktadır. ILO’nun (Uluslararası Çalışma Örgütü) araştırma raporlarında genel olarak kadınların iş bulma olanağı erkeklere oranla çok daha az seviyededir. Ayrıca daha niteliği düşük işlerle ve yine güvencesi eksik şekilde çalışmaktadırlar.

Kadın çalışanların dünyada çalışma hayatına katılımı %49 civarındayken erkelerde ise bu oranlar %27 civarındadır ve arada %27 lik bir fark olduğu görülmektedir. Hatta bazı ülkelerde bu arada ki farklılıklara %50 civarı ve daha da fazlası olabilmektedir. Türkiye de bu oran dünya oranlarının baya altındadır kadın çalışanlar %30,4 iken erkek çalışanlar ise %71,4 tür. Böylelikle kadın işsizlik yüksek oranlarda olduğu söylene bilinir.

Kadınların işgücüne katılımını etkileyen faktörleri inceleyen çok sayıda ampirik çalışma vardır. Araştırmalar kadınların işgücüne katılımında belirleyici faktörlerin eğitim ve ailenin ekonomik koşulları olduğunu göstermektedir.. Örneğin Nam, Güney Kore’de 1970 ve 1980 yıllarında aile reisinin erkek olduğu hanelerde kadınların işgücüne katılımını etkileyen değişkenleri ele almıştır..²³ Araştırma bulguları, eğitim düzeyinin ve ailenin ekonomik statüsünün kadınların işgücüne katılımını belirleyen temel faktörlerdir.

Araştırma sonuçlarına göre, yüksek ekonomik statülü ailelerdeki kadınlara kıyasla düşük ekonomik statülü ailelerdeki kadınların işgücüne katılma

²² Gül, Ekinci, Konya, a.g.e., S.167.

²³ Sendika62.org, “Türkiyede Kadın İstihdamı Dünya Ortalamasının Çok Gerisinde,” <http://sendika62.org/2018/01/turkiyede-kadin-istihdami-dunya-ortalamasinin-cok-gerisinde-kadin-eve-hapsediliyor-466617/> (Erişim Tarihi: 21.03.2018).

olasılığı en az 2 daha fazladır²⁴. Benzer bir araştırma Klasen ve Pieters tarafından Hindistan'da yapılmıştır. 1987-2004 dönemini kapsayan araştırma bulgularına göre, düşük eğitilmiş kadınların işgücüne katılımında ailedeki erkeğin eksik istihdamı ile ailenin gelir ve sosyal statüsü gibi itici ekonomik faktörler etkili olmuştur. Buna karşılık, yüksek eğitilmiş kadınların işgücüne katılımında ise, istihdam koşulları ve yüksek ücretler gibi çekici ekonomik faktörler belirleyicidir²⁵

İş hayatında çalışmak isteyen bireyler baz alındığında cinsiyet ayrımında kadınlar erkeklere nazaran daha az ve zor iş bulabilmektedirler. Bu durum Arap ülkelerinde ve kuzey Afrika'da kadın işsizlik oranlarını %20'lerden fazla olmasına neden olmuştur. Ülkemizde ise erkeklerin işsizlik oranlarına bakıldığında yüzde 10.1 iken kadınlarda ki durum ise yüzde 12.4'tür. Türkiye'de kadınların genel olarak %68'i işgücüne dahil değilken, %5'i iş arayıp ta bulamadığından işsiz olan grup, %28'i ise çalışıyor. TÜİK'in girişimcilik istatistiklerine göre, çalışan kadınların yüzde 61,7'si ücretli, yevmiyeli olarak çalışırken, sadece yüzde 1,3'ü işveren konumundadır. Kadınların yüzde 8,8'i kendi hesabına çalışırken, yüzde 26,3'ü de ücretsiz aile işçisi olarak çalışır.

Kadın çalışmayı tercih ettiğinde hem işte hem de evde çalışmak zorunda kalıyor. Küresel olarak yapılan araştırmalarda genel olarak kadınlara bir işyerinde ücret karşılığında mı çalışmak istediklerini ya da evde evin bakımlarını mı tüm gün üstlenmek istedikleri sorulduğunda %70'inin ücretli bir işte çalışmak olduğunu vurgulamıştır. Çünkü evde ki iş hiçbir zaman değerli görülmeyen uzun mesai ve emek isteyen işlerden oluşmakta iken, bir iş yerinde ücretli çalışmak karşılığında değer görmek yapılanların takdir edilmesi şeklinde dönüşüm olmaktadır. Türkiye'de ise aynı soru karşısında verilen cevaplarda ki yüzdeler oranları ise yüzde 12'sinin ailenin bakımını yani evde çalışmak istediğini belirtmiştir. Yüzde 53'ü ise hem bir işletmede ücret karşılığı çalışmak hem de evde ev bakımını üstlenmek istediğini belirtmiştir. Kalan yüzde 34'ü ise sadece para karşılığı bir işyerinde çalışmak istediğini belirtmiştir.

Erkekler üzerinde yapılan bir araştırmada Türkiye'deki erkeklerin yüzde 32'si ev içinde ailenin bakımıyla ilgilenmesi gerektiğini düşünmektedir, yüzde 28

²⁴ Sunghee Nam "Determinants of Female Labor Force Participation: A Study of Seoul, South Korea, 1970-1980", **Sociological Forum**, V. 6 (4), 1991, s. 641-659.

²⁵ Stephan Klasen, and Janneke Pieters, "Push or Pull? Drivers of Female Labor Force Participation During India's Economic Boom", IZA Discussion Paper No. 6395, 2012, Bonn, s.24.

'i ise kadınlar ücret karşılığı bir işte çalışması gerektiğini ve yüzde 34'ü ise hem evde hem ücret karşılığı bir işte çalışması gerektiğini düşünmektedir. Çalışmak isteyen kadınların daha fazla olmasına karşın birçok zorlukla da karşı karşıya kalmaktadır. Bunların başında iş aile arasında denge kurmak zorunluluğu, cinsiyet gereği roller, ulaşımın yetersiz olmasından kaynaklı ev bakımında geç kalınması ve istediği ücret karşılığı iş bulamaması gelmektedir²⁶.

Bir ülkede çalışma çağındaki nüfusun faal olarak ne ölçüde işgücüne katılım sağlayacağı o ülkenin demografik özelliklerinin yanı sıra ülkenin ekonomik yapısı ve ülke ekonomisinin içerisinde bulunduğu makroekonomik koşullardan doğrudan etkilenmekte.

Kadınların işgücüne katılım oranı ülke grupları ve bölgeler arasında da ciddi biçimde değişmektedir. Küresel düzeyde kadınlar arasında işgücüne katılım oranı son çeyrek asırlık dönemde %50 düzeyinde kalmıştır. Katılımın en düşük olduğu bölgeler Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesi (%26) ile Güney Asya'dır (%35).²⁷Buna karşılık kadınlar arasında işgücüne katılımın en yüksek olduğu bölgeler ise, Doğu Asya ve Pasifik bölgesi (%64) ile Sahra Altı Afrika bölgesidir (%61).²⁸

Türkiye nüfus oranlarına bakıldığında yüzde 49,8 'ini kadın nüfusu oluşturmaktadır. Türkiye'de 2016 yıllarına bakıldığında kadın nüfusun 39 milyon 771 bin 221 kişidir. Erkek nüfusuna bakıldığında 40 milyon 43 bin 650 kişidir. Elde edilen Bu rakamları yüzdeler olarak ifade edildiğinde nüfusun %49,8 ini kadınlar ve %50,2 sinide erkeklerden oluşmaktadır. Yaş gruplarına bakıldığında ise kadınlar 65 ve daha uzun süre yaşaması kadınların lehine olmaktadır. Böylelikle bu yaş grubuna yapılan analizde 56,1 i Kadınlardan oluşmakta iken %43,9 u erkeklerden oluşmaktadır. Kadınların genel olarak yaşam süreleri 80,7 yıl olmakla beraber hayat tabloları, 2015 yılı sonuçlarına bakıldığında erkeklerde yaşam süresi 75,3 iken kadınlarda ise 80.7 yıllarıdır. Tablolara ve istatistiklere bakıldığında kadınlar erkeklerden daha uzun süre yaşamaktadır ve aralarındaki

²⁶Sendika62.org," Türkiyede Kadın İstihdamı Dünya Ortalamasının Çok Gerisinde", <http://sendika62.org/2018/01/turkiyede-kadin-istihdami-dunya-ortalamasinin-cok-gerisinde-kadin-eve-hapsediliyor-466617/> (Erişim Tarihi:03.03.20018).

²⁷Tekin Akgeyik, "Türkiye'de Kadınların İşgücü Piyasasına Katılımını Etkileyen Faktörler: TÜİK Verileri Üzerine Bir Analiz," İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, İstanbul, 2017,s.35.

fark ise 5.4 yıl civarındadır. Kadınlar ile erkeklerin eğitim düzeyleri karşılaştırıldığında ise kadınların okuma yazma bilmeyenlerin sayısı erkeklerden 5 kat daha fazladır, daha sonrası ise lise mezuniyetlerine bakıldığında 25 yaş yukarısı toplamdaki genel nüfus içinde oransal olarak %19,5 iken, kadınlarda %15,6, erkeklerde %23,5 civarındadır. Fakültelerden ve yüksekokullardan mezuniyetlere bakıldığında toplan nüfus içindeki oranı %15,5 iken kadınlarda bu oran %13,1, erkelerde ise %17,9 dur.

Kadınların istihdam oranları erkek istihdam oranlarından yarısından az iken Hane halkı işgücü araştırması sonuçlarına göre; 2015 yılında, Türkiye’de 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde istihdam oranı %46 olup, bu oran erkeklerde %65, kadınlarda ise %27,5 oldu. Avrupa Birliği üye ülkelerinin istihdam oranı incelendiğinde; 2015 yılında kadın istihdam oranının en yüksek olduğu ülke %74 ile İsveç iken en düşük olduğu ülke %42,5 ile Yunanistan oldu. Avrupa Birliği üye ülkelerinin (28 ülke) ortalama kadın istihdam oranı ise %60,4 oldu. Avrupa Birliği üye ülkelerinde 2015 yılında erkek istihdam ilk sırada %79 olarak Hollanda iken son sıradaki ülke %59,3 verileriyle Yunanistan oldu. Avrupa Birliği üye ülkelerinin ortalama erkek istihdam oranı ise %70,8 oldu.²⁹

1.2. KADIN ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN SENDROMU KAVRAMI

1.2.1.Cam Tavan Kavramı ve Cam Tavan Sendromu

Cam tavan birçok sektörde üst düzey yönetime gelmek isteyen kadınların maruz bırakıldığı engeller olarak ifade edilir. Cam tavan terimi ile anlatılmak istenen, karşılaşılan sorunların belirsizliğidir³⁰.

Yönetim pozisyonlarında kadın çalışanların belli bir süre sonra daha üst kademelere çıkmasını yükselmesini engelleyen unsurların tamamına Cam Tavan Sendromu" adı verilmiştir. Adından da anlaşılması üzerine görünmez engeldir. Bu sendrom, yükselme sürecinde olan çalışan kadının daha üst mevkiye çıkacağı anda, terfi alması gereken bir durumda iken, gereken yükselmenin gerçekleşmemesi şeklinde ifade edilir.

²⁹ Türkiye İstatistik Kurumu, "İstatistiklerle Kadın", www.tuik.gov.tr/PdfGetir.do?id=24643, (Erişim Tarihi:12.01.2018).

³⁰ Zeynep Aycan, "Üç Boyutlu cam tavan: kadınların kariyer gelişiminde kim,kime, neden engel oluyor?", www.anneyiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809 (Erişim Tarihi :21.11.2017).

Kadınlar çalışma yaşamına ilk olarak ekonomik bir takım sebeplerden dolayı girmiş bulunmaktadır. Yetersiz eğitimleri, toplumdaki statüleri, üstlenmiş oldukları roller nedeniyle kadınlar erkeklere nazaran daha düşük statülü ve daha az ücretle çalışmak durumunda kalmışlar. Çalışma hayatında yedek işgücü olarak nitelendirilmiş olup aynı zamanda çalışma ortamında yerine getirmiş oldukları işler önemsiz görülmekteydi. Dolaylı cinsiyet ayrımcılığı ise, biçimsel olarak eşitlikçi gözükken davranış veya uygulamaların sonradan kadın üzerinde ayrımcı etkiler yaratmaktaydı³¹

Özellikle Atatürk Devrimleri ve çalışma hayatında kadın çalışanların haklarını korumaya yönelik yapılan düzenlemeler sayesinde kadının çalışma koşullarında değişimler meydana gelmiştir. Bu değişimler sayesinde kadınlar daha iyi şartlar altında çalışması mümkün olmuştur. Böylelikle kadınlar artık sadece ekonomik zorunluluklardan ötürü çalışma sürecinden ayrılmışlardır.

Kadınlar kendini kanıtama ve geliştirme, kendilerine sosyal bir yer edinme amacıyla çalışma yaşamında yer edinmeye başlamışlardır. Fakat çalışma yaşamında kadınlar için yaşanan bu olumlu gelişmeler üst kademelere yükselmede kadın ve erkek çalışanlara eşitlik olarak yansımamıştır.

Yasal olarak kadınlara birçok hak verilmiş olsa da uygulamada bu hakların birçoğunun ihlal edilmiştir. Çalışan kadınlar ilk işe başlamaları itibari ile yönetici olma ihtimallerine karşın bazı engellerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Kariyerlerindeki en büyük sorunlar bu engeller tarafından oluşturulmaktadır, ayrıca yöneticiliğe istenilen seviyede ve zamanda ulaşamamasına sebebiyet vermektedir. Ülkemizde yapılan birçok araştırma da aynı sonuçlara varılmıştır. Türkiye de yapılan birçok araştırmada 80 örneklem ele alınmıştır. Bu örneklemelerde çıkan veriler yani sonuçlar şu şekildedir, çalışanlardan %17' sini kadınlar oluşturmaktadır fakat üst yönetim pozisyonlarına doğru çıkıldığında ise bu oran %2,8 oldu ispatlanmıştır. Kadın çalışanların yoğun olduğu bankacılık sektörünün de yapılan araştırmalarda % 32 kadın çalışan olmasına karşın bunun sadece %4 yönetim pozisyonlarındadır.

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz birçok araştırmada kadınların engellerle karşılaştığı ortaya konmaktadır. bu engellerin bir çok farklı sebebi olduğu ileri

³¹ Sevda Demirbilek, " *Cinsiyet ayrımcılığı sosyolojik bakımdan ele alınması ve yorumları*", 2007, cilt : 44, sayı: 511, s.14.

sürülmektedir. Bu görüşlerin aynı paydada olduğu ortak fikirlere dayanarak ortaya farklı yaklaşımlar çıkmıştır. Bireyler yapabilecekleri işleri, yetenekleri ve eğitim seviyelerine göre kendileri karar verdiğini belirten insan kaynaklarına göre Bu sebeple kadınların yapmış oldukları tercihler neticesinde kadınlar, daha az gelir getiren işlerde, daha kötü koşullarda, yükselme fırsatı olmayan işlerde çalışmıştır.

Bu da ayrımcılıktan değil, kadınların yapmış olduğu bireysel tercihlerden kaynaklandı. Geleneksel olarak nitelendirdiğimiz yaklaşımda kadın ve erkek arasında cinsiyet temelli roller yüklenilmiştir. Bu roller de kadına düşen çocuk doğurma, bakma ve ailesi ile ilgili ihtiyaçları karşılama şeklindedir. bu yaklaşımlar dolayısıyla kadınlar sadece kadınsı olarak tabir edilen mesleklerde çalışması uygun kılınmıştır. Örgütlerde oluşan örgütsel engelleri belirleyen kriterler vardır. Bunların bazıları örgütün faaliyet alanı, örgütün büyüklüğü ve örgütün politikaları şeklinde sıralana bilinir³².

Birçok kadın çalışan, çalıştığı şirkette, eğitim kurumunda veya birçok kuruluştaki bir üst kademeye ilerlerken cam tavan sendromunu yaşamaktadır. Cam tavan ile anlatılmaya çalışılan kadınların iş hayatındaki sorunları. Başka bir şekilde tanımlanacak olursa cam tavan, kadın çalışanların yeteneklerini ve başarılarını hiçe sayarak kurum içerisinde ilerlemelerine engel olan görülemeyen ve kırılmayan sorunlar.³³ Cam tavan kavramı ile ifade edilmek istene durumun tamamen engellerin görünmez, belirsiz olmasıdır³⁴.

Cam Tavan'ın olduğunu ortaya koyan belirtiler çokça çalışmada ele alınmıştır. Örnek olarak lockwood' un göre cam tavan belirtisinde ki işaretler şu şekildedir, Kadınların üst kademelere çıkmasını engelleyen şirketin kültürü, cinsiyet ayrımcılığı ile ortaya çıkan maaş farkı, yaşam şekilleri ile iş hayatı arasında denge kurmakta zorlanması, yönetim pozisyonlarına yani yükselme fırsatlarına erkeklerin daha fazla yararlanmasıdır. Morrison ve Van Glinov'un bu konula ilgili yaptığı çalışmalarda üst yönetime ilerlemedeki engeller araştırılmıştır. Ele aldıkları engeller başlıca, mentor ve rol modelin olmayışı ve fırsatlardan,

³² Meryem Akoğlan , "**Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler**", T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997, s.16.

³³ Bayram Sezen, "Çalışan Kadınların Cam Tavan Sendromu", Otel Sektörü nde Araştırma", Çanakkale Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2010, s.22.(**Yayımlanmış yüksek lisans tezi**).

³⁴ Gizem Uzun, "Kadın Yöneticileri Motive Ve Demotive Eden Faktörlerin TespitineYönelik Bir Araştırma" Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2004 ,s.33.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

güçten yoksun oluşlarıdır. Mattis ise bu engellerin dışında organizasyonlarda kadınların emeklerinin görülmemesi ve ödüllendirilmemesi şeklinde belirtmiştir

1991 yıllarında Bush ve ekibi ile beraber 21 üyenin var olduğu Uluslararası Cam Tavan Federasyonunu (The Federal Glass Ceiling Commission) oluşturmuşlardır. Oluşturulan bu grubun görevi çalışan kadınların karşılaştıkları engelleri tespit etmek ve bireylerin yükselmesini sağlayan ve destek olan programları getirmektir. Cam tavan sendromu komisyonunun cam tavanı şu şekilde ifade etmektedir, kadınların ve azınlıkların işletmelerde yükselmesine engel teşkil eden görünmeyen, belirsiz sorunlardır diye ifade etmektedir. İşletmelerde bir problem olduğunun en net göstergesi kadın çalışanların yönetim pozisyonlarına gelmelerinin dışlanmasıdır. Kadınlar sadece kadın oldukları için üst yönetim kademelerine getirilmemektedir.³⁵

Cam tavan çalışanların kariyerlerinde ilerlerken yetersizlikten kaynaklanan basit bir engel olamaz. Kadın çalışanları sadece "kadın olduğu için" üst kademelere ilerleyememesidir. Bir örgütte yönetici vasfı ile çalışan kadının daha üst bir pozisyona gelmesini engelleyen durumların "Cam Tavan sendromu" ya da "Cam Tavan " denir.³⁶

Cam tavan, örgütlerde kadın çalışanların ilerleme pozisyonlarına bakıldığında örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bazı ülkenin işletmelerinde yada örgütlerde en alt kademelerde yada orta seviyelerde karşılaşılan bazı işletmelerde ise üst yönetime çok yakındır. Bahsedilen bu durum farklı seviyelerde görülmektedir. Piramit şeklini andıran bir görseli vardır. Kadını üst yönetim kademelerinden dışlama girişimleri, işyerinde cam tavan olduğunun kanıtıdır. Cam tavan, sadece kadın oldukları için kadınları üst yönetim kademelerinden uzak tutmaya yönelik, görünmeyen engellerin tamamını ifade eder. Günümüzde kadınların bir işletmede işi başlayıp eğitimler ve kendini geliştirmek adına verdiği çabalar sonucu üst kademelerde ya da bulunduğu durumdan bir üst kademeye geçmeyi planlarken karşılaştığı sınırlılıklar cam tavanı oluşturur. İş yaşamında üst düzey yönetici pozisyonuna gelmelerinde yaşadığı kariyer engellerinden birisi "cam Tavan'dır. Cam tavan engeli geleneksel

³⁵ Aslı Öztürk, Kadın Eğitimcilerin Cam Tavan Sendromları Araştırması. GÜ. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011, s.30.

³⁶ Çağım Şiyve, " Kadın Erkek Liderlik Tarzları Ve Cam Tavan", **Türkiye Genç İşadamları Derneği Elegans Magazin Dergisi** Mart-Nisan www.elegans.com.tr/arsiv/66/ haber018.html (Erişim Tarihi:15.05.2018)

yapıda ataerkil toplumların varlığından dolayı kadını teşvik ve destek vermeyen toplum kültürü basmakalıp yargılar ve cinsiyet ayrımcılığı ile doğrudan ilişkilidir³⁷.

Çalışma yaşamında her geçen gün kadın çalışanların sayısında hızla artış yaşansa da birçok kadın çalışan iş yerlerinde ayrımcılığa maruz kalmakta ve üst kademelere ilerlerken bir çok engellerle karşılaşmıştır. Toplumda kadınların daha düşük pozisyonlu işlerde yer almaları kabullenilmiştir. Yöneticiliğin kadınlar için zor, üstesinden gelinemeyecek ve bu mesleğe yükselmede güçlük yaşayabileceği öngörülmüştür. Kariyerinde ilerlemek isteyen kadın çalışanlar, erkek çalışanlardan daha üstün özellikte ise yükselme şansı elde etmişlerdir³⁸.

Kadınlar birçok iş kolunda ve birçok ülkede cam tavana engeliyle karşı karşıya kalmaktadır. Şirketlerin birçoğu kadınların tepe noktalara gelmesini uygun görmemekle birlikte, Özellikle bu anlayışın geçmiş dönemlerde işletmelerde daha da yaygın bir görüş olduğunu söylene bilinir. Ancak son yıllarda kadınların eğitim seviyesindeki artış, bugün gerek Avrupa ve Amerika' da, gerekse ülkemizde kadın yöneticilerin sayısını eskiye nazaran artış göstermektedir. Şirketlerin yönetiminde yer alan kadınların oranının istenilen düzeyde olmadığı bir gerçektir.³⁹

Kadınları kariyerlerinde ilerlemelerinde görünmeyen bir engel olan cam tavan kadınlar üzerinde uygulanan keyfi bir engeldir. Üst kademelere doğru ilerleyen kadın çalışanlar üst noktalara geldiklerinde görünmez bu engelle karşılaşmaktadır. Aşılması çok zor olan bu engelleri çok az sayıda kadın çalışan aşabilmektedir.

Çalışma hayatında kadınlar da erkek çalışanlar gibi kendilerine hedefler belirlemekte fakat bu hedeflere doğru ilerlerken cam tavanı aşmamaktadır.⁴⁰ Günümüzde sektörler çalışan kadınların üst yönetimde olmasına önem vermektedirler. Beşeri olarak sermayenin önemsendiği bu dönemlerde sektörler

³⁷ Sebahattin Yıldız ve Mukaddes Çiçek , '2 Cam Tavan Sendromu Kariyer Yolunda Bir Engel Midir? Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma', **1. Örgütsel Davranış Kongresi**, Sakarya, Türkiye, 15-16 Kasım: 2013, s.139.

³⁸ Emel İrmak, 2007 "Cinsiyet Esaslı Ayrımcılığın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri" , Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s.169.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

³⁹ Serpil Aytaç, " **Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi Planlanması Gelişimi ve Sorunları**", Bursa, Ezgi Kitabevi 2005, s.260.

⁴⁰ Şenol Yaprak, **Çalışan Kadınların Üst Yönetime Geçişlerindeki Engeller ve Cam Tavan Sendromu**, **Uluslararası Disiplin Kadın Araştırmaları Kongresi**. Sakarya, 05-07 Mart 2009, s. 181-192.

çalışan kadınların yetenek ve yetkinliklerinden yararlanarak rekabet üstünlüğü yakalama çabasıdır.

Örgütlerin bazıları hissedarları ve müşterilerine karşı olan imajlarını olumlu kılmak için, kadın çalışanlara değer vermiş ve gereken yöneticilik pozisyonlarına yükseltmiştir. Böylelikle olumlu bir imaja sahip olmuşlardır. Elde edilen bu olumlu imaj örgütlerin paydaşları ile aralarında düzgün ve iyi ilişkiler kurmasına katkıda bulunmuştur. Böylelikle çalışan kadınlar hak ettikleri pozisyonlara gelerek diğer alt kadrodaki çalışan kadınlar için rol model olmuşlardır. Bazı işletmeler ise çalışanları, müşterileri ve hissedarları karşısında sahip oldukları olumlu imajı, örgüt içinde kadınları hak ettikleri pozisyonlara ulaştırarak sağlamaktadır. Bu olumlu imaj şirketin paydaşları ile iyi ilişkiler kurmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca kadın çalışanlarını üst yönetime taşıyabilen işletmelerde alt kademe çalışanlar için yönetim pozisyonlarındaki kadınlar rol model olmaktadır. 1960'lerden itibaren yönetimdeki kadınların sayısı giderek artış göstermektedir. İlerici bir gelişme gibi görülebilir, ama en üst kadın yöneticilerin ancak orta kademe yönetim konumlarında olduğunu unutmamak gerekir ⁴¹

Bilim adamlarının pireler üzerinde yapmış olduğu bir çalışma cam tavan olgusunu çok iyi bir şekilde ifade etmektedir. Pirelerin zıplayışlarındaki mesafeler her birinde farklıdır. Çalışmalarında pireleri bir cam fanusa koyarlar ve alt kısmını ısıtmaya başlarlar, yaptıkları bu deneyle pireler, defalarca zıplamaya devam etmiştir. Akabinde cam fanusun üstünü kapatan bilim adamlarının gözlemlerine bakıldığında defalarca zıplayan pireler kafalarını cama vura, vura en sonunda camın mesafesi olan 30 cm asmamaya başlarlar. Daha sonra cam kapak kaldırılır ama pireler yine de 30 cm geçmemektedirler, engel beyinde başlamıştır artık. Buradan yola çıkılarak söylenmek istenen iste cam fanusun kapağı kapatıldığında zıplama mesafesi kesildiğinden, cam tavan engellerin başlamış bulunmaktadır. Ve dolayısı ile cama vura vura öğretilen kavram zihinde yerini almıştır⁴².

⁴¹ Rana Özen Kutaniş ve Sümeyra Alpaslan, 2006 "Girişimci Ve Yönetici Kadınların Profilleri Farklı mıdır?" *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt 8 , Sayı 2, Afyon, S.142.

⁴² MÜmin Sekman, Cam Tavanınız Ne Kadar Yüksek, <https://www.muminsekman.com/cam-tavaniniz-ne-kadar-yukse.html>.(Erişim Tarihi:07,12,2017)

Cam tavan sendromu oluştuğunda bu örgüt içindeki çalışma yaşamında ve performansında dūřuřlere sebebiyet vermektedir. Öncelikle cinsiyetçi yaklaşımdan kaynaklı çalışan kadınlar bir üst kademeye ilerlemelerinin engellendiğini hissetmekte ve bu da çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkiler. Dolaylı olarak olumsuz etkilenen performanstan kaynaklı olarak organizasyonda birçok kademe bundan etkilenir.

Kadınların alışma hayatına girmesi ile aile ve evlilik ilişkileri kısmen değişmekte ev içindeki cinsiyete dayalı iş bölümünün yeniden tanımlanması gerektiği düşünölmektedir.⁴³ Örgütlerde alışan kadınların görevlerini aile içi yükümlölüklerinden dolayı aksatabilecekleri ve bırakabilecekleri, duygusal oldukları, rekabetçi ortamda gereği kadar risk alamayıp başarılı olamayacaklarını, üst yönetim için gereken vasfa sahip olmadıkları, erkek çalışanlara bakılarak yeteneklerinin daha az olduğu varsayılan bu önyargılar dolayısı ile kadına yatırım yapılmamaktadır. Gerek yurt dışı seyahatlerde gerekse işletme içi eğitimlerde erkeklere bu önyargılar dolayısı ile öncelik verilmektedir. Ayrıca bazı işletmelerde üst yönetimde var olan kadınlar tarafından tek kadın olma isteği ve erkeklerin kadın çalışanlardan komut almak istememeleri gibi birçok sebepler cam tavan algısına neden olmaktadır. Cam tavan kavramı olan örgütlerde kadın çalışanlardan daha hızlı şekilde erkek çalışanlar üst yönetim kadrolarına yerleřmektedir⁴⁴.

Bir örgütte cam tavan sendromu yaşanmakta ise, bu durum örgüte bir çok olumsuz yansımalar olarak geri dönemektedir. Kadın alışanlar arasında çeşitli düzeyde bilgi ve yeteneklere sahip olunmasına karşın işletme bu kaynaklardan yararlanamamaktadır, çünkü cam tavan algısı olan işletmede ki kadın bu yetenek ve bilgilerini bu algıdan dolayı kullanamamakta ayrıca motivasyonsuz ve çalışma arzusundan yoksun hale gelmektedir

Sonuç olarak kadınların çalışma hayatındaki yerlerine bakıldığında kadınların, kariyerlerinde çok zor ilerledikleri hatta tepe noktalara aday bile gösterilemedikleri gözlemlenebilir. Tepe noktalara ilerlerken kariyer yollarının kapalı olmasından kadınlar daha mesleklerinin başında aynı yerde çalışmak

⁴³ Meral Sağır, Sivas'ta Bankada alışan Evli Kadınların alışmasının Aile Yapısına Etkileri. "**Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Faköltesi Sosyal Bilimler Dergisi**" 19,Sivas, 1997, 149-158.

⁴⁴ Williams, Christine L. (1992), "The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions", *Social Problems*, 39 (3): 253-257.

zorunda kalırlar. Erkek egemen toplumlarda erkeğin üstün olduğunu ortaya koyan yaşam biçimi iş hayatına da yansdığı böylelikle görülmüş olmaktadır.⁴⁵

Yapılan birçok araştırmada, araştırmacıların ortak fikri geleneksel örgüt tipine sahip olan işletmelerde erkek egemen olmasından kaynaklandığının sonucuna varmışlardır. Bunun beş sebebi vardır.

- Kadınların geçmişten günümüze gelen kalıplaşmış, kadınlara özgü kabul edilen halleri.
- Kadın çalışanların erkek çalışanlarla iletişimde eksiklik yaşaması.
- Kadın çalışanların üst yönetime geçmelerine rağmen işletmenin bütününe müdahil olma yetkisi verilmemesi.
- Örgütlerdeki iş olanaklarının ve kariyer kalıplarının erkeklere uygun hale getirilmiş olması.
- Erkek çalışanların kadın yöneticilerle çalışmaktan memnuniyet duymamaları.

ÜST YÖNETİM
Rol Çatışması Başarısızlık Korkusu Gelir Adaletsizliği Cinsel Tacizler İş Yaşam Dengesi
İLERLEME ENGELLERİ BÖLGESİ
Çocuk Bakımı ve Ev Sorunlulukları Rol Beklentileri Erkek Egemen İş Dünyası Mentor Eksikliği Üst Yönetim Kötü Muamelesi Eşin Destek Olmaması
ALT YÖNETİM

Şekil 1. Cam Tavan Sendromu⁴⁶

⁴⁵ Metin Nezh Özmutaf, "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma." **CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**", 2007, Cilt: 8, Sayı: 2, s.49.

⁴⁶Kamu iş; C:14, S:1/2015. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1416.pdf>. (Erişim Tarihi:12.01.2018).

1.3.KADIN ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN SENDROMU ENGELLERİ

Kadın çalışanlar iş yaşamlarında birçok engelle karşı karşıya kalmışlardır, bunlar görünmeyen engeller olup iş hayatındaki kariyerleri etkilemiştir. Bu engelleri şu şekilde sınıflandırabiliriz. Ücretlendirmede eşitsizlik, bireysel, örgütsel, toplumsal sebeplerden oluşan engeller olarak ifade edilir.

1.3.1.Ücretlendirmede Eşitsizlik

İşgücü piyasasında, kadınların ve erkeklerin objektif olarak değerlendirilmemesi kadınların çalışma hayatında ayrımcılıkla karşılaşmasına neden olur. Buna göre ayrımcılık, çalışanın işi ile ilgili olmayan nitelikleri nedeniyle işverenin farklı muamelede bulunması olarak açıklanabilmektedir.⁴⁷ Türkiye’de yasal düzenlemeler bakımından kadın-erkek eşitliği sağlanmaktadır. Ancak uygulamada kadınlar erkeklere kıyasla dezavantajlı konumdadır ve kadınlar açısından birçok alanda hala ayrımcılık söz konusudur.⁴⁸

Türkiye’de kadın ve erkek ücret eşitsizliğini açıklama girişiminde bulunanlar, bu eşitsizliğin daha çok insan sermayesinden kaynaklandığı yönündeki açıklamalara ağırlık vermiştir. Kadınların öğrenim ve beceri düzeyleri erkeklerden daha geride olduğundan kendilerine erkeklerden daha düşük ücret ödendiği görüşü yaygın olarak kabul görmüştür. Kadınların ücreti düşük olan, az beceri gerektiren, yarı zamanlı, geçici işlerde ve kayıt dışı sektörlerde istihdam edilmesi, kadınlarla erkekler arasındaki ücret farklılıklarını daha da artırmasına sebep olur.⁴⁹

Bazı yazarlar daha fazla göze çarpan farklılıkların olduğunu söyleyerek kadın ve erkek ücret farklılıklarını açıklamak için piyasa ayrımcılığı kavramını kullanmışlar. Piyasa ayrımcılığı, erkek ve kadınların, eğitimi, deneyimi, mesleği ve işteki durumları aynı olduğu halde aralarında kazanç farklılıkları görülüyorsa, bu duruma verilen ad olarak açıklanmıştır. Bu özellikler eşit olarak alındığında

⁴⁷ Gökçen Özkan Sayar ve Bülent Özkan, Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma,” *Çalışma ve Toplum Dergisi*”, 2010,S.93, Kaynak: <http://www.calismatoplum.org/sayi24/ozkan.pdf>. (Erişim Tarihi:05.03.2018)

⁴⁸ Gülay Toksöz, *Türkiyede Kadın İstihdamının Durumu*, ILO,Ankara, 2007,s.41

⁴⁹ Esin Karacan, “*Çalışma Yaşamında Kadın*”, Kocaeli ilinde Bir Araştırma, izmit, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2011, s.43

erkeklerin ücretleri kadınlardan daha fazla ise, bu durum kadınlara karşı ayrımcılık yapıldığının kanıtı olarak görülmüştür.

Amerikalı bir bilim adamı Laurence Moore'nin İstanbul'da yaptığı araştırmaya göre, fabrikada çalışan çocuk ve kadınların, erkelerin aldığı ücretin beşte üçü kadar ücret aldığı tespit edilmiş. Ayrıca araştırmada, kadınların düşük ücretler almasına rağmen erkekler kadar uzun çalışma saatlerine maruz kaldıkları görülmüştür.⁵⁰ Kadın ve erkek işçiler arasındaki ücret farklılığı, sadece özel işletmelerde değil iktisadi Devlet Teşekkülleri 'ne bağlı işyerlerinde de gözlenmiş. Örneğin 1940'lı yıllarda Samsun Tekel Tütün Bakım ve İşletme Evi'nde çalışan 1.475 işçinin 1.000'i kadınlardan oluşmaktadır.

Çalışan kadınların ortalama saat ücreti 15 ile 16 kuruş, erkek çalışanların ücreti 24 ile 25 kuruş olarak belirlenmiş.⁵¹ İş Kanunu kapsamında çalışan ve sanayi sektöründe faaliyette bulunan işyerleriyle 1957 yılında yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre, kadın çalışanların sayısının ve oranının en fazla olduğu işkolları tütün, mensucat ve gıda işkolu olmuştur.

Kadın çalışanların %92,6'sı bu üç işkolunda çalışmıştır. Bu işkollarında çalışan kadınlar erkek çalışanlardan daha düşük ücret almışlar. Tütün işkolundaki alınan ücret erkek çalışanın aldığı ücretin %65,2'si, mensucat işkolundaki ücret %75,4'ü, gıda işkolundaki ücret de %55,1'i olmuştur.⁵²

Kadın-erkek arasındaki ücretlendirme sektörel farklılıklar da görülmektedir. Örneğin, inşaat sektöründe ücretlendirme doğrudan kadın ve erkek çalışanın cinsiyeti temelinde yapılmaktayken, bankacılık sektöründe ücret politikalarını belirleyen cinsiyetten öte kişinin bulunduğu pozisyonudur. Kadınların yönetim pozisyonlarında düşük oranda bulunmaları, onları yüksek ücret almaktan mahrum bırakır.⁵³

Kadın emeğinin karşılığının düşük ücretle ödenmesinin, kadınların belli iş ve mesleklerde yoğunlaşması veya kalabalıklaşması ile ilgisi vardır. Kadınlar tarafından bazı meslek alanlarının aşırı talep edilmesi, erkek alanlarına girmenin

⁵⁰ Ahmet Makal ve Gülay Toksöz, "Geçmişten Günümüze Türkiye'de Kadın Emeği," **Ankey Ankara Üniversitesi Yayinevi**, Ankara,2012.,s.35-97.

⁵¹ Makal,Gülay a.g.e., s.52.

⁵² Makal,Gülay a.g.e., s 143-168.

⁵³ Gözde Narman, Kadının İş Yaşamına Katılımı ve Kadın Yöneticilik Modelleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara ,2006.,s.22.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

zorluğu, kadınların belli mesleklerde yoğunlaşması ücretlerin düşüklüğünü yaratan süreci gerçekleşmesine sebep olur. Özellikle imalat sanayinde, kadınların emek olarak yoğun çalışmaları ve daha az sayıda kadın işçinin toplu sözleşmeye tabi olması düşük ücret almalarında etkili olmuştur.

Kadın ve erkek kazançlarındaki farklılığa ilişkin birçok çalışma yapılmaktadır. Ekonomi literatüründe bireyler arasında ücretlerin neden farklı olduğu açıklanmaya çalışılmış. Bu nedenlerin bazıları şöyledir:⁵⁴

- İşgücünün, yaş veya eğitim gibi özelliklerine göre ücretler değişebilir.
- Çalışılan firmanın, ekonomideki branşına ya da firma büyüklüğüne bağlı olabilmektedir.
- İşgücünün verimliliğine bağlı olabilmektedir.

Yapılan başka bir çalışmaya göre işgücü piyasasında kadın-erkek çalışanlar arasındaki ücret farkına neden olan ayrımcılık şu sebeplerdendir:⁵⁵

- İlki, kadınlar düşük ücretle çalışılan kurumları tercih etmekte. Bu nedenle işe alım aşamasından terfi sürecine kadar ayrımcılık devam etmekte. Buna “dağılım ayrımcılığından kaynaklanan ücret ayrımcılığı” denilir.
- İkincisi, bir işyerinde kadın çalışanlar aynı işi yaptıkları halde erkek çalışanlardan daha düşük ücret almakta buna “işten kaynaklanan ücret ayrımcılığı” denilmekte.
- Üçüncüsü, çoğunlukla erkekler tarafından çalışılan sektör ve işlerde kadınlar işi yapabilecekleri vasıflara sahip olsalar da erkeklerden daha düşük ücret almakta. Bu ayrımcılığa “değersel ayrımcılık” denilir.

Kadın ve erkek ücretleri arasındaki farklılıkların açıklanmasında, çoğu kez, kadınların düşük ücretli alanlarda yoğunlaştıkları savı ileri sürülmekte. Bu savı göre kadınlar, özgül değil genel nitelikte eğitim gerektiren uğraşlarda toplanmaktadırlar ve bu nedenle ücretleri de düşüktür. Ayrıca, eşit işe eşit ücret ilkesinin gerçekçi olmadığı, gerçekte kadınların erkeklerle eşit biçimde çalışmadığı, kadınlar için daha fazla eğitim, ilgi ve gözetim gerektiği, işten ayrılma oranlarının erkeklerden yüksek olduğu, erkekler kadar deneyime sahip olmadıkları, onlar kadar verimli olmadıkları da ileri sürülür.⁵⁶

⁵⁴ Mevlüde Şimşek, ” *Küreselleşen Dünyada Kadının Ekonomik Konumu*”, Ekin Basım Yayın, Bursa, 2008, s.31.

⁵⁵ Özkan ve Özkan a.g.e., s.24.

⁵⁶ Oya Çitçi, ”*Kadınların Sorunları ve Türkiye Kamu sektöründe çalışan kadın*”, Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1982,s.33.

Kadının çalışacağı işte düşük ücret alacağını bilmesi, kadını çalışma yaşamına girmekten alıkoyabilir ve işe girdiği durumlarda da işine yönelik iş tatminini azaltabilir. Çalışma sonrası elde edilen ücret düşük olduğunda, kadının çalışma yoluyla elde edeceği ekonomik özgürlük gerçekleşmeyebilir veya bu ücret kadının aile içindeki statüsüne olumlu katkıda bulunmayabilir.

Tablo 2. Kadınların ve Erkeklerin Eğitim ve Mesleki Açından Ücret Farklılıkları⁵⁷.

Eğitim durumu ve meslek ana grubuna göre cinsiyete dayalı ücret farkı (2010)
Gender pay gap by educational attainment and major occupational group in 2010

	Yıllık ortalama brüt ücret Annual average gross wage (TL)			Cinsiyet üç Gender pa
	Toplam Total	Erkek Male	Kadın Female	
Toplam - Total	17 884	17 837	18 029	
Eğitim durumu - Educational attainment				
İlkokul ve altı Primary school and below	12 237	12 597	10 519	
İlköğretim ve ortaokul Primary education and secondary school	12 192	12 571	10 470	
Lise High school	15 117	15 531	13 969	
Meslek lisesi Vocational high school	18 759	19 442	15 647	
Yüksekokul ve üstü Higher education	31 486	33 574	28 184	
Meslek ana grubu - Major occupational group				
Yöneticiler Managers	43 825	43 073	46 201	
Profesyonel meslek mensupları Professionals	31 520	34 549	27 861	
Teknisyenler, teknikerler ve yardımcı profesyonel meslek mensupları Technicians and associate professionals	22 082	22 536	20 865	
Büro hizmetlerinde çalışan elemanlar Clerical support workers	18 875	19 383	18 203	
Hizmet ve satış elemanları Service and sales workers	12 922	13 167	12 188	
Nitelikli tarım, ormancılık ve su ürünleri çalışanları Skilled agricultural, forestry and fishery workers	14 091	(*)	(0)	
Sanatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar Craft and related trades workers	15 278	15 586	13 004	
Tesis ve makine operatörleri ve montajcılar Plant and machine operators and assemblers	13 336	13 851	10 518	
Nitelik gerektirmeyen meslekler Elementary occupations	12 075	12 449	10 713	

Calculated based on total wages in 2010, [(male wages-female wages)/male wages*100]

Kaynak: TÜİK, Kazanç Yapısı Araştırması
Source: TURKSTAT, Structure of Earnings Survey

⁵⁷ Tuik Kazanç Yapısı Araştırması, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10718>. (Erişim Tarihi: 07.02.2018).

1.3.2.Bireysel Faktörler, Örgütsel Faktörler. Toplumsal Faktörler.

Cam tavan ile ilgili kavramlar araştırıldığında görünmez ve şeffaf ifadelerin yer alması araştırma yapanların ölçümlerde çeşitli faktörler kullanmasına sebebiyet vermiştir. Atama, yönetici ve yüksek mevkilerde kadın istidamı gibi faktörler sıralana bilinir⁵⁸.

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde cam tavan sendromuna neden olan pek çok faktörün bulunduğu tespit edilmiştir. Bu faktörler toplumsal, bireysel ve örgütsel şeklinde sıralanmaktadır⁵⁹.

Cam Tavan Algısına Neden Olan Unsurlar Bireysel Faktörler, Örgütsel Faktörler, Toplumsal Faktörler;

- Çoklu Rol Üstlenme
- Kişisel Tercih ve Algı
- Örgüt Kültürü
- Örgüt Politikaları
- Örgüt İklimi
- Mentor Eksikliği
- Fırsat Eşitliğinin Olmayışı
- İletişim Ağlarına Katılamama
- Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller
- Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller
- İş Hayatında Kadın Algısı
- Toplumsal Önyargılar (Stereotipler)
- Mesleki Ayrım

⁵⁸ Adem Ögüt, "Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu", *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi , Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Çanakkale, 2006, S.58

⁵⁹ Sebahattin Yıldız ve Mukaddes Çiçek, "Cam Tavan Sendromu Kariyer Yolunda Bir Engel Midir? Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma", *1. Örgütsel Davranış Kongresi*, Sakarya, 15-16 Kasım: 2013,s.136.

1.3.2.1. Bireysel Faktörler

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

Çoklu Rol Üstlenme Toplum içerisinde bireylere belirli roller verildiği açıkça görülmektedir. Örneğin erkeğin iş hayatında bulunması, kadının iyi bir anne olması gibi roller genel kabul görmüş yargılar halini almıştır.

Nitekim Cam tavan sendromuna maruz kalan kadınların en sık yaşadığı engellerden bir tanesi de çoklu rol üstlenmesidir. Kadının hem anne hem eş hem birey ve hem çalışan olarak birçok role sahip olması kadının üst pozisyonlara gelmesinde engelleyici bir durum oluşturmaktadır⁶⁰ Bu nedenle kadın yöneticiler bazen ailesi ve işi arasında kalabilmektedirler. Bu durum, kadınların iş hayatında çok yetenekli eğitilmiş olsalar dahi erkeklere göre daha uzun sürede kariyer basamaklarını çıkmalarına sebep olmaktadır ve böylelikle cam tavanı aşmış olan kadınlar örgütlerin olumsuz olan koşullarında yöneticilik yapmalarına sebep olur⁶¹.

İşletmelerde kadınların cam tavanı aştığında görülmektedir. Böylesi durumların bazılarında ise karşılıklarına daha farklı sorunlar çıkmaktadır aslında cam tavan devam etmektedir. Örneğin cam tavanı aşan kadınları ikinci aşamada cam tavan uçurumlu kademelere getirilmektedir. Bu olumsuz ve riskli olan yöneticilik mevkiinde stresli, gergin çalışmak zorunda kalmışlardır⁶². Birden çok rol üstlenen çalışan kadın hem iş yerinde kendisinden beklenen görev ve sorumlulukları yerine getirmek, hem de özel yaşamında oynaması ve yerine getirmesi gereken roller nedeniyle fazla çaba sarf etmektedir. Bu nedenle pek çok kadın kariyerleri uğruna özel hayatlarından feragat etmek zorunda kalmıştır.

⁶⁰ Hatun Korkmaz, "Yönetim Kademlerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, cilt: 2, Sayı: 5, Kssgm Yayınları, Erciyes, 2014, s.6.

⁶¹ Sabahattin Yıldız vd., "Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?" Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 71, Sayı: 4, 2016, s. 1119 - 1146

⁶² Ryan Michelle K. ve S. Alexander Haslam, "The Glass Cliff: The Stress of Working on the Edge", *European Business Forum*, 27,2006,s. 42-47.

Nitekim kendini ailesine ve toplumsal rollerin dayatmalarına karşı sorumlu gören kadın kariyerini ikinci plana atarak kariyerinde yükselme planları yapmamaktadır.

Kadın çalışanlara yüklenen bu ağır sorumluluklar ve çalışma hayatında karşılaştıkları çeşitli engellemeler sonucunda kadınlar, tepe yönetimi pozisyonlarında çalışmak istememektedirler. Yapılan araştırmalarda da, kadınların çoklu rol üstlenmesinin kariyerlerini ciddi olarak etkiledikleri görülmüştür. Örneğin, başlangıçta çok yüksek kariyer güdülerine sahip kadınların, zamanla aile rollerinin artan taleplerinden doğan baskılar nedeniyle mesleklerinde daha düşük kariyer hedefleri belirledikleri tespit edilmiştir. Aynı şekilde aile yaşamının kadınların kariyerleri üzerindeki etkisini konu alan birçok araştırmada evlilik ve çocukların kadının kariyerini sekteye uğrattığı saptanmıştır. Kadınların biyolojik yapılarında çocuk doğurmak cinsiyet kavramına dayalı rol iken, evdeki işlerini yapması ise toplumun cinsiyete dayalı yüklediği bir roldür. Varlığını sürdüren bu rollerde çalışanlar açısından eşitsizliklere sebebiyet vermektedir⁶³.

Kadınlar genel olarak bakıldığında birçok görevi üzerlerinde taşırlar. Bunlar kadın anne, kadın çalışan, kadın doktor, kadın evde çalışan, kadın eş gibi. Bu görevlerin bazen eş zamanlı olarak baskısı ile karşı karşıya kalan kadın ev ile iş kariyeri arasında sorunlar yaşamasına sebebiyet vermektedir. Kadınların bir kısmı bu sebeplerle iş yaşamındaki günü planlamada sorun yaşamaktadır. Kadınların bu denli görev baskıları karşısında kadınlar gereken motivasyonu sağlayamayıp istedikleri terfileri de elde edememektedirler. Bu aşamada cam tavan kavramı kadının karşısına çıkmaktadır. Kadınlar bu denli görevlerin sonucunda var olma konusunda bir mücadeleye girmektedir ve bu mücadelede, kararsızlık, özgüven eksikliği gibi durumlarla cam tavan kavramına maruz kalmaktadır⁶⁴.

Kişisel Tercih ve Algı; Cam tavanını oluşturan bireysel engellerden bir diğeri ise kadınların kişisel tercih ve algılarıdır. Bu durum Öğüt tarafından yapılan çalışmada kadınların kendilerine oluşturdukları üç kavram tanımlanmıştır. Birincisi kadın çalışanların risk alma konusunda daha çekingen olmaları

⁶³ İhsan Çapçioğlu, ve Hayati Beşirli , “**Sosyolojiye Giriş**” Grafiker Yayınları, Ankara, 2013,s.222-232.

⁶⁴ Edip Örcü vd., “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, cilt:14, sayı:2, 2007,s. 119.

işletmelerde üst yöneticilikteki cesaretlerini azalmaktadır. Bir diğeri ikinci kavram ise kurtarma kavramıdır. Kadınlar genel yapı itibari ile fazla sorumluluk duygusuna sahip olmaları ve fazlasıyla sorumluluk yüklenmeleri dolayısı ile önemli olan konulara zaman ayıramıyor ve enerjilerini bu yönde kullanamıyorlar

Sonuncu ve üçüncü kavram ise, dürüstlüktür. Kadın çalışanlar diğeri iş arkadaşları erkekler tarafından samimi ve dürüst bulunmalarına karşın, objektiflik ve duygusallık bakımından daha zayıf kişiler olarak görülmektedirler⁶⁵. Buda kariyerleri açısından bakıldığında engellerin sadece dış kaynaklı değil, kişilik özelliklerinden de kaynaklandığını öne sürülmektedir.

Bireylerin kariyerlerindeki engellerini oluşturmalarındaki sebepleri aşağıdaki unsurlar olarak ele almak mümkündür.

- Kadının cinsiyet rollerine ilişkin tutumları; “Kadının yeri neresi ?” sorusunun cevabını bulamayışı,
- Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek,
- Kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme ve bu doğrultuda hareket etmek,
- Kendisine ailede yüklenen rol gereği iş-aile çatışması yaşamak ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak,
- Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç,

Çalışma hayatında gerekli olan özgüven ve hırs eksikliği kadını rakiplerinden geriye düşürmektedir.

Kadınlar bu özgüven eksikliği sonucunda, dikkat çekmek istemeyen, üst kademelerde kendini ifade edemeyen, astlarına emir vermekte zorlanan, daha duygusal davranışlar sergileyen bireyler haline gelmektedirler. Bu görüşü destekleyen çalışmalardan biri de Fels’in 2004 yılında gerçekleştirdiği çalışmasıdır. Fels, yüzlerce başarılı kadınla görüşmeler yapmıştır. Bu görüşmeler sonucunda kadınların dikkat çekmekten yoğun şekilde korktuklarını, kendi başarı hikayelerinin bile merkezi olmayı reddederek başarıyı başka tarafa yönlendirmeyi tercih ettiklerini, tanınmaktan kaçındıklarını gözlemlemiştir⁶⁶

⁶⁵ Öğüt ,a.g.e., s.66.

⁶⁶ Çiğdem Mercanlıoğlu, “Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik; Kadın Yöneticilerin İş Ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları Ve Bedelleri” *Uluslararası- Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.2009,s.42

Kadınların aslında özgüven eksikliğini giderebilmeleri ve yeteneklerini ön plana çıkararak, başarabileceklerine olan inançlarını yitirmemeleri gerekir. Kadına yüklenen toplumsal roller kadının kendini algılayış şeklini de etkilemektedir. Kadınlar, ev kadınlığı kimliğini üstlerinden atamamışlar ve bu durum onların belli kalıplara göre hareket etmelerine neden olan bir algı ortaya çıkarmıştır. Buna göre, kadınlar çalışma hayatına atıldıklarında genellikle ev hizmetlerinin uzantısı olan işlerde çalışmaya başlamış, ekonomik koşulları uygun olursa çalışmalarının gerekmediği ve çocuk bakımında temel sorumluluğun kadına düştüğü inancı yaygınlaşmıştır. Erkek yöneticilerin kadınların sadece ev içi rollerinin olduğunu, biyolojik olarak çocuk doğurması ve bakması gerektiğini düşünmeleri, kadın çalışanların üst yöneticilik kademelerine yükselmelerinde ki en önemli nedenlerden biridir⁶⁷.

Kadınların kariyer hedeflerine ulaşmada isteksiz olduklarına dair bir görüş de mevcuttur. Bu görüşe göre kadınlar istekli olsalar bile, karşılaştıkları engeller karşısında kolaylıkla vazgeçebilmektedirler. Çünkü hem o konunun getireceği çatışmalar ve polemikler, ayrıca aile yaşamında eksiklikler olabileceği endişesine kapılabilmektedirler. Bununla birlikte eğitimlerini ve kabiliyetlerini yeterli görmedikleri de belirtilmiştir⁶⁸.

1.3.2.2. Örgütsel Faktörler

Cam tavan sendromuna neden olan bir diğer unsur örgütsel faktörlerden kaynaklı engellerdir. Örgüt, kısaca belirli bir amaç için bir araya gelmiş insanlar topluluğu olarak ifade edilebilir. Örgüt içerisinde cinsiyetçi, yaklaşımların olması, çalışanlara eşit fırsatların tanınmaması, özellikle kadın çalışanlara karşı ön yargılı bir yaklaşımın izlenmesi beraberinde cam tavan engelini de doğurmaktadır.

Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller şunlardır;

- Örgüt Kültürü
- Örgüt Politikaları
- Örgüt İklimi
- Mentor Eksikliği

⁶⁷ Glick, Peter vd., "Beyond Prejudice as Simple Antipathy: Hostile and Benevolent Sexism Across Cultures", *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (3), 2000, s.763-775.

⁶⁸ Çetin, Münevver, ve Atan Elif, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin "Cam Tavan'a İlişkin Algılarının İncelenmesi", *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* Sayı, İstanbul, 2012, s.72

- Fırsat Eşitliğinin Olmıyışı
- İletişim Ağlarına Katılamama
- Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller
- Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller
- İş Hayatında Kadın Algısı.

Örgüt Kültürü, örgüt içerisindeki çalışanların zaman içerisinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünüdür. Geçmişten günümüze kadar genel olarak yöneticilerin erkek oluşu, örgüt kimliğinde erkeklere özgü davranışların yer etmesine neden olmuştur. Bu durum kadın yöneticilerin yükselmesini engellemektedir. “Yönetici düşün - erkek düşün” kavramında ve varsayımında yönetici denildiğinde ilk akla gelen erkek olması kadınların yöneticilikte düşünülmediği olgusuna varılmaktadır. Kadının yöneticilik özelliklerinden yoksun olduğu varsayılmaktadır⁶⁹.

Kadınlara karşı açık bir ayrımcılık yapılmadığı halde, özellikle önemli işlerin bölüşümü ve terfi gibi kararların verilmesi esnasında, kadın çalışanlar hakkında cinsiyete dayalı varsayımlarda bulunduğu anlaşılmaktadır. Mevcut çalışmada kadın çalışanların performanslarına göre erkek çalışanların ise potansiyellerine göre değerlendirildiği görülmüştür. Bu durum kadın çalışanların potansiyellerini tam olarak kullanacakları kademelere yükselemediklerini açıkça göstermektedir. Ataerkil sistemin sonucu olarak toplumsal cinsiyete dayalı rollerde ve ayrıca toplumsal cinsiyetlere dayalı iş bölümlerinde eşitsizlikler ortaya çıkmaktadır⁷⁰.

Bir işyerinin “erkek egemen” olması aşağıdaki sebeplerle açıklanabilir

- Kadınların geçmişten günümüze var olan statüleri,
- Kadınların erkek çalışanlar ile iletişim güçlükleri,
- Yükseldikleri yöneticilik makamlarının, örgüt içinde tamamına hakim olma fırsatı verilmemesi,
- Kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine ve erkek ihtiyaçlarına uygun olarak tanımlanması,

⁶⁹ Ryan, Michelle K., S. Alexander Haslam, Mette T. Hersby ve Renata Bongiorno , “Think Crisis – Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in The Manager –Think Male Stereotype”, *Journal of Applied Psychology*, 96 (3):2011,s. 470-484.

⁷⁰ Ali Coşkun ve Emine Öztürk , “Türk Kadınının Feminizme Bakışı (Erzurum Örneği)”, *Din Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 20:2009 , s. 118-119.

- Erkeklerin kadınlarla çalışmaktan memnun olmamaları Erkek egemen örgüt kültürüne sahip işletmelerde çoğu zaman erkek çalışanlar veya müşteriler kadın çalışanlar ile çalışmak istememektedir.
- Bir diğer önemli husus da, işe eleman alınırken mülakatlarda kadın ve erkeklere farklı kriterlerde sorular yöneltilmesidir.

Kadın çalışanlara genellikle özel hayatları hakkında nişanlı ya da evli olup olmadıkları, özellikle çocuk yapma zamanlarına yönelik kesin cevaplar beklenirken, erkek çalışanlar için böyle bir şey söz konusu değildir. Kadınların özel hayatlarının yoğunluğuna göre işe alınmama durumları ortaya çıkabilmektedir. Sonuç olarak kadın çalışanların çoklu rol üstlenmesi örgüt kültürü içerisinde kadın çalışanlara karşı aile sorumluluğunun ön planda olacağı algısını oluşturmuştur. Bu algının hakim olduğu örgütlerde kadın çalışanlara sınırlar çizilmekte ve üst mevkilere gelmeleri örgüt kültürü içerisinde olumsuz bir anlayış haline gelmektedir.

Örgüt Politikaları Her örgütün kendi içerisinde belirlediği ve uyguladığı politikalar bulunmaktadır. Bu politikalar içeriğine bağlı olarak kadının kariyer gelişimi için fırsatlar ortaya koyabildiği gibi, engellerde oluşturabilmektedir. Kadınların iş yaşamında aktif rol almalarını amaçlayan politikalar zaman zaman iş yerlerinde zorunlu olarak kadın istihdam edilmesine neden olabilmekte, örgütler ve iş yerlerindeki erkek çalışanlar bu tür zorunlulukları hoş karşılamamaktadır. Bu durumda kadınlar başarılı ve nitelikli olmalarına rağmen yükselme engelleri ile karşılaşabilmektedirler⁷¹. Örneğin; iş seyahatleri, kısa ve uzun süreli görevlendirmeler, yurtdışı eğitim programları kadın uygun olsa dahi erkek tercih edilmektedir. Bunun nedeni ise, kadının mutlaka bir problemi olacağı düşüncesinin var olmasıdır⁷².

Örgütlerin, performans değerlendirme politikaları, ücret yönetiminde uyguladığı politikalar çoğu zaman kadınlar aleyhine eşitsiz uygulanmaktadır.

Örgütte üst düzeydeki sorumluluklar için birer atlama taşı olarak görülen iş görevlendirmeleri ve deneyim fırsatlarından kadınların daha az yararlandırılmaları, onların üst düzey yönetim kademelerine hazırlanmasını

⁷¹ Mimar Türkkahraman ve Şahin Kahraman. , "Kadın ve Kariyer", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı:2, 2010, s. 75-88.

⁷² Faruk Şahin, "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. Cilt:4, Sayı: 1, 2011, s. 24.

güçleştirmektedir ve kadınlar için cam tavan engeli oluşturmaktadır⁷³. Örgütün performans değerlendirme politikaları da kadınların kariyerlerini etkilemektedir.

Geleneksel bir erkek işinde eşit üretkenlik söz konusu olduğunda, çoğunlukla erkeğin başarısı yeteneğe bağlanırken, kadının başarısı ise şans faktörü ile açıklanmaktadır. Başarısızlık durumunda erkeğinki şanssızlık olarak addedilirken, kadının yetenek veya beceri düzeyinin yetersizliği temel açıklama faktörü olarak kullanılmaktadır. Bu durum, kadın çalışanların işlerini başarma yönünde geleceğe dönük olarak düşük potansiyel taşıdıkları inancını ortaya çıkarmaktadır

Diğer bir örgüt politikası da işletmelerde kadın çalışanlara uygulanan farklı ve özel standartlardır. Ayrıca örgütlerde üst yönetim için alınması gereken sorumluluklara sahip olabilmek adına işletme içinde verilen iş görevlendirmeler ve deneyimlerden kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha az faydalanmaları, kadınların yöneticilik için hazırlanmalarına engel teşkil etmektedir. Ancak günümüzde, birçok işletme sahibi veya yönetici, işletme içerisindeki verimliliği artırabilmek ve varlığını sürdürebilmek için "İnsan kaynakları yönetim politika ve uygulamaları" nı çalışan birey üzerinde odaklamışlardır⁷⁴. Bu verimlilik çalışmaları özellikle cinsiyet ayrımcılığına uğrayan kadınlar açısından değerlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Örgütlerin kültürleri örgütteki üyelerce paylaşılan değerler bütünüdür. Örgütlerin kültürleri kadın çalışmalarının üste kademelere gelmesinde önemli bir yer teşkil etmektedir ve dolayısı ile cinsiyet farkı gözetmeyen, bireylerin özelliklerini dikkate alan örgütler başarıya daha hızlı ulaşmışlardır⁷⁵.

Örgüt iklimi, bir örgütü diğerlerinden ayırt eden ve çalışanlar tarafından algılanan, örgütün değerleri ve özellikleri ile ifade edilebilen ve süreklilik gösteren karakteristik özellikleri olarak tanımlanmaktadır . Örgütlerde destekleyici, yenilikçi ve bürokratik olmak üzere üç farklı örgüt iklimi bulunmaktadır. Bunlardan destekleyici iklimde; açık ilişkiler, dostluk, işbirliği, cesaret verme, sosyalleşme, kişisel özgürlük ve güven söz konusu iken; yenilikçi iklimde ise; risk üstlenmek,

⁷³ Fatih Karcıoğlu ve Yeliz Leblebici, "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: "Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2014, s.6.

⁷⁴ Serpil Aytaç, "*Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*", Ezgi Kitabevi Yayınları Bursa, 2001, s.69.

⁷⁵ Azize Ergeneli ve Ceren Akçamete , "Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Ankara, 2004, s.89.

sonuca odaklanmak, yaratıcılık, girişimciliği ve uyarıcılığı teşvik etmek ön plandadır.

Bürokratik iklimde ise, daha çok katı, hiyerarşik ve değişimi istemeyen bir yapı söz konusudur. Dolayısıyla çalışanların, çalıştıkları örgütte hangi iklim yapısının var olduğu kariyer hedeflerine ulaşmalarına önemli bir rol oynamaktadır. Destekleyici ve yenilikçi iklimler kadın yöneticilerin üst yönetim kademelerine yükselmelerine olanak tanırken, bürokratik iklimde örgütlerde genelde erkek egemen örgüt kültürünün var olması nedeniyle üst yönetim kademelerinde erkekler kadınlara göre yüksek oranlarda yer almaktadırlar

Mentor, belli bir kurumda faaliyette bulunan ve çalıştığı kurumun farklı işlerinde görev alan, tecrübelerinden elde etmiş olduğu bilgiler ışığında yardıma bulunan kişidir⁷⁶. Kurumlarda çalışanların özellikle kariyerleri anlamında danışacakları mentorların olmaması ise mentor eksikliği olarak ifade edilir .

Mentorluk daha önceleri dikkat edilen bir unsur değil iken son dönemlerde oldukça önemsenmektedir. Mentorluk ilişkisi erkek çalışanlar için önemli olmakla birlikte, kadın çalışanlar için daha gerekli olduğu belirtilmiştir. Böylelikle, kariyer gelişiminde karşılaştıkları engelleri aşmaları daha kolay olacaktır. Mentorluk ilişkisine giren kadın yöneticiler, özgüven kazanmakta, farkındalıklarını ve becerilerini kullanma düzeyleri artacağı düşünülmektedir⁷⁷

Kadın çalışanlar kariyerlerinde ilerlemelerine büyük katkı sağlayacak mentorluk ilişkilerinden çoğu zaman faydalanamamaktadır. Bunun nedeni erkek yöneticiler üzerinde var olan üst yönetimde erkek egemenliğini sağlama algısı ve çıkacak dedikodulardan çekinmeleri nedeniyle kadın çalışanlara mentorluk yapmayı istememeleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ayrıca mentorluk ilişkisinin beklenen faydasının maliyetinden daha fazla olacağı ve bu maliyet-fayda karşılaştırmasının kadın ve erkek mentor için de farklı olacağı düşüncesi örgütlerde mentorluk ilişkisi kurulmasını etkilediği belirtilmektedir. Rehberlik diğer bir adıyla mentorluk örgütlerdeki tecrübesiz iş görenler ile tecrübeli olan iş görenler arasında pozitif yönlü bireysel ve

⁷⁶ Fatma Büyükyaprak, "Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı. Örneği", Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015, s.45.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

⁷⁷ Karcioğlu vd., a.g.e., s.7.

performansa dayanan ilişkileri geliştirmeyi ifade etmektedir ⁷⁸. Sonuçta kadınlar, kendisinden önce yetişmiş bir kadın rol modelinin olmaması ve çeşitli nedenlerle erkeklerin mentor olmaktan kaçması gibi sebeplerle mentor desteğinden yoksun kalmakta ve yönetici pozisyonuna geleme fırsatlarını kaçırarak bir cam tavanla karşılaşabilmektedirler. Mentorluk kavramı çalışan kadınların cam tavan engellerinden korumaya çalışan bir faaliyettir⁷⁹.

Fırsat Eşitliğinin Olmaması Özellikle cinsiyetçi yaklaşımın hüküm sürdüğü örgütlerde kadın ve erkek çalışanlara eşit fırsatların verilmemesi cam tavan sendromuna neden olan en önemli etkenlerden biri haline gelmiştir. Örneğin; şirket içi bir eğitim etkinliğine erkek çalışanların öncelikli katılımı kadın çalışanların kariyer süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Nitekim sadece kadın çalışanlar için değil şirket içerisinde aynı pozisyonda çalışan tüm çalışanlar için eşit fırsatların yaratılması hem çalışanların motivasyon ve verimliliği hem de şirkete bağlılığı artırma açısından daha olumlu olacaktır.

Kadının çalışma yaşamına katılmasının önemli bir etken olan eğitim aynı zamanda yönetsel seviyelere gelmelerinin de bir belirleyicisi olmaktadır. Toplumdaki ve aile içindeki konumları öncelikli olarak 'eş' ve 'anne' olarak belirlenen kadınların çoğu ev dışında çalışmaya başından yönlendirilmemekte, aileleri tarafından eğitim olanakları kısıtlanarak işgücü piyasasına girmeleri için gerekli nitelikleri edinme şansından yoksun bırakılmaktadırlar ⁸⁰. Çalışanlar için eşit fırsatların yaratılmadığı toplumların cam tavan engeline takılması kaçınılmaz bir durum halini almaktadır.

İletişim Ağlarına Katılmama Örgütlerde kurulan iletişim ağları sayesinde çalışanlar yönetimin çeşitli düzeylerini nelerin motive ettiğini kavramakta, hangi projelerin üst yönetimde ilgi gördüğünü, hangilerinin görmediğini öğrenmekte, hangi mevkilerin boş olduğunu ve potansiyel olarak bunlara kimlerin aday olduğunu duymaktadır.

Erkeklerin kendileri arasında farklı iletişim tarzlarına sahip olması kadınları bu iletişim ağının dışında bırakmaktadır. Dolayısıyla kendilerini ve

⁷⁸ Nilgün Anafarta vd., "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma", *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (15): 2008,s.118.

⁷⁹ Sönmez Çelik, "Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğu Üniversitesi Kütüphanesi Örneği", *Bilgi Dünyası*, Cilt:12, Sayı: 2, 2011, s.300.

⁸⁰ İpek İkkaracan , "75 Yılda Kadınlar ve Erkekler" Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul, 1998,s.2.

örgütü ilgilendiren bilgilerden haberdar olamamaktadırlar. Ağlara katılmayan kadınlar örgütte çalışanlar açısından ilgi gören projeler hakkında bili sahibi değillerdir⁸¹.

ABD'nin en büyük 1000 şirketinde üst yönetim pozisyonunda çalışan kadınların yaklaşık yarısının en büyük engel olarak biçimsel olmayan ağlardan uzak kalmayı göstermesi, konunun önemini vurgular niteliktedir. Örgüt içerisinde tüm çalışanların aktif olarak katılabileceği iletişim ağlarının kurulması büyük önem taşımaktadır. Nitekim iletişim ağlarından haberdar olmayan veya katılmayan çalışan kendisini dışlanmış hissederek örgüte olan bağlılığını kaybetme aşamasına gelebilmektedir. Ne durum hem çalışanı psikolojik olarak yıpratır hem de örgüt içinde görünmez engellerin varlığını doğurmaktadır. İletişim ağlarından yoksun bırakılan çalışanın cam tavanla karşı karşıya kalması kaçınılmaz bir durum haline gelmektedir.

Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller Cam tavan kavramının kadın çalışanlar ile anılmasının en büyük nedenlerinden biri de erkek yöneticilerin tutum ve ön yargıları olduğu belirtilmektedir. Erkek egemen örgüt yapısının benimsenmesi ve erkek yöneticilerin kadın çalışanlara karşı mesafeli duruşu cam tavanın nedenleri arasında önemli bir yer edinmektedir. İşletmelerde çalışan erkek üst düzey yöneticiler tarafından konulan engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin gücü elde tutma” isteği olduğu belirtilmiştir⁸².

Örgüt yapmış olduğu çalışmada “Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller” tablosunda erkek yöneticiler tarafından konulan engelleri aşağıdaki şekilde ifade etmektedir;

- Tarafsızlık ilkesi,
- Cinsiyet körlüğü,
- Koruma kollama içgüdü (pozitif ayrımcılık)
- Kadınlarla kurulan iletişim zorluğu,
- Gücü elde tutma isteği,

⁸¹ Kubilay Özyer ve Ufuk Orhan , “Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku Düzeylerine Bir Etkisi Var mıdır? Eğitim Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, cilt: 5, sayı: 8: 2012,s. 974.

⁸² Örücü vd., a.g.e.,s.117-135.

Tarafsızlık ilkesi ile cinsiyetler arasındaki farkların kabul edilmesi, fakat herhangi bir üstünlüğün olmadığı benimsenmesidir.⁸³

Cinsiyet körlüğü ise çalışanların kadın ve erkek ayrımı gözetilmeden değerlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Kadın çalışanlara yönelik oluşan ön yargılar kadın işi ve ya erkek işi kavramları kadınların tepe yönetiminde daha az temsil edilmelerine neden olmaktadır. Ayrıca erkek egemen örgüt yapılarında erkeğin gücü elinde tutma isteği kadın çalışanların cam tavan sendromu yaşamalarının en önemli sebeplerinden birisi olduğu belirtilmektedir

Ataerkil toplum yapısında erkekler koruma (kollama) içgüdüsüyle hareket ederek kadınların önünde kariyer engeli teşkil etmektedirler. Koruma, kadının birtakım mazeretlerle (ailesi daha önemli, bu kadar işi yapamaz çok iş vermeyelim vb.) kolanması şeklinde olur. Ücret karşılığı çalışmaları aileleri tarafından engellenen kadınlardan büyük bir çoğunluğu bunun arkasında “kadının çalışmasını uygun” bulmayan, toplumsal cinsiyet rollerine dayalı tutucu bir yaklaşımın bulunduğunu düşünmektedir⁸⁴ İyi niyetle yapıldığı sanılan bu koruma içgüdüğü çoğu zaman kadın çalışanların elindeki fırsatları kaçırmalarına ve arka planda kalarak yeteneklerini tam anlamıyla gösterememelerine neden olmaktadır.

1.3.2.3. Toplumsal Faktörler

Bireysel ve örgütsel faktörler dışında bireyin yaşadığı toplum içerisinde de toplumsal önyargılar (stereotipler) ve mesleki ayırım yapılması birey için birer cam tavan nedeni olarak görülmektedir. Toplumsal Önyargılar (Stereotipler) Stereotipler; toplumsal cinsiyete dair kalıplaşmış yargıları ifade eder. Bu yargılar kadın ve erkeklerin hayatlarının her alanında nasıl davranmaları gerektiğine yönelik inançlar bütünüdür. Özellikle cam tavan kavramının ortaya çıktığı 1960'lı yıllardan bu yana yapılan pek çok araştırma stereotiplerin hemen hemen her kültürde temel olarak aynı kaldığını ve fazla bir değişim yaşamadığını ortaya koymaktadır⁸⁵

⁸³ Adem Ögüt, “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi , Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Çanakkale, 2006, S.58.

⁸⁴ İlkaraçan , a.g.e., s.9.

⁸⁵ Sabahat Bayrak, Atilla Yücel, ‘Kadın Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?’, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, 2000, s. 125-142.

Ön yargılarda genel olarak kadınlara hemşirelik öğretmenlik gibi kadınsı işler uygun görülmektedir. Serinkanlılık, rasyonellik, çok yönlü düşünebilme, kararlarında örgütsel amaçları ön planda tutma, dolayısı ile örgütten insan, para ve hammadde girdilerini en verimli şekilde mal ve hizmet çıktıklarına dönüştürme faaliyetlerini gerçekleştirebilme niteliğine sadece erkeklerin sahip olduğu önyargısı hala toplumlarda mevcuttur.

Cinsiyete ilişkin stereotiplere aşağıdaki örnekleri vermek mümkündür ⁸⁶

- Kadının başarı motivasyonu düşük, erkeklerinki ise yüksektir.
- Kadınların kendilerine saygıları erkeklerinkinden azdır.
- Kadınların sözel, erkeklerin ise matematiksel becerileri daha iyidir.
- Erkekler kadınlardan daha saldırgandır.
- Erkekler duygularını, kadınlardan daha iyi bir şekilde kontrol altında tutarlar.
- Erkekler iş, kadınlar ise insanlar üzerine odaklanır.
- Kadınlar çok duygusaldır.

İlgili örnekleri incelediğimizde kadın çalışanlara karşı toplumda genel kabul görmüş yargıların oluştuğu ve bu yargılar sonucunda kadının bir kalıba sokulduğu görülmektedir. Nitekim kadınların önceliğinin aile olduğu, duygusallığının ön planda olması nedeniyle sağlıklı karar veremeyeceği algısı kariyerlerinde büyük engel teşkil etmektedir.

Mesleki Ayrım Toplumsal ön yargıların yarattığı kadın ve erkek işi kavramları cam tavana neden olan mesleki ayrımı beraberinde getirmiştir. Yapılan çalışmalar ve istatistik veriler, cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık konusunda çoğunlukla kadınların daha dezavantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Bu durum, kadının işgücü piyasasındaki konumunu ve eğitim, gelir, sağlık gibi sosyal değişkenlerini de olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, bu olumsuz etkiler gelecek nesillere aktararak cinsiyet eşitsizliğinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır ⁸⁷

Mesleki ayrım kavramına göre meslekler cinsiyetlere göre yatay ve dikey olarak ayrıştırılmaktadır. Yatay mesleki ayrımda, mühendislik, yöneticilik, genel

⁸⁶ Semra Arıkan, "Yönetmelik Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler" *Polis Bilimleri Dergisi*, cilt:1, Sayı: 4, 1999, s. 147-154.

⁸⁷ İnci Parlaktuna, "Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi", *Ege Akademik Bakış*, cilt: 10, sayı: 4, 2010, s.1217-1230.

müdürlük gibi işler erkek işleri olarak sınıflandırılırken, hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik gibi işler kadınlar için uygun işler olarak kabul edilmektedir. Yatay mesleki ayırım bazen aynı işyerinde bile görülmektedir. Örneğin kadınlar insan kaynakları, halkla ilişkiler ve pazarlama gibi tepe yönetim kademeleri için ilerleme fırsatı olmayan pozisyonlarda çalıştırılmaktadır.

Dikey mesleki ayırım ise aynı işyerinde çalışan, erkek meslektaşlarıyla hemen aynı niteliklere sahip kadın çalışanların farklı tutum, davranış ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmalarını belirtmektedir. Dikey mesleki ayırım, kadın çalışanların mesleklerinde ilerlemek konusunda erkeklere göre daha çok çalışmaları ve daha uzun süre beklemeleri sonucunu doğurmaktadır. Dikey ayırım, erkeklerin mesleki hiyerarşinin tepesinde, kadınların ise zemininde kümelenmesini gösterirken; yatay ayırım aynı mesleki düzeyde erkeklerle kadınların farklı işleri yaptığını göstermektedir”⁸⁸

Cinsiyetçi meslek ayrımı bir toplumda yerleştikten sonra, kadın ve erkeklerin bir işi yapabilmek için yetenekli olup olmadıklarından önce, işin onlar için uygun olup olmadığına bakılmaktadır. Belli mesleklerin veya işlerin cinsiyetçi ayrımı ne kadar kuvvetli ise, bu oranda mesleksel kimlikler ile cinsiyet kimlikleri birbirinin içine girmektedir. Bunun sonucu olarak erkeksi işleri yapan kadınların güçlü, erkek tavırlı, hatta bir miktar kadınlığını kaybetmiş kişiler olması beklenmektedir.

1.4. CAM TAVAN KIRMAYA YÖNELİK FAALİYETLER

Çalışan kadınların işletmelerde var olan ve karşılaştıkları cam tavanları kırmaya yönelik faaliyetler aşağıda belirtilmektedir.

1. Pozitif görünümlü ayrımcılık stratejisi
2. Sosyal ilişkileri geliştirme yönündeki stratejisi
3. Rehberlikten, Mentordan yardım alabilme stratejileri
4. Mesleki anlamda eğitim alma stratejisi
5. Yüksek performanslar gösterebilme stratejisi⁸⁹

⁸⁸ Mehmet Doğan vd., **Sosyoloji Çarşısı**, Yazı Yayınları, İstanbul, 2009, s.92.

1.4.1.Mesleki Anlamda Eğitim Alma Stratejisi

Kadınların genel olarak iş dünyasında eşitsizlikle oluşan erkek egemenliğini kaldırmak adına kendisini ön planda tutacak olan, var olan kadınlara yönelik ön yargılar ve tutumları değiştirmek için, eğitimlerini sürdürmeleri gerekmektedir. İşlere ücret bakımından bakıldığında yüksek ücretler yüksek eğitimleri ve becerileri kapsar. Eğitimsiz kadınların buldukları işlerdeki olumsuz çalışma koşullarının, meslek tatmininin olmamasının, kadınların ücretli çalışmaya karşı tavırlarını olumsuz yönde etkilediğine, hatta kadınların evlilik nedeniyle ücretli çalışmayı bırakmayı bir "kurtuluş" olarak algıladıklarına işaret etmektedir⁹⁰

Kadının kariyer ilerlemesinde eğitim seviyesi büyük rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalar; günümüzde kadınları eskiye oranla iş hayatına daha fazla katıldıkları, daha iyi işlerde çalıştıklarını ve eğitim imkânlarından daha fazla yararlanmaya başladıklarını gösterse de pek çok araştırmacı bu gelişmeleri istenilen düzeyde bulmamaktadır⁹¹. Lockwood'un 2004 yılında yapmış olduğu bir çalışmada cam tavan sendromunun öncelikle insan kaynakları tarafından kırılması gerekliliğini ve bu durumun önemliliğinden bahsetmektedir. Kadın çalışanların kariyerlerini ilerletebilmeleri adına eğitime katılmaları sağlanmalı ve desteklenmeli ve ayrıca eğitim için kullanılacak programlar sonucunda çalışan kadınların yöneticilik becerilerinin artırılması adına uluslararası projelerde uygulanması sağlanmalıdır. Örgütlerin var olunan cam tavan sendromlarını kırmaları ile uluslararası rekabete uygun hale gelebilmektedir demiştir.

Meslekte eğitim programı, yönetecek kariyerine gelebilecek olan bireylerin beceri ve yeteneklerini desteklemeye yardımcı, uygulamalı ve kurumsal derslerden oluşmaktadır. Buradaki eğitim programında amaç kadınların daha eğitim seviyelerinde erkekler ile eşit şartlara sahip olacakları ve daha ileriki aşamalarda erkek çalışanlarla beraber liderlik vasıflarını, iş geliştirme stratejilerini öğrenmelerine ve sonuç olarak erkek çalışanlar ile uyumlu hale geleceklerdir. Programdan elde edilen bir başka sonuç ise erkek egemen anlayışında erkeler daha eğitim aşamalarında kadın çalışanlara yönelik önyargılarından uzaklaşacak hatta yok olması sağlanır.

⁹⁰Ayşe Eyüboğlu vd, "Kentli Kadınların Çalışma Koşulları ve Çalışma Yaşamını Terk Nedenleri", *İktisat Dergisi*, Sayı: 377, 1998,S. 37-43.

⁹¹Suna Başak, Cam tavanlar. *KÖK Araştırmalar KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*. Cilt:9, Sayı:2, 2012, s.120.

1.4.2.Sosyal İlişki Geliştirebilme Stratejileri

Lockwood'un çalışmalarından birinde kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla sosyal ilişkiye önem vermeleri gerektiğini vurgulamıştır. Böylelikle kadın çalışanların cinsiyete dayalı engelleri anlayacak, iletişim türlerini görecekle ve uygulayabilecekler. Kadın çalışanların erkek çalışanlardan da uzak durmaları bir engel teşkil etmektedir⁹².

Örgütlerde içerde ve dışarda oluşabilecek problemleri çözmek, beklentileri belirlemek amacıyla, örgütlerin hem iç hem dış ağlarının geliştirilmesi ile bilgi paylaşımları sağlayarak, erkek çalışanları kapsayan bu ağlara kadın çalışanlarında girmeleri fayda sağlayacaktır⁹³.

1.4.3. Yüksek Performansları Gösterebilme Stratejisi

Çalışan kadınların istedikleri düzeyde kariyerlerini ilerletebilmeleri adına göstermiş oldukları bu yüksek performans ile ilgili Ragins ve çalışma arkadaşlarının ortak düşünceleri, kadın çalışanlar daha fazla çalışarak istedikleri kariyerleri elde etmektedirler fikrine sahiptirler. Kadın çalışanların, erkek çalışanlardan daha fazla efor sarf etmeleri en çok kullanılmakta olan ve oldukça önemli olan bir kriterdir.

Çalışan kadınlar arasında yönetici statüsüne sahip olan kadınlarla yapılan görüşmeler neticesinde üç önemli konu başlığı ortaya çıkmıştır. Bunlar Kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla gayret ve emek sarf etmesi, beklentilerin üzerinde çalışmak, özel yeteneklerini ve becerilerini geliştirmek. Bu görüşmelerde üst yöneticilik kariyerine sahip olan kadınların diğer çalışanlardan daha ve beklenenin üzerinde emek verdiklerini ve bu şekilde istenilen kariyer hedeflerine ulaştıklarını belirtmişlerdir.

⁹² Lockwood, Nancy , "The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives" *HR Content Expert*.2004. S.1-11.

⁹³ Jahangirov, Naide . *Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi, Ankara.2012. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

1.4.4.Pozitif Görünümlü Ayrımcılık Stratejisi

Pozitif görünümlü ayrımcılık stratejisi, birçok yönden doğuştan beri var olan özellikleri dolayısı ile dışlanan kişilere, dışlanmalarına sebep olan unsurlara göre haklar ve öncelikler sağlayıp iyileştirmeyi, var olunan durumda eşit davranılmasını sağlayan politikalar ve uygulamalar olarak tanımlanır⁹⁴. Pozitif görünümlü ayrımcılık stratejisi; Eşit şartlara sahip olamayan bireylerin, öne sunamadıkları potansiyellerini kullanır hale getirmekte, eşitsizlikle karşı karşıya kalan grupların istenilen pozisyonlara gelmelerini mümkün kılmaktadır. Böylelikle daha eşit bir Çalışma yaşamı, siyaset ve eğitim hayatı sunmaktadır.

Pozitif görünümlü ayrımcılık stratejisi bireylerin eşit bir şekilde fırsatlardan yararlanmasını sağlamaktadır. Bireylerin eşitlik ve adil ortamda çalışmasını ön gören bu strateji aynı zamanda çalışan kadınlara fırsat önceliği sağlayan politikaların şekillenmesi gerektiğini belirtmektedir. Böylelikle eşit şartlarda bulunan kadın çalışan ile erkek çalışan adil şekilde rekabet edebilmektedir. Fırsatların eşit olabilmesi için yukarıda bahsedilen koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir.

Pozitif görünümlü ayrımcılık stratejisi uygulamalarıyla iş hayatına dahil olmak isteyen ve yükselme isteğinde olan kadın çalışanların sayıca fazla olmasını isteyen işletmeler işe alım ve yükselme ile ilgili ilan prosedürleri geliştirebilir. Böylelikle çalışmak ve yükselmek arzusunda olan kadınlar fırsatlardan daha detaylı bir bilgiye sahip olurlar, ayrıca ağırlara girememelerinden dolayı oluşan dezavantajları yok etmiş olurlar⁹⁵.

Pozitif ayrımcılık stratejilerinden bir diğeri de kadınların çalışmak istedikleri örgütteki SGK primlerini kısmı ödemesi devlet tarafından yapılmasında kadın çalışan sayısını artırmaya yardımcı olmaktadır.

1.4.5. Rehberlik, Mentordan Yardım Alabilme Stratejileri

Mentor tanımı klişelere kariyerlerini planlama ve ilerletmede yardımcı ve danışman olurlar. Mentor, kişilerin hedef ve planlarını gerçekleştirmek adına

⁹⁴ Deniz Yalım, *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2005, s.275.

⁹⁵ Ercan Taşkın ve Ayfer Çetin, "Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği " *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 33, 2012, s.24.

yönlendirmelerde bulunarak belirledikleri kariyer basamaklarından çıkmaya yardımcı olmaktadır. Birçok işletme sahibi veya yönetici, işletme içerisindeki verimliliği artırabilmek ve varlığını sürdürebilmek için “İnsan kaynakları yönetim politika ve uygulamaları” nı çalışan birey üzerinde odaklamışlardır⁹⁶.

Yönetim pozisyonundaki çalışanlar ile diğer pozisyonda görev alan kişiler arasındaki ilişkilerinin amaçları doğrultusunda ilerleyebilmesi için birebir ders veren ve seminer düzenleyen danışmanlardır. Mentorun başarısı olarak nitelendirilebileceğimiz önemli detay kadın çalışanların kendilerini gösterememelerini ve özel yeteneklerini sunabilecekleri özel fırsatlar oluşturabilmesidir. Bu konuda yapılan araştırmalarda mentor sahibi olan ve olmayan kişiler arasında yapılan karşılaştırmada, mentor sahibi kişilerin daha hızlı ve başarılı şekilde kariyerlerine ulaştıkları gözlenmiştir. Ayrıca cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması gerektiği, çalışanlara yeterli mentorluk hizmeti verilmesi, kurumsal yapı oluşturarak çalışanların motivasyon ve kişisel gelişim anlamında desteklenmelerinin de cam tavanı aşmada önemli örgütsel stratejiler olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.⁹⁷

Mentorun belli bir kurumda faaliyette bulunan ve çalıştığı kurumun farklı işlerinde görev alan, tecrübelerinden elde etmiş olduğu bilgiler ışığında yardıma bulunan kişidir⁹⁸. Cam tavan sendromu yaşayan kadınlarda mentor desteği aldıkları halde bu engelleri aşamayanlarda mevcuttur. Bu durumun sebebi ise iki erkek arasındaki ilişkinin bir bayan ile aynı şekilde geliştirilemeyip, o samimiyeti karşıt iki cins arasında oluşamamasıdır.

Cam tavan kavramı sadece iş yerinde yükselmeye engeli ifade etmemektedir. yükselmeye engelin yanında inisiyatif kullanmada, uygulamada, denetimde ve gelir dağılımındaki eşitsizlikleri de içermektedir. Kanada’da yapılmış olan bir araştırmada çıkan sonuca göre, erkeklerin egemen olduğu örgüt kültürlerinde kadınların her zaman daha da iyisini başarmak zorunda olduklarını, aksi bir durumda ise erkeğin kadın çalışan yerine hemen tercih edildiğini belirtmiştir.

⁹⁶ Serpil Aytaç, **Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2001, s.69.

⁹⁷ Şule Aydın Tükeltürk ve Nülifer Şahin Perçin, "Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler" **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, 2008, s. 113- 128.

⁹⁸ Büyükyaprak, a.g.e., s.45.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER KAVRAMI VE KARİYER PLANLAMASI

2.1.Kariyer İle İlgili Temel Kavramlar

Kariyer anlamı; Dilbiliminde (etimolojik) ifade ile Fransızca'da "yol, yarış pistileri, koşu yolları" anlamına gelen "carriere" olarak ifade edilmektedir. Aslı Latince'de "tekerlekli araç yolları" olarak geçen "cararia" kelimesidir bunun da aslı Latince'de "vagon" anlamında olan "carrus" kelimesidir⁹⁹. Tamamen yabancı kökenli bir kelimedir.

Eskiden beri var olan bir kavram olmasına rağmen, 1970'li yıllarda personelin yönetilmesi, işletme ve akabinde de insan kaynaklarının da sıklıkla karşılaşılan bir konudur. Kariyer olgusu insanların hayatlarında önemsenen bir konumdur. İnsanlar ilerisi için gereken planı erken yaşlardan itibaren yapmaya çalışmışlardır. Birçok sebepten ötürü kişiler belli bir mesleği seçmeye ve bu meslek doğrultusunda eğitimlerini sürdürmeye ve bu konularda tecrübelerini arttırmaya çalışmışlardır. Kişilerin seçtikleri ve eğitimini sürdürdükleri mesleklerle alakalı çalışmalar kariyer olgusunun oluşmasını sağlamıştır¹⁰⁰. Kariyer kavramı ileriki konularda detaylı olarak ele alınacaktır.

Birden fazla tanımlı yer alan kariyer ifadesiyle ilgili tanımlar şu şekildedir. İş anlamında varılmak istenilen düzeyde, sorumluluk sahibi olma, güç ve yetkinlik elde etme, kazanç sağlama konusunda daha çok fırsatlar elde etme¹⁰¹. Bireysel ve mesleki açıdan eğitim yaşantımızdan başlayarak, çalışma yaşamımız boyunca da süre gelen bireyin kendini geliştirmesi süreçleri¹⁰². İş görenin çalışma hayatı boyunca üstlenebileceği görevler bütünü¹⁰³,

Kişilerin çalışma yaşamları boyunca elde ettikleri tecrübe, alışkanlık ve davranış biçimlerinin hepsi, kişilerin davranış biçimleri ile tamamlanmış, ömür süresince süregelen işlerdir. Kişilerin çalışma yaşamı boyunca elde ettikleri

⁹⁹ Mehmet Öner, *Kariyer Doktoru* (1.Baskı), CREA Yayıncılık, İstanbul, 2012, s.27.

¹⁰⁰ Hakan Koç ve Melih Topaloğlu, *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012, s.294

¹⁰¹ İsmail Bakan, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler*, Kavramlar ve Yaklaşımlar, Beta Basım, İstanbul, 2013, s.114.

¹⁰² Öner, a.g.e., s.27.

¹⁰³ Salih Odabaşı, *Kariyer Yönetimi*, Kumsaati Yayın, İstanbul, 2010, s.142

kazanımları, faaliyetleri ve hiyerarşi durumlarını anlatan bir kavram¹⁰⁴ olarak ifade edilmektedir.

Yukarıda anlatılan kariyer olgusu ile alakalı ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında, bireyin çalışma hayatı boyunca yaptıkları işler, elde ettikleri statüler ve mevcut pozisyonlarıyla alakalı tutum ve davranışlarını ele alan, yer aldığı örgüt içerisindeki isteklerine, amaçlarına ve beklentilerine sahip olabilmek adına eğitimini ilerletmesi, bunun beraberinde gelen çalışma arzusu, bilgisi, becerisi ve yetenek düzeyleri, kariyerlerinde ileri düzeye yükselmesi olarak ifade edilir¹⁰⁵.

2.1.1.Kariyer Kavramı Ortaya Çıkışı

Kariyer olgusu 16. Yüzyıldan bu yana var olmasına ve bilinmesine rağmen, bilimsel açıdan ilk olarak Anne Roe' nun yazmış olduğu "Meslekler Psikolojisi" eserinde ele alınmıştır. Ayrıca 1950 yılında Donald E.Supper'in yazdığı "Kariyer Psikolojisi" adlı eserinde, 1963'lü yılda Tiedeman ve O'Hara'nın çalıştığı "Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" nde, 1966 senesinde John Holland'ın yaptığı "Meslek Tercih Teorisi" eserin dede kariyer tanımı ele alınmıştır.¹⁰⁶ 1970 li ve yine 1980'li senelerinden sonra da bilim insanları ve örgütler daha fazla önemsemeye başlamıştır.

2.2.KARİYERİ GELİŞTİRME

Kariyeri geliştirme; kariyeri belirlemeyi, belirlenmiş kariyer olgusunda uyumlu bir şekilde bütünleşmeyi ve böylelikle çalışanın kendisine saygı gereksiniminin sağlanmasını için yapılan çalışmalardır¹⁰⁷. Kariyerin geliştirilmesinin ne anlama geldiğine bakıldığında konunun içerisinde birey ve örgüt yer almaktadır. Sonuç olarak kariyer geliştirilmesinden bahsedebilmek için birey ve örgütün bulunması gereklidir. Yukarıda bahsetmiş olduğum ifadeler doğrultusunda kariyer geliştirilmesi, örgütsel kavram olan kariyer yönetimi ile

¹⁰⁴ Sebahat Kök ve Halis, Muhsin, **Kariyer Yönetimi**, ORİON Yayınevi, Ankara, 2007, s.2

¹⁰⁵ Hakan Koç ve Melih Topaloğlu, **İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler** Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012, s.294.

¹⁰⁶ Bakan, a.g.e., s.114-115.

Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım. (Editör İsmail Bakan)s.114-115.

¹⁰⁷ Halil Can vd, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1995, s.331.

bireysel bir kavram olan kariyer planlamasının bir araya getirilmesi olarak ifade edilebilir¹⁰⁸.

Örgütler kendi iç bünyelerindeki ihtiyaçlarını ve belirlemiş oldukları hedefler doğrultusunda, toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına kariyer geliştirme çalışmalarında bulunmaktadır. Sektörel bazdaki bir çok yenilikler, yeni iş başarma biçimleri, işlerin temel taşları, işyerlerindeki fırsatların eşit olarak kullanılmadığı gerektiğini ifade eden toplumsal baskı ve çalışanların kariyerlerinde daha etkin olmaları dolayısı ile kariyer geliştirme çalışmalarının gündem güne artmasını sağlamıştır¹⁰⁹. Kariyer geliştirme, iki ayrı kategoride ele alınmaktadır, bunlar bireysel kariyer geliştirme ve örgütsel kariyer geliştirme olarak tanımlanır.

2.2.1. Bireysel Olarak Kariyeri Geliştirme

Bireysel olarak kariyeri geliştirme ifadesinde anlatılmak istene bireylerin gelişmesinde fayda oluşturacak eylemler, görevler ve faaliyetler şeklindeki sıralanmış aşamaların geliştirilmesi süreci denir. Başka bir tanım da ise bireylerin hedefleri doğrultusunda ilerleyebilmek adına oluşturdukları planlar olarak söylenebilir. Bireysel olarak kariyer geliştirmede bireysel faktörler oldukça etkindir. Kişisel faktörler ise şu şekilde ifade edebiliriz; ailemiz, cinsiyetler, kişilikler, düşünme şekilleri, öğrenme biçimleri, değer yargılarımız, merak ve becerilerimizdir.¹¹⁰

2.2.2. Örgütsel Olarak Kariyeri Geliştirme

Kariyer ifadesinin örgüt açısından incelenmesini ifade eden kavramlara örgütün kariyerini geliştirmesi olarak ifade edilir. Örgütlerin belirlemiş oldukları hedefleri ve amaçları doğrultusunda, çalışmakta olanların mesleki olarak örgütün amaç ve hedeflerine uyumlu olması ve hedeflerine uygun olarak gerçekleştirilmesi için kullanılan yöntemleri ve araçları olarak ifade edilir. yöneticiler tarafından örgütün değişim koşullarına uyum sağlayabilmeleri adına başvurdukları bir yöntemdir. Bireylerin geleceklerinin bir anlamda ifadesi olmasından dolayı da oldukça önemsenmektedir¹¹¹.

¹⁰⁸ Nihat Erdoğan, *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın, Ankara, 2003, s.14.

¹⁰⁹ Can vd, a.g.e., s.331.

¹¹⁰ Temel Çalık ve Figen Ereş, *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s.121.

¹¹¹ Çalık ve Ereş, a.g.e., s.111.

2.3. KARIYER PLANLAMASI

Kariyer planlaması kişilerin kendini ilerletebilmek adına geliştirmeleri ve aynı zamanda sahip oldukları kendilerine özgü yetilerin geliştirilmesi ile meslekte istenilen düzeye gelinebilmesinin planıdır. Kariyer planlaması bireylerin ihtiyaçları, değerleri, tecrübeleri ve karşılaştıkları fırsatlar arasında uyum sağlamayı hedefleyen, oluşacak sorunlar karşısında çözüme ulaşmak ve karşılaşılabilecek durumlarla alakalı karar almayı sağlayan bir süreçtir.

Kariyerin planlanması ile, çalışanlar işyerlerinde daha motivasyonlu ve huzurlu olmalarına, verimliliklerinin artırılmasına, iş yaşamında geleceğe yönelik tahminde bulunabilen, ileride kendisine nelerin sunulacağını görebilen, hedeflerini bu doğrultuda yönlendiren, yüksek iş azmine sahip çalışanlar oluşturulması sağlar¹¹².

Örgütler son zamanlarda kariyer planlaması kavramına önem vermekte ve işletmelerde yaygın olarak kullanıldığı gözlemlenmektedir. Cascio 1192 yılında işletmelerin kariyer planlaması yapmasının sebepleri aşağıdaki gibi belirtmiştir.

- a) Vasıflı iş görenlerin sayıca artırılması ve eğitim derecelerinde artırılması,
- b) işletmede hedeflere doğru ilerleme fırsatlarıyla beraber, az ekonomik yükselme. çoğaltılması.,
- c) iş hayatının kalitesinin artırılması ile bireysel hayatın planlaması arasındaki artan uyumluluk, yasaların eşit istihdam oluşmasını sağlaması ve kamuoyu baskılarının artması¹¹³.

Dünya değişen koşullarında bireyler, işletmeler ve toplumsal olarak sürekli değişimle karşılaşılmasından dolayı, aynı oranlarda sürekli değişime uğrayan kariyer planlaması, oldukça yeniliklere açık konumdadır. Bireylerin bir işletmeden başka bir işletmeye geçişi yani transferi, iş hayatında yepyeni bir işte bulunmaları ve burada ilerlemeleri gibi meslek açısından isteklerini içerir. İşletmelerde üst

¹¹² Orhan Adıgüzel, Türkiye'de Gençlerin Kariyer Planlamasını Etkileyen Faktörler ve Üniversite Hazırlık Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2008, s.23.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

¹¹³ Kök ve Halis, a.g.e., s. 83-84.

yönetimde yer alan yöneticiler genel olarak teknik elemanların kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri adına yönlendirmelerde bulunmuşlardır¹¹⁴.

2.3.1.Kariyerin Planlanla Süreçleri

Genel bir ifadeyle Kariyer planlaması, kişilerin kendilerini tanıması ve bu özelliklerini göz önüne alarak, şansını ve şartları yakalama özelliğini, geçiş için düşünülen mevkilerin amaçlarının belirlenmesi, birçok seçeneğin ve bu seçeneklerdeki sonuçların tümüyle planlanması, zamanı iyi yönetmesi ve bu doğrultuda kariyer planlaması için ilerlemesi şeklinde ifade edilir¹¹⁵.

2.3.2.Kariyer Planlaması Türleri

İki ayrı boyuta sahip olan kariyer planlaması öncelikle bireysel açıdan ele alınmalıdır. Bireysel açıdan bakıldığında öncelikle bireyin kendini tanıması, özelliklerinin kendisi tarafından biliniyor olması, ileride istediği ve sahip olmayı düşündüğü hedefleri ve nerede olmak istediğinin tespitidir.

Bireysel bir planlama ile kişiler kendi hedef ve kariyerlerini yönlendirme sürecinin sağlıklı şekilde gelişmesini sağlar ve ayrıca kendi kariyerleri ile ilgili planlama yapma şansını oluşturmuş olur. Başka bir açıdan ise örgütsel bakımdan ele alınması şeklindedir. burada söz konusu örgüt öncelikle işletmenin amaç ve hedeflerini öncelikli biçimde ele alırken, bireysel durumda olan amaçları kendisiyle bütünleştirme çabalarıdır. Başka bir anlamda ise amaçların birleştirilmesi söz konusu olmuştur¹¹⁶.

2.3.2.1.Bireysel Kariyer Planlaması

Bireysel kariyer planlaması öncelikleri bireylerin kendilerini tanıması, anlaması ve tartması ile başlamaktadır. Akabinde bireyler kendi amaçlarını oluştururlar ve bu hedefler doğrultusunda neler yapılması gerektiğini belirlemelidirler¹¹⁷. Kişilerin mesleki hayatlarının planlanmasına bireysel kariyer planı olarak adlandırılmaktadır. Bu konuda çok farklı tanımlar yer almasına karşın başka bir ifade de iş görenlerin yaşam boyu yapmakla yükümlü olduğu işlerle

¹¹⁴ Koç ve Topaloğlu, a.g.e., s.294-295.

¹¹⁵ Kök ve Halis, a.g.e., s.93.

¹¹⁶ Koç ve Topaloğlu, a.g.e., s.297.

¹¹⁷ Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, S.250.

ilgili olması gereken görevler ve bunun beraberinde bulunacağı pozisyonların ve geleceğe dair beklentilerinin planlaması şeklindedir. Bireysel olarak ele alınan kariyer planlaması saffaları kişilerin zayıf ve güçlü yönlerini, becerilerini, hedeflerini ve amaçlarını belirlemesini sağlamaktadır.¹¹⁸

Bireysel olarak yapılması gereken bireysel kariyer planlama süreci belirli saffalardan geçerek ilerletile bilinir ve gerçekleşmesi sağlana bilinir. . Bu saffalar; Kendini ele alma ve değerlendirme, çıkan Fırsatları anlama, ileriye dönük Hedefleri saptama, bireysel kariyer Planlarını oluşturma, Stratejileri geliştirmek ve Uygulama ile bireysel değerlendirilmelerdir.



Şekil 2: Bireysel Kariyer Planlaması¹¹⁹

Kişilerin çevresi ve kendisi hakkında bilgi edinebilmesi için Bireyin Kendini değerlendirmesi gerekmektedir. Kişi ilgilerini, değerlerini, yaşamını, yeteneklerini ve gelecekteki iş tecrübelerini bir mercek altına almıştır.¹²⁰

Bireysel kariyer planlamasında fırsatları görme ve tanıma oldukça önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin mesleki anlamda karşılaştıkları kariyer ile ilgili olanakları değerlendirerek, sosyal güvencesi mevcut olan, gelir düzeyini arttıracak, birçok sosyal imkanlara sahip, yok denile bilinecek kadar kariyer engelli bulunan ve hedeflerini gerçekleştirebileceği basamakları olan işletmeleri tercih edeceklerdir bireysel kariyer planlamasında fırsatları

¹¹⁸ Çalık ve Ereş, a.g.e., s.101.

¹¹⁹ Hatice Bulut, Bireysel Kariyer Planlaması, <http://haticebulut.com/bireysel-kariyer-planlama/> (Erişim Tarihi: 14.04.2018).

¹²⁰ Odabaşı, a.g.e., s.184.

değerlendirme aşamasında sadece kişilerin tutumları etkili değildir aynı zamanda bunların oluşmasına sebep mesleki ve ekonomik unsurlar vardır¹²¹.

Bireylerin fırsatları görme aşamasından sonraki süreç ise hedeflerin saptanması. Kişiler öncelikle kendi değerlemeleri yapar yani kendilerinin zayıf ve güçlü yanlarını ortaya koyma aşamasından sonra kariyer ile ilgili hedeflerini belirler. Hedefleri belirleme; Birey kendini gözlemledikten yani iş eğilimlerini, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirdikten sonra kariyer hedeflerini belirler. Kişilerin kendilerine hedef oluşturması ile genel görünüşleri ve becerilerini ortaya koymuş olurlar. Bu hedefler belirlenirken kendini değerlemesi, kapasiteleri belirlenmelidir ve bunlara uygun şekilde planlanmalıdır. Kariyerini belirlemede koyulan hedefler öncelik sırası ile sınıflandırılmalıdır. İş fırsatlarının gereği gibi değerlendirilmesinde kariyer hedeflerinin belirlenmiş olması önemlilik arz eder. Kişilere genel gelişimlerinde öncülük oluşturur.

Bireysel kariyer planlamasında yine önemli konulardan biride hedefin belirlenmesidir. Kişinin kişi özellikleri ile hedefleri uyumlu olması önem arz eder¹²². Hedeflerin belirlenmesi bireylerin gelecekteki kariyerleri açısından da önemlidir. Kişilerin öncelikle önlerine çıkan fırsatlar ile kendi kapasitelerini uyumlu değerlendirememesi, belirlenen hedefin gerisine kalmaya ve böylelikle de başarıyı elde edememesiyle sonuçlanacaktır¹²³.

Bireysel kariyer planlarında planların hazırlanması süreci bireylerin ulaşmak istedikleri kariyer noktaları için hedeflerinin planlanması aşaması olarak ifade edilir. Bireylerin kariyer hedeflerinde kısa yada uzun vadede varabilecekleri yolların araştırılması aşamasıdır ki buna aynı zamanda hareket planı da denir. Hareket planlaması gereği birçok eğitim programlarıyla bireylerin desteklenmesi ve yeni pozisyonları talep etme konusunda teşvik edicidir¹²⁴.

Bireysel planlamada başka bir adımda Stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması aşamasıdır. Bireysel kariyer planlamada yukarıda bahsetmiş olduğum 3 aşamalardan sonra neyi nasıl ve ne zaman yapılması gerektiğinin

¹²¹ Abdullah Soysal ve Cevdet Söylemez, "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Bireysel Kariyer Planlamalarına Etki Eden Faktörler: Kilis 7 Aralık Üniversitesi Örneği", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Kilis, 2014, s.25.

¹²² Çalık ve Ereş, s.103.

¹²³ Süleyman Eryiğit, "Kariyer Yönetimi", *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Kamu İş Hukuku Sendikası, *Cilt: 6, Sayı: 1*, Ankara, 2000, s.114.

¹²⁴ Çalık ve Ereş, a.g.e., s.104.

belirlenmiş olması gerekmektedir. Kariyer, birey arzu, istek ve amaçları ile örgüt amaçlarının birbirini tamamlamasıyla oluşan karmaşık bir süreci ifade eder. çalışanlar bu aşamada işleri kolaylaştırıcı yada kısıtlayıcı tüm unsurları göz önünde bulundurmalıdır, çünkü çalışılan sektörde kariyer planlamasında fayda sağlayacak unsurlar var iken aynı zamanda yavaşlatacak unsurlarında olmasıdır¹²⁵.

Bireysel planlamada en son aşamada Kişilerin kendisini değerlendirmesi olarak ifade edilir. bu süreçte bireyler kendi kariyer olanaklarını değerlendirmesine, kariyerle ilgili belirlemiş oldukları hedeflerini yeniden kontrolüne, ve stratejilerin gözden geçirilmesini sağlar. Sonuç olarak bireyin neyi ne kadar başaracağı, performansı belirlenir. Kişisel kariyer planlaması bireyin kendi farkındalığını yaratmasını, meslek ve piyasa araştırması yapmasını, iş yaşamına katılımını ve başarı kazanmasını ifade etmektedir.¹²⁶

2.3.2.2.Örgütsel Açıdan Kariyer Planlaması

Kariyer planlamalarında örgütsel planları örgütler gerçekleştirmektedir. Örgütlerin üst kademelerinde yönetim pozisyonunda yer alan yöneticilerin , bireylerin belirlenen hedefler doğrultusunda kariyerlerinin planlanmasında ve değerlendirilmesinde bir döngü şekli oluşturmaktadır. Örgütsel kariyer planlama, örgüt tarafından gerçekleştirilmektedir. Yöneticiler belirlenen amaçlar ve stratejiler doğrultusunda bireylerin kariyer planlarının yapılmasını ve değerlendirilmesini bir döngü şeklinde gerçekleştirilmektedir. Kariyer planlamasını örgütsel açıdan değerlendirilmesinde örgütün amaçları ile bireylerin amaçlarının entegrasyonu yapılmalı ve ayrıca bireylerin kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri ile örgütlerin amaçlarına ulaşmaları sağlanmalı. kariyer hedefleri ile örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içerir¹²⁷.

Örgütsel kariyer planı aşamaları;

* Örgütsel kariyer planlaması bireysel kariyerin planlamasındaki gibi belli süreçlerden geçmektedir. Sözü edilen süreçlere aşağıda yer verilmiştir.

* Örgütsel Açıdan Analiz

* Performansın Değerlendirilmesi

¹²⁵ Aytaç a.g.e., s.13.

¹²⁶ Mehmet Öner, " *Bireysel Kariyer Planlaması*", Kariyer Yayıncılık, Ankara, 2001, s.18-19.

¹²⁷ Türkan Argon ve Altan Eren , " *İnsan Kaynakları Yönetimi*", Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004, s.16

* Hareket Planlaması, şeklinde sıralanabilir.

Örgütsel açıdan analiz denildiğinde örgütün içinde var olan insan kaynaklarının tespit edilmesidir. Kariyer yönetimi açısından insan kaynakları yönetimi önemlilik arz etmektedir. Bu süreçlerde ise ortaya bireylerin kendilerini mesleki anlamda geliştirmesi gerektiği sonucuna varılır. ayrıca örgütsel modelin, örgütsel analiz öncesi belirlenmesi gerekmektedir¹²⁸.

Performans açısından değerlendirme olarak incelendiğinde, amaçlanmış ve planlanmış bir takım faaliyetler neticesinde ortaya çıkan bulguların nitel ve nicel olarak belirleyen kavrama denilmektedir. Gerçekleştirilen faaliyet sonuçlarının ele alınarak değerlendirilmesi ile performans değerlendirme sonuçları ortaya çıkar. Performans değerlemesi planlanmış ve Performans, planlanmış ve amaçlanmış bir faaliyet sonucunda tespit edilen bulguları, nitel ya da nicel olarak belirleyen kavrama denilmektedir.

Performansın belirlenebilmesi için uygulanan faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Performansın değerlendirilebilmesi için üst yönetim tarafından belirlenmiş standartlara, karşılaştırma ve ölçme yöntemiyle çalışanın performansının değerlendirilmesi olarak ifade edilir. Performans değerlendirme eksikliğinde, işe devamsızlık, yüksek düzeyde çalışan sirkülasyonu, performans düşüklüğü ve yetenek noksanlığı tepki ve başarısızlığın belli başlı sonuçları olarak karşımıza çıkacaktır.¹²⁹

Bir diğer aşama hareket planlaması. Söz konusu bu planlamada performans sonucunun değerlendirilmesi ile elde edilen bilgilerle, çalışanın iş ile alakalı tecrübelerinin değerlendirilmesi sonucunda, çalışanın bireysel taleplerinin karşılayacak niteliklerin tespit edilmesidir. Bu işlemler sonucunda kariyer geliştirme ile kariyer hedefleri kapsayan bir plan yapılmalıdır. Sonuç olarak örgüt içi kariyer ile ilgili fırsatlar, bir çok ölçüm ile performans değerlendirme ve çalışanların moral ve motivasyonlarını belirleyip, bu anlamda çeşitli ve gerekli eğitimlerin verilmesi fayda oluşturmaktadır¹³⁰.

¹²⁸ Çalık ve Ereş a.g.e., s.97.

¹²⁹ Şerif Şimşek vd., " **Kariyer Yönetimi**", Can Yayınları, İstanbul, 2004, s.48.

¹³⁰ Melis Tuğçe Gürel, Kariyer Planlamada Yetkinliklerin Önemi ve Bir Araştırma.Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s.30.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

2.4.KARIYERİN YÖNETİMİ

Kariyerin yönetimi en kısa ifade ile bireylerin iş yaşamları ile alakalı planlarını ifade eder. İşletmelerdeki insan kaynaklarının kariyer planlamalarındaki hedefleri, bireylerin örgütteki hareketliliğini sağlamak ve yine örgütteki iş görenlerin motivasyonunu yükseltmek. Kariyer yönetiminde 3 aşamadan bahsetmek gerekmektedir. Bunlar sırası ile kariyer yönetimi alt bileşeni, kariyeri geliştirme ve kariyeri planlamasıdır¹³¹. İş görenler açısından çalıştıkları örgütlerde kariyer yönetimi varsa belli bir süre sonra kariyerinde nerede olacaklarını tahmin edebilirler. Ve bu yöntemle beraber iş görenlerin örgüte bağımlılığı artmaktadır¹³².

Kişiler kariyer hedefleri için yapmış oldukları çalışmalar sonucunda örgütünde hedeflerini ilerletmek çabasındalardır. Kariyer kademeleri ileri ve yukarı doğru şeklinde genel olarak ifade edilmiştir. Kariyer yöntemleri ve çalışmaları genel olarak kişilerin tecrübeleri ve yöneticilik için hazırlıkları dikkate alınıyordu. Geleneksel kültür yapısında özellikle kişiler kabiliyetli olsalar dahi, işletme içindeki çalışma süreleri onların üst kademelere gelmesindeki en önemli sebep olarak görülmekteydi. Bu durum kariyerle ilgili yeni yöntemler geliştirilmesini sağlamıştır¹³³.

Öncelikli olarak Kariyer yönetimi kariyer kavramından sonra ortaya çıkmış ve ister bir işletmede çalışsın ya da herhangi bir yerde çalışmasın, her bireyin kariyer planlaması yapıp istenilen kariyere sahip olabileceğinin farkına varılması ile araştırmalarda yer almaya başlamıştır. Burada kariyer yönetiminde amaç örgüt ile bireyin karşılıklı birbirlerinin istek ve beklentilerini fark edip, birbirlerini tanıma aşamalarıdır. Bu durum örgütlerin amaçları ile, bireylerin amaçlarının bütünleştirilmesi yani uyumlu sekle getirilmesi sonucu faaliyetlerdir. Başka bir tanıımı ise kişilerin mesleki hayatlarında göstermiş oldukları başarılar karşısında kariyer basamaklarını tırmanması şeklinde de ifade edilir¹³⁴.

¹³¹ Hasan İbicioğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif)*, 2.baskı, Alter Yayıncılık, Ankara, 2010, s.166.

¹³² Hüseyin Özgen vd. , *“İnsan Kaynakları Yönetimi”*, Nobel Kitabevi, Adana, 2002, s.179.

¹³³ Abdullah Soysal, “Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları; Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme”, *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt: 20, S: 5, İstanbul, 2006, s.17.

¹³⁴ Aytaç , a.g.e. s.10.

2.4.1.Bireysel Kariyerin Yönetimi

Bireysel kariyer yönetiminde kişiler kendilerine en uygun nitelikteki işi bulmak amacı ile detaylı bir plan yapması, karar vermesi ve araştırma yapması süreci olarak ifade edilir. Diğer bir ifadeyle, iş görenlerin zayıf ve güçlü yanlarının tespit edilerek, ilgi alanlarının ve becerilerinin belirlenmesi ile, işletme içinde var olan fırsatlardan haberdar olunması, kariyerleri ile ilgili hedeflerin tespit edilmesi ve bu hedefler doğrultusunda, hedefleri gerçekleştirmek adına yapılan planlamalardır. personelin güçlü ve zayıf yönlerini, değerlerini ve ilgi alanlarını belirledikleri, örgüt içindeki iş imkânları hakkında bilgi sahibi oldukları, kariyer hedeflerini tespit ettikleri ve bu hedefleri de gerçekleştirmek için gerekli olan planları hazırladıkları ve geliştirdikleri sürece bireysel kariyer yönetimi denilmiştir¹³⁵.

2.4.2.Örgütsel Kariyerin Yönetimi

Örgütsel kariyerin yönetimi ile anlatılmak istenen, iş görenlerin ihtiyaçlarının tahmin edilmesi ve kariyer hedeflerinin belirlenmesi için yapılan planlamalar, belirlenen stratejiler ve bunların uygulanması şeklinde ifade edilir. Kariyerin yönetilmesi, çalışanların performanslarından en yüksek düzeyde yararlanabilmek ile beraber bu yönetimin en önemli şartı yöneticiler ile iş görenler arasındaki iletişim bağlarının aktif olmasıdır. Birden fazla tanıma mevcut olan kariyer yönetimi diğer bir tanımlaması ise; örgütlerde amaçlarına ulaşma bilmek adına çalışanların en üst düzeyde performanslarını ortaya koyabilmeleri için uygulanmakta olan gelişim programlarıdır.

2.5.KARİYERİN MODELLERİ

Driver, kariyer kavramındaki anlaşılmaz olan tanımı kariyer tanım problemini ortadan kaldırmak için kariyer modelini geliştirmiştir. Kariyer modellerinde, spiral, doğrusal, durgun-durum ve geçici olmak üzere dört kavramda ele alınmaktadır. Modellerin özellikleri kısaca şöyledir. Durgun-durum, kariyer modelinde kariyerin bir defada seçildiğini ve yaşam boyu aynı mesleği sürdürmeyi ifade eder.

¹³⁵ Çalık ve Ereş, a.g.e., s.41.

Doğrusal kariyer modeli ise meslekte sürekli ilerlemenin söz konusu olduğu faaliyetleri belirtmektedir. Spiral kariyer kalıbı ise kariyer seçiminde birçok meslek sonucu evrime uğradığı ve on yıla yakın zaman sonucunda geçmiş yetenekler üzerine yeni yeteneklerin geliştirildiği bir kariyerdir Geçici Kariyerde ise bireyin kariyerinin seçiminde sürekliliği ifade etmektedir¹³⁶ .

2.6.KARİYERİN KALIPLARI

Kişilerin iş yaşamlarında boyunca kariyerleri ile ilgili davranışlarının bütünüdür¹³⁷ . Kariyer kalıpları beş tanedir. Bunlar;

- Kararlı kariyerin kalıbı
- Kararsız kariyerin kalıbı
- Doğrusal kariyerin kalıbı
- Spiral kariyerin kalıbı
- Çoklu deneme kariyerin kalıbıdır.

2.6.1.Kararlı Kariyerin Kalıpları

Kararlı kariyer kalıbında bireyler eğitim hayatlarını tamamlamanın hemen sonrasında bir işletmede görev alırlar ve hep aynı kariyerde bulunurlar. Bu bireyler buldukları işletmeden başka bir işletmeye geçiş yapsalar bile yaptıkları işlerde değişim olmaz. Laboratuvar teknikeri ve bilgisayar mühendisi Röntgen teknisyenleri ve inşaat mühendisleri kararlı kariyer kalıbını izleyen çalışanlara örnek gösterilebilir. Bahsetmiş olduğumuz kariyer kalıbına devamlı kariyer ismi de verilir¹³⁸ .

2.6.2.Kararsız Kariyerin Kalıpları

Kararsız kariyer kalıbında kişiler kararlı kariyer kalıbına geçene kadar eski kariyer yani geleneksel kariyeri uygular. Daha sonra alan olarak yer değiştirmen suretiyle deneme işlere başlar ve tekrar tekrar denemelere devam eder.

¹³⁶Nihat Erdoğmuş, " Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama' Nobel Yayın, Ankara, 2003, S.22.

¹³⁷Sansarcı, a.g.e. s.7.

¹³⁸ Çalık ve Ereş, a.g.e., S.74.

Bireylerin yaşların da orta yaş grubuna geldiklerinde kariyerlerindeki değişimler ve fazla hareketliliği bu kalıbın içinde yer alan kişilerin eylemlerinden oluşur. Bu tarz eylemler genel olarak uyumsuz davranış ya da sapma olarak gözlemlenir¹³⁹.

2.6.3.Doğrusal Kariyerin Kalıpları

Doğrusal kariyer kalıbında yarı zamanlı yapılan daha çok öğrencilik zamanlarında tercih edilen aynı zamanda staj süreleri de bu kariyer kalıbı içerisinde yer alır. Bu çalışmaları 20 li ve 30 yaş aralığında denemek maksadıyla yapılan ilk ve tam zamanlı işler takip eder.

Akabinde çalışanlar üst kademelere yükselme ihtimali az olan kararlı kalıp dönemine geçer. Çalışanlar bir işletmede sabit kalarak yükselmek istediği statüleri sırasıyla çıkarak ya da doğrusal kalıbı takip edip bulunduğu işletmeden başka bir işletmede geçiş yaparak kariyerini sürdürebilir¹⁴⁰.

2.6.4.Spiral Kariyerin Kalıpları

Aralarında farklılıkları önemli derecede olmayan fakat hepsi ayrı alanda kurulmuş olan birbirinden farklı tipteki mesleklere sahip olan kişi spiral kariyer kalıbına sahip kişidir. Bu kalıp türünde ise akademisyenlik yapan bir öğretim üyesinin belli zaman sonra bir işletmede üst yönetici olarak bulunması örnek olarak verebiliriz. Spiral kalıpta öncelikle emeklilik süresince, emekliliğe kadar elde edilen iş tecrübelerinin farklı yerlerde uygulanması hayata geçirilmesi şeklinde ifade edilir¹⁴¹.

2.6.5.Çoklu Denemeler

Genel özelliği bir işten diğer bir işe sıklıklarla geçiş olarak tanımlanır ki genel olarak eğitim düzeyleri düşük seviyede olan ve vasıflı niteliği olmayan çalışan grubu temsil eder. Bu gruptaki çalışanlar kararlı olamaya yönelecek kadar

¹³⁹ Halil Can vd., “ **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**”, siyasal kitapevi,2016,(2. Baskı), Siyasal Kitapevi, Ankara, 1995, s.331.

¹⁴⁰ Eda Ergün, İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama.Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.2007, s.66.

¹⁴¹ Ekim Balta Aydın, Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirilmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları. Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2007, s.61.

bir yerde olamazlar. Bu grup için garsonluk, tezgâhtarlık, taksi şoförlüğü ve seyyar satıcılar girmektedir. Çoklu kariyer kalıbının diğer bir adı ise geçiş tipi kariyer kalıbı olarak ifade edilir ve amaçlarına ulaşmaya çaba gösteren bireyin amacına ulaşana kadar çalışacağını belirtmiştir¹⁴²

2.7.KARİYERİN EVRELERİ

İnsanların kariyerlerindeki basamaklar yaşam basamakları ile benzerlik göstermektedir. Bunlar kariyerin başlangıcı, insanın dünyaya gelişi, kariyerinde ilerleme insanın büyümesi, kariyerinde orta yaş durumu insanların gerilemesi ve kariyer sonu insanın ise ölmesi şeklinde anlatılmaktadır.

2.7.1.Kendini keşfetme Aşaması

Kariyerindeki en ön sırada kişinin kendini tanıması aşaması gelmektedir. Bu dönemler geriye dönük çocukluk evrelerinden başlayıp ergenlik ve ilk yetişkinlik süreçlerini kapsamaktadır. Yaş grubu olarak nitelendirmek gerekirse 10 ile 25 yaşları arasında denilmektedir. İlk ergenlik döneminde kimlik bulma kendini değerlendirme tanıma ihtiyacı hissetmişlerdir. Kişiler bu aşamada zayıf ve güçlü yanlarını keşfeder ve makul olabilecek bir amaca sahip olabilmenin üzerinde yoğunlaşırlar¹⁴³. Bu kariyer dönemi bireyler tarafından eğitimlerinin tamamlanması sonucunda ilk iş hayatlarında yer almaya başlaması ile son bulmaktadır¹⁴⁴.

2.7.2.Yükselme Aşaması

Bu aşama pazılları birleştirme aşamasıdır. Bir diğer ifadeyle kurma aşamasıdır. Bu aşamalarda bireyler kendi çabalarıyla iş araması, işi bulmaları, oryantasyona tabi tutulmaları, işe yerleşme ve işte ilerleme olarak nitelendirilir¹⁴⁵. Kişilerin yaş aralığı olarak 26 ila 35 yaş arasında ele alınan bu dönem yapacağı işi öğrenmesini ve çevresi tarafından saygınlık kazanmasını sağlayan bir dönemdir. Kariyer basamaklarında hızla ilerleme ve birtakım sorumluluklar alma

¹⁴²Can vd., a.g.e., s.317

¹⁴³ Neslihan Okakın, " *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*", Beta Yayınları, İstanbul, 2009.s.136-137.

¹⁴⁴ Uğur Dolgun, " *İnsan Kaynakları Yönetimi*": Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2010. S.143-144.

¹⁴⁵ Mehmet Cemil Özden, " *Bireysel Kariyer Yönetimi Profesyonelin El Kitabı*", Ümit Yayıncılık, Ankara, 2001, ss.33-34.

dönemidir. İlerleme aşamasında bireyler iş yaşamında karşısına çıkan koşullar ile beklentilerini karşılaştırmakta ve diğer yandan da kendini ispat çabasıdır¹⁴⁶.

2.7.3.Kariyerin Ortası

Kariyerin ortası diye adlandırılan bu dönemde ki yaş aralığı 36 ila 50 yaş arasındadır. Bu aşamanın diğer bir ifadesi kariyerini korumaktır. Geçmiş yıllar boyunca elde etmiş oldukları kariyerlerini muhafaza etmeye çalışılan dönemdir. Bu dönemde öncelikli olan bireyler açısından saygınlık ve başarıdır¹⁴⁷.

Kişilerin orta yaş sendromları bu dönemde kendini göstermektedir. Orta yaş sendromunun çeşitli çıkış sebepleri vardır. Örneğin; bir yakını kaybetme, eskiye nazaran artan sağlık sorunları ve boşanmalar olarak verilebilir.¹⁴⁸ . işte bu kritik dönemde bireyler ya sürekli kariyerlerini ilerletip mentorluğa yükselmekte yada kariyer platosu yani durgunluk kapsamında kalmaktadır. Çalışanların sürekli aynı işleri yapmaları platoyu devamlı kılabilir buradaki öneri farklı işlere geçiş yaparak bu döngüyü kırması sağlanır¹⁴⁹.

2.7.4.Kariyerin Sonu

Kariyerin sonu aşamasındaki yaş aralığı 51-65 yaşdır. Bireylerin tecrübelerinin en yüksek olduğu dönemdir. Fakat yaşın getirisi olarak birtakım sağlık sebepleri ve fiziksel olarak gerilemeler dolayısı ile uzun süre etkili olamayacağına farkına varmaktadır¹⁵⁰. Kariyerin ortası diye adlandırdığımız dönemdeki sorunlar ile bu dönemdeki sorunlar arasında paralellik vardır. Kişilerin ilk olarak durgunluk devamı devam etmekten diğer yandan gerilemeye başlamıştır. Bu dönemde birey daha çok eğitici, öğretici konumdadır.

¹⁴⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2009, s.171.

¹⁴⁷ Süleyman Eryiğit, 'Kariyer Yönetimi', *Kamu-İş Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 2000, s.5.

¹⁴⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.171-172.

¹⁴⁹ Dolgun, a.g.e., s.145.

¹⁵⁰ Polat Tunçer, "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, cilt:31, sayı:1, Samsun, s. 217-218.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde sırası ile araştırmanın modeli, araştırmanın problemleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma, tanımlayıcı tarama modeline göre modellenmiştir. Araştırma katılımcılarının var olan özelliklerinde herhangi bir değişiklik olmaksızın toplanmış ve konuyla ilgili görüşler değerlendirmeye alınmıştır. Mevcut olduğu şekliyle ya da var olduğu şekliyle tasvir yöntemini tanımlamayı amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Etkinliği değiştirme ve etkileme çabası gösterilmemektedir. Önemli olan bilmek istediğiniz şeyi gözlemlemektir. Bu bağlamda, araştırma modeli, kadın çalışanlarda cam tavan sendromu düzeyini ve kariyer planlamasını belirleme isteğinden dolayı tanımlayıcı tarama modeline dayanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMA EVREN İLE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini 2018 yılı istanbul ilinde farklı sektörlerde çalışan kadın çalışanların tamamı oluşturmaktadır.

Evrene ulaşmada zamansal sıkıntılar yaşanacağından dolayı, rastgele örnekleme tekniği ile evreni temsil edecek örnekleme seçilme yolu izlenmiş ve 152 kadın çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

3.3. VERİ TOPLANMA ARACI VE TEKNİKLERİ

Araştırmada verilerin toplanması aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu bir ve iki olmak üzere bölümlerden oluşmaktadır. İlk Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerini belirlemek üzere Demografik Bilgi Formu ve ikinci bölümde Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasına yönelik beşli likert tipinde (1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) oluşturulan 25 sorudan oluşmaktadır.

3.4. VERİ ANALİZİ

Örnekleme giren kadın çalışanlara uygulanan anket formundan elde edilen verilerin istatistik analizi, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 23.0 istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Verilere, ilk etapta güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi (Alpha Değerleri) ile soruların içsel tutarlılıkları ölçülmüştür. Örnekleme oluşturulmuş kadın çalışanların demografik bilgileri ile ilgili bulgular için frekans analizi uygulanmıştır. Daha sonra, Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasına ilişkin ifadelerin teker teker ve 25 maddenin toplam puanı ile demografik değişkenleri ilişkilendirmek için T Test ve Varyans Analizi gerçekleştirilmiştir. Varyans analizi sonrasında ortalamalar arasındaki farklılığın oluşmasında önem arz eden grupların belirlenmesi için post-hoc testlerinden uygun olanları uygulanmıştır. Sayısal gelişmelere ilişkin bulgular $p < 0.05$ olması durumunda istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Tablo 1. Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonucu

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması	0,948	25

Tablo 1’de görüldüğü gibi 25 maddeden oluşan Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması Ölçeğine yapılan güvenilirlik analizi sonucunda alfa değeri % 94,8 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu değerlere bakılarak, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

3.5. FREKANS TABLOLARININ YORUMLANMASI

Araştırmanın bu bölümünde, anket formunda yer alan demografik özelliklere ve ölçek maddelerine ait olarak toplu frekans dağılım tabloları oluşturulup yorumlanacaktır.

1. Kadın Girişimcilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Tablo 2. Demografik Özelliklerine Ait Dağılım

		N	%
Yaş	20- 30	41	27
	31- 40	74	49
	41- 50	31	20
	51 yaş ve üzeri	6	4
	Toplamda	152	100
Medeni Hal	Evli	113	74
	Bekâr	39	26
	Toplam	152	100
Çocuk Sahibi Olma Durumu	Evet	109	72
	Hayır	43	28
	Toplam	152	100
Eğitim Düzeyi	Üniversite	82	54
	Yüksek lisans	15	10
	Doktora	2	1
	Diğer	53	35
	Toplam	152	100
Çalışılan Sektör	Eğitim	24	16
	Sağlık	14	9
	Serbest	14	9
	Finans	18	12
	Diğer	82	54
	Toplam	152	100
Çalışma Yılı	1-5 yıl	55	36
	6-10 yıl	27	18

	11-15 yıl.	23	15
	16-20	27	18
	21 yıl ve üzeri.	20	13
	Toplam	152	100
Aylık Gelir	1500-2000 TL . arası	31	20
	2001-2500 TL. arası	18	12
	2501-3000 TL. arası	27	18
	3001 TL ve üzeri. Arası	76	50
	Toplamda.	152	100

Tablo 2'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan kadın çalışanların %27'si 20-30 yaş, %49'u 31-40 yaş, %20'si 41-50 yaş ve %4'ü 51 yaş ve üzeridir.

Medeni durum açısından %74'ü evli ve %26'sı bekârdır. Kadın çalışanların %72'si çocuk sahibi ve %28'i çocuk sahibi olmadığı saptanmıştır.

Kadın çalışanların %54'ü üniversite mezunu, %10'u yüksek lisans ve %1'i doktora ve %35'i diğer mezuniyetlere sahip olduğu saptanmıştır.

Kadın çalışanların %16'sı eğitim sektöründe, %9'u sağlık sektöründe, %9'u serbest meslek ve %12'si finans ve %54'ü diğer sektörlerde çalıştığı saptanmıştır.

Kadın çalışanların %36'sı 1-5 yıldır çalışma hayatında, %18'i 6-10 yıldır çalışma hayatında, %15'i 11-15 yıldır çalışma hayatında, %18'i 16-20 yıldır çalışma hayatında ve %13'ü 21 yıl ve üzeridir çalışma hayatında olduğu saptanmıştır.

Kadın çalışanların %20'si 1500-2000 TL gelire sahip, %12'si 2001-2500 TL gelire sahip, %18'i 2501-3000 TL gelire sahip ve %50'si 3001 TL ve üzeri gelire sahip olduğu saptanmıştır.

Genel olarak bakıldığında, kadın çalışanların %49'u 31-40 yaş, %74'ü evli, %72'si çocuk sahibi, %54'ü üniversite mezunu, %54'ü diğer sektörlerde çalışıyor, %36'sı 1-5 yıldır çalışma hayatında ve %50'si 3001 TL ve üzeri gelire sahip olduğu saptanmıştır.

Tablo 3. Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması Ölçeği İfadelerine Ait Dağılım

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ort.	SS
Kadın çalışanlarda cam tavan algısı vardır.	23	15	31	20	29	19	54	36	15	10	3,05	1,25
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromuna maruz kaldım.	23	15	49	32	24	16	47	31	9	6	2,80	1,20
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromunu kırmaya yönelik çabanız oldu.	18	12	30	20	32	21	57	38	15	10	3,14	1,20
Eğitim arttıkça cam tavan algısı artmaktadır.	19	13	48	32	30	20	44	29	11	7	2,87	1,18
Yas ilerledikçe cam tavan algısı artmaktadır.	15	10	40	26	34	22	51	34	12	8	3,03	1,15
Kadın çalışan olarak cinsiyet ayrımı ile karşılaştınız.	21	14	32	21	20	13	53	35	26	17	3,20	1,33

Kadın çalışan olarak erkek çalışanlar üst kadrolarda daha fazla bu yüzden terfi şansım daha düşük.	15	10	33	22	26	17	63	41	15	10	3,20	1,18
Kadın çalışan ile erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliği yaşanıyor.	17	11	49	32	21	14	49	32	16	11	2,99	1,23
Üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir.	12	8	25	16	20	13	65	43	30	20	3,50	1,21
Üst düzey yöneticilik için olması gereken faktörlerde Cinsiyet etkileyici bir rol alır.	21	14	39	26	29	19	49	32	14	9	2,97	1,23
Firmalarda kadın çalışan sayısı arttırılmalı.	9	6	10	7	16	11	64	42	53	35	3,93	1,12
Üst düzey pozisyonlarda yeteri kadar kadın çalışan yoktur.	9	6	21	14	20	13	65	43	37	24	3,66	1,16
Kadınlara rehberlik yapabilecek sayıda kadın yönetici yoktur.	12	8	22	14	17	11	70	46	31	20	3,57	1,19
Kadın çalışanların birçok ailevi sorumluluklarının olması üst düzey yönetici olmalarını engellemektedir	24	16	33	22	20	13	51	34	24	16	3,12	1,35
Kadın çalışanların kariyerlerini geliştirme çabaları vardır	9	6	6	4	14	9	79	52	44	29	3,94	1,04
Kadınlar kariyer hedefini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptir	9	6	10	7	22	14	77	51	34	22	3,77	1,06
Kadınlar için iş yerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	9	6	5	3	14	9	87	57	37	24	3,91	1,00
Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.	15	10	38	25	33	22	50	33	16	11	3,09	1,18

Çalışan bir kadın olmanızdan dolayı toplumsal bir baskı vardır.	23	15	40	26	22	14	54	36	13	9	2,96	1,25
Çalışma yaşamınızda mobinge (psikolojik taciz) maruz kaldım.	18	12	31	20	18	12	59	39	26	17	3,29	1,30
Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakârlık yapmak zorundayım.	14	9	24	16	18	12	63	41	33	22	3,51	1,25
Kadın çalışan olarak evli ve çocuklarım olduğu için sorumluluklarım daha fazla bu yüzden kariyerimde geriplanda kalmakta.	14	9	34	22	25	16	54	36	25	16	3,28	1,24
Kadın çalışan olarak servisin olmaması ve yolun uzun olması kariyer hedeflerimi sınırlamakta.	14	9	29	19	20	13	62	41	27	18	3,39	1,24
Kadın çalışan olarak çalışma saatleri ve mesai saatlerinin fazla olması performansımı olumsuz yönde etkiliyor	12	8	22	14	15	10	69	45	34	22	3,60	1,21
Çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasaları yeterlidir.	43	28	40	26	33	22	29	19	7	5	2,45	1,22

Tablo 3'te görüldüğü gibi, Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerin ait frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Bu değerlere göre, en yüksek katılım "Kadın çalışanların kariyerlerini geliştirme çabaları vardır" ifadesinde olup, kadın çalışanların kariyerlerinin geliştirmek için çaba sarf ettikleri belirtilmiştir.

En düşük katılım ise, "Çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasaları yeterlidir." İfadesinde olup, kadın çalışanların çalışma hayatını düzenleyen yasaların yeterli olmadığını belirtmiştir.

Tablo 4. Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu
ve Kariyer Planlamasının Medeni Duruma Göre Farklılaşması

		N	Ort.	SS	T	p
Kadın çalışanlarda cam tavan algısı vardır.	Evli	113	3,02	1,22	-,474	,636
	Bekar	39	3,13	1,34		
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromuna maruz kaldım.	Evli	113	2,86	1,22	,974	,332
	Bekar	39	2,64	1,14		
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromunu kırmaya yönelik çabanız oldu.	Evli	113	3,08	1,20	-	,306
	Bekar	39	3,31	1,17	1,027	
Eğitim arttıkça cam tavan algısı artmaktadır.	Evli	113	2,88	1,20	,137	,892
	Bekar	39	2,85	1,14		
Yas ilerledikçe cam tavan algısı artmaktadır.	Evli	113	3,03	1,16	-,116	,908
	Bekar	39	3,05	1,12		
Kadın çalışan olarak cinsiyet ayrımı ile karşılaştınız.	Evli	113	3,20	1,29	-,006	,995
	Bekar	39	3,21	1,45		
Kadın çalışan olarak erkek çalışanlar üst kadrolarda daha fazla bu yüzden terfi şansım daha düşük.	Evli	113	3,25	1,17	,896	,371
	Bekar	39	3,05	1,21		
Kadın çalışan ile erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliği yaşanıyor.	Evli	113	2,98	1,22	-,077	,939
	Bekar	39	3,00	1,28		
Üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir.	Evli	113	3,54	1,17	,691	,491
	Bekar	39	3,38	1,31		
Üst düzey yöneticilik için olması gereken faktörlerde Cinsiyet etkileyici bir rol alır.	Evli	113	3,03	1,22	,902	,368
	Bekar	39	2,82	1,25		
Firmalarda kadın çalışan sayısı artırılmalı.	Evli	113	3,92	1,14	-,259	,796
	Bekar	39	3,97	1,09		
Üst düzey pozisyonlarda yeteri kadar kadın	Evli	113	3,66	1,15	,105	,917

çalışan yoktur.	Bekar	39	3,64	1,20		
Kadın çalışanlara rehberlik yapacak sayıda kadın yönetici yoktur.	Evli	113	3,62	1,15	,943	,347
	Bekar	39	3,41	1,31		
Kadın çalışanların birçok ailevi sorumluluklarının olması üst düzey yönetici olmalarını engellemektedir	Evli	113	3,20	1,33	1,330	,186
	Bekar	39	2,87	1,38		
Kadın çalışanların kariyerlerini geliştirme çabaları vardır	Evli	113	3,94	1,01	-,055	,956
	Bekar	39	3,95	1,12		
Kadınlar kariyer hedefini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptir	Evli	113	3,77	1,07	,003	,997
	Bekar	39	3,77	1,04		
Kadınlar için iş yerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	Evli	113	3,86	1,01	-	,300
					1,040	
	Bekar	39	4,05	,97		
Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.	Evli	113	3,17	1,14	1,355	,178
	Bekar	39	2,87	1,28		
Çalışan bir kadın olmanızdan dolayı toplumsal bir baskı vardır.	Evli	113	3,01	1,20	,807	,421
	Bekar	39	2,82	1,41		
Çalışma yaşamınızda mobinge (psikolojik taciz) maruz kaldım.	Evli	113	3,27	1,32	-,245	,807
	Bekar	39	3,33	1,24		
Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakârlık yapmak zorundayım.	Evli	113	3,58	1,26	1,304	,194
	Bekar	39	3,28	1,21		
Kadın çalışan olarak evli ve çocuklarım olduğu için sorumluluklarım daha fazla bu yüzden kariyerimde geri planda kalmaktadır.	Evli	113	3,31	1,28	,564	,574
	Bekar	39	3,18	1,14		
Kadın çalışan olarak servisin olmaması ve yolun uzun olması kariyer hedeflerimi sınırlamakta.	Evli	113	3,37	1,25	-,278	,781
	Bekar	39	3,44	1,23		
Kadın çalışan olarak çalışma saatleri ve mesai saatlerinin fazla olması performansımı olumsuz yönde etkiliyor	Evli	113	3,63	1,23	,513	,608
	Bekar	39	3,51	1,17		
Çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan	Evli	113	2,52	1,24	1,177	,241

yasaları yeterlidir.

Bekar 39 2,26 1,14

Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Evli 113 3,31 ,83 ,510 ,611
Kariyer Planlaması

Bekar 39 3,23 ,73

Tablo 4'te görüldüğü gibi, kadın çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, medeni durum düzeyleri bakımından Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerinin ve toplam puanının evli ve bekâr kadın çalışanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık olmadığı gözlenmiştir ($p > 0,05$). Bu durumda medeni durum düzeylerine göre Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerinin ve toplam puanının benzer dağılım gösterdiği, yani evli ve bekâr kadın çalışanların Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması algı düzeyinin aynı düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 5. Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasının Çocuğu Olma Durumuna Göre Farklılaşması

		N	Ort.	SS	T	P
Kadın çalışanlarda cam tavan algısı vardır.	Evet	109	3,06	1,23	,284	,777
	Hayır	43	3,00	1,31		
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromuna maruz kaldım.	Evet	109	2,83	1,20	,525	,600
	Hayır	43	2,72	1,22		
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromunu kırmaya yönelik çabanız oldu.	Evet	109	3,09	1,23	-,761	,448
	Hayır	43	3,26	1,11		
Eğitim arttıkça cam tavan algısı artmaktadır.	Evet	109	2,88	1,21	,205	,838
	Hayır	43	2,84	1,11		
Yas ilerledikçe cam tavan algısı artmaktadır.	Evet	109	3,05	1,16	,221	,825
	Hayır	43	3,00	1,13		
Kadın çalışan olarak cinsiyet ayrımı ile karşılaştınız.	Evet	109	3,23	1,27	,374	,709
	Hayır	43	3,14	1,49		

Kadın çalışan olarak erkek çalışanlar üst kadrolarda daha fazla bu yüzden terfi şansım daha düşük.	Evet	109	3,21	1,15	,226	,821
	Hayır	43	3,16	1,27		
Kadın çalışan ile erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliği yaşanıyor.	Evet	109	3,03	1,20	,646	,519
	Hayır	43	2,88	1,33		
Üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir.	Evet	109	3,51	1,15	,223	,824
	Hayır	43	3,47	1,35		
Üst düzey yöneticilik için olması gereken faktörlerde Cinsiyet etkileyici bir rol alır.	Evet	109	3,01	1,20	,566	,572
	Hayır	43	2,88	1,31		
Firmalarda kadın çalışan sayısı arttırılmalı.	Evet	109	3,89	1,14	-,776	,439
	Hayır	43	4,05	1,07		
Üst düzey pozisyonlarda yeteri kadar kadın çalışan yoktur.	Evet	109	3,69	1,14	,508	,612
	Hayır	43	3,58	1,22		
Kadın çalışanlara rehberlik yapabilecek sayıda kadın yönetici yoktur.	Evet	109	3,65	1,13	1,411	,160
	Hayır	43	3,35	1,34		
Kadın çalışanların birçok ailevi sorumluluklarının olması üst düzey yönetici olmalarını engellemektedir	Evet	109	3,23	1,34	1,626	,106
	Hayır	43	2,84	1,33		
Kadın çalışanların kariyerlerini geliştirme çabaları vardır	Evet	109	3,90	1,04	-,788	,432
	Hayır	43	4,05	1,02		
Kadınlar kariyer hedefini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptir	Evet	109	3,73	1,10	-,663	,508
	Hayır	43	3,86	,94		
Kadınlar için iş yerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	Evet	109	3,84	1,04	-1,257	,211
	Hayır	43	4,07	,88		
Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.	Evet	109	3,17	1,13	1,215	,226
	Hayır	43	2,91	1,29		
Çalışan bir kadın olmanızdan dolayı toplumsal bir baskı vardır.	Evet	109	3,05	1,20	1,339	,183
	Hayır	43	2,74	1,38		

Çalışma yaşamınızda mobinge (psikolojik taciz) maruz kaldım.	Evet	109	3,29	1,31	,062	,951
	Hayır	43	3,28	1,28		
Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakârlık yapmak zorundayım.	Evet	109	3,55	1,27	,688	,493
	Hayır	43	3,40	1,20		
Kadın çalışan olarak evli ve çocuklarım olduğu için sorumluluklarım daha fazla bu yüzden kariyerimde geri planda kalmakta.	Evet	109	3,31	1,27	,562	,575
	Hayır	43	3,19	1,16		
Kadın çalışan olarak servisin olmaması ve yolun uzun olması kariyer hedeflerimi sınırlamakta.	Evet	109	3,37	1,27	-,334	,739
	Hayır	43	3,44	1,18		
Kadın çalışan olarak çalışma saatleri ve mesai saatlerinin fazla olması performansımı olumsuz yönde etkiliyor	Evet	109	3,63	1,21	,557	,579
	Hayır	43	3,51	1,20		
Çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasaları yeterlidir.	Evet	109	2,49	1,28	,520	,604
	Hayır	43	2,37	1,05		
Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması	Evet	109	3,31	,83	,475	,635
	Hayır	43	3,24	,73		

Tablo 5'te görüldüğü gibi, kadın çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, çocuk sahibi olma durumu düzeyleri bakımından Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerinin ve toplam puanının çocuğu olan ve çocuğu olmayan kadın çalışanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık olmadığı gözlenmiştir ($p > 0,05$). Bu durumda çocuk sahibi olma durumu düzeylerine göre Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerinin ve toplam puanının benzer dağılım gösterdiği, yani çocuğu olan ve çocuğu olmayan kadın çalışanların Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması algı düzeyinin aynı düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 6. Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu
ve Kariyer Planlamasının Yaşa Göre Farklılaşması

		N	Ort.	SS	F	p
Kadın çalışanlarda cam tavan algısı vardır.	20-30 yaş arası	41	3,00	1,30	,069	,976
	31-40 yaş arası	74	3,08	1,24		
	41-50 yaş arası	31	3,00	1,18		
	51 yaşında ve üzeri	6	3,17	1,72		
	Toplamda	152	3,05	1,25		
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromuna maruz kaldım.	20-30 yaş	41	2,76	1,24	2,885,038	
	31-40 yaş	74	2,78	1,20		
	41-50 yaş	31	2,65	1,14		
	51 yaş ve üzeri	6	4,17	,41		
	Toplam	152	2,80	1,20		
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromunu kırmaya yönelik çabanız oldu.	20-30 yaş	41	3,32	1,15	2,276,082	
	31-40 yaş	74	2,99	1,29		
	41-50 yaş	31	3,06	1,03		
	51 yaş ve üzeri	6	4,17	,41		
	Toplam	152	3,14	1,20		
Eğitim arttıkça cam tavan algısı artmaktadır.	20-30 yaş arasında	41	2,85	1,20	,966	,411
	31-40 yaş arasında	74	2,84	1,16		
	41-50 yaş arasında	31	2,81	1,17		
	51 yaşında ve üzerinde	6	3,67	1,37		

	Toplamda	152	2,87	1,18	
Yas ilerledikçe cam tavan algısı artmaktadır.	20-30 yaş	41	3,07	1,25	,550 ,649
	31-40 yaş	74	3,04	1,10	
	41-50 yaş	31	2,87	1,09	
	51 yaş ve üzeri	6	3,50	1,38	
	Toplam	152	3,03	1,15	
Kadın çalışan olarak cinsiyet ayrımı ile karşılaştınız.	20-30 yaş arası	41	3,22	1,44	1,766,156
	31-40 yaş arası	74	3,26	1,27	
	41-50 yaş arası	31	2,87	1,36	
	51 yaşında ve üzeri	6	4,17	,41	
	Toplamda	152	3,20	1,33	
Kadın çalışan olarak erkek çalışanlar üst kadrolarda daha fazla bu yüzden terfi şansım daha düşük.	20-30 yaş arası	41	3,07	1,25	2,190,092
	31-40 yaş arası	74	3,14	1,17	
	41-50 yaş arası	31	3,29	1,10	
	51 yaşında ve üzeri	6	4,33	,52	
	Toplamda	152	3,20	1,18	
Kadın çalışan ile erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliği yaşıyor.	20-30 yaş arası	41	2,88	1,31	2,726,046
	31-40 yaş arası	74	2,91	1,22	
	41-50 yaş arası	31	3,06	1,15	
	51 yaşında ve üzeri	6	4,33	,52	
	Toplamda	152	2,99	1,23	
Üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir.	20-30 yaş arası	41	3,44	1,32	1,008,391
	31-40 yaş arası	74	3,49	1,21	
	41-50 yaş arası	31	3,45	1,12	

	51 yaşında ve üzeri	6	4,33	,52		
	Toplamda	152	3,50	1,21		
Üst düzey yöneticilik için olması gereken faktörlerde Cinsiyet etkileyici bir rol alır.	20-30 yaş arası	41	2,90	1,37	2,286	0,081
	31-40 yaş arası	74	2,86	1,19		
	41-50 yaş arası	31	3,10	1,14		
	51 yaşında ve üzeri	6	4,17	,41		
	Toplamda	152	2,97	1,23		
Firmalarda kadın çalışan sayısı arttırılmalı.	20-30 yaş arası	41	3,90	1,18	,887	,449
	31-40 yaş arası	74	3,82	1,20		
	41-50 yaş arası	31	4,19	,87		
	51 yaşında ve üzeri	6	4,17	,75		
	Toplamda	152	3,93	1,12		
Üst düzey pozisyonlarda yeteri kadar kadın çalışan yoktur.	20-30 yaş arası	41	3,66	1,26	,379	,768
	31-40 yaş arası	74	3,58	1,22		
	41-50 yaş arası	31	3,77	,99		
	51 yaşında ve üzeri	6	4,00	,63		
	Toplamda	152	3,66	1,16		
Kadın çalışanlara rehberlik yapabilecek sayıda kadın yönetici yoktur.	20-30 yaş arası	41	3,29	1,40	2,002	1,116
	31-40 yaş arası	74	3,55	1,17		
	41-50 yaş arası	31	3,81	,95		
	51 yaşında ve üzeri	6	4,33	,52		
	Toplamda	152	3,57	1,19		
Kadın çalışanların birçok ailevi sorumluluklarının olması üst düzey yönetici olmalarını	20-30 yaş arası	41	2,76	1,39	1,468	2,226
	31-40 yaş arası	74	3,24	1,34		

engellemektedir	41-50 yaş arası	31	3,32	1,22	
	51 yaşında ve üzeri	6	3,00	1,55	
	Toplamda	152	3,12	1,35	
Kadın çalışanların kariyerlerini geliştirme çabaları vardır	20-30 yaş arası	41	3,90	1,24	,059 ,981
	31-40 yaş arası	74	3,93	1,02	
	41-50 yaş arası	31	4,00	,77	
	51 yaş ve üzerinde	6	4,00	1,10	
	Toplamda	152	3,94	1,04	
Kadınlar kariyer hedefini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptir	20-30 yaş arası	41	3,73	1,14	,111 ,954
	31-40 yaş arası	74	3,77	1,08	
	41-50 yaş arası	31	3,77	,99	
	51 yaş ve üzerinde	6	4,00	,63	
	Toplamda	152	3,77	1,06	
Kadınlar için iş yerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	20-30 yaş arası	41	3,95	1,12	,243 ,866
	31-40 yaş arası	74	3,85	1,00	
	41-50 yaş arası	31	3,94	,93	
	51 yaş ve üzerinde	6	4,17	,41	
	Toplamda	152	3,91	1,00	
Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.	20-30 yaş arası	41	3,00	1,36	1,831,144
	31-40 yaş arası	74	3,09	1,14	
	41-50 yaş arası	31	3,00	1,06	
	51 yaş ve üzerinde	6	4,17	,41	
	Toplamda	152	3,09	1,18	
Çalışan bir kadın olmanızdan	20-30 yaş arası	41	3,02	1,37	2,617,053

dolayı toplumsal bir baskı vardır.	31-40 yaş arası	74	2,96	1,23		
	41-50 yaş arası	31	2,65	1,14		
	51 yaşında ve üzeri	6	4,17	,41		
	Toplamda	152	2,96	1,25		
Çalışma yaşamınızda mobinge (psikolojik taciz) maruz kaldım.	20-30 yaş arası	41	3,39	1,26	,744	,528
	31-40 yaş arası	74	3,28	1,38		
	41-50 yaş arası	31	3,06	1,18		
	51 yaşında ve üzeri	6	3,83	,98		
	Toplamda	152	3,29	1,30		
Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakârlık yapmak zorundayım.	20-30 yaş arası	41	3,44	1,32	1,159	328
	31-40 yaş arası	74	3,62	1,22		
	41-50 yaş arası	31	3,48	1,15		
	51 yaş ve üzerinde	6	2,67	1,51		
	Toplamda	152	3,51	1,25		
Kadın çalışan olarak evli ve çocuklarım olduğu için sorumluluklarım daha fazla bu yüzden kariyerimde geri planda kalmakta.	20-30 yaş arası	41	3,29	1,25	,795	,499
	31-40 yaş arası	74	3,38	1,22		
	41-50 yaş arası	31	3,13	1,23		
	51 yaşında ve üzeri	6	2,67	1,51		
	Toplamda	152	3,28	1,24		
Kadın çalışan olarak servisin olmaması ve yolun uzun olması kariyer hedeflerimi sınırlamakta.	20/30 yaş	41	3,49	1,31	,363	,780
	31/40 yaş	74	3,38	1,29		
	41/50 yaş	31	3,23	1,09		
	51 yaş / üzeri	6	3,67	1,03		
	Toplam.	152	3,39	1,24		
Kadın çalışan olarak çalışma	20-30 yaş arası	41	3,56	1,32	,113	,952

saatleri ve mesai saatlerinin fazla olması performansımı olumsuz yönde etkiliyor	31-40 yaş arası	74	3,62	1,25	
	41-50 yaş arası	31	3,55	1,03	
	51 yaşında ve üzeri	6	3,83	,98	
	Toplamda	152	3,60	1,21	
Çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasaları yeterlidir.	20-30 yaş	41	2,22	1,11	2,892,037
	31-40 yaş	74	2,41	1,23	
	41-50 yaş	31	2,65	1,25	
	51 yaşın ve üzeri	6	3,67	1,03	
	Toplam	152	2,45	1,22	
Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması	20-30 yaş	41	3,24	,84	1,048,373
	31-40 yaş	74	3,28	,83	
	41-50 yaş	31	3,27	,70	
	51 yaş ve üzeri	6	3,85	,52	
	Toplam	152	3,29	,80	

Tablo 6'da görüldüğü gibi, kadın çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, yaş düzeyleri bakımından Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerinin ve toplam puanının 20/30 yaş, 31/40 yaş, 41/50 yaş ve 51 yaş ve üzeri kadın çalışanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık olmadığı gözlenmiştir ($p > 0,05$). Bu durumda yaş düzeylerine göre Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerinin ve toplam puanının benzer dağılım gösterdiği, yani 20-30 yaş, 31-40 yaş, 41-50 yaş ve 51 yaş ve üzeri kadın çalışanların Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması algı düzeyinin aynı düzeyde olduğu görülmüştür.

Yaş düzeyleri bakımından Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerinden "Kadın çalışan olarak cam tavan sendromuna maruz kaldım.", "Kadın çalışan ile erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliği yaşıyor." Ve "Çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasaları

yeterlidir.” İfadelerinde 20-30 yaş, 31-40 yaş, 41-50 yaş ve 51 yaş ve üzeri kadın çalışanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu gözlenmiştir (p < 0,05). Farklılığa neden olan grupların belirlenmesi için ANOVA sonrası post-hoc testlerine geçilmiş ve bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasının Yaşa Göre Farklılaşmasında Scheffe Testine Göre Grup Farkları

	I	J	(I-J)	Std. Hata	p
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromuna maruz kaldım.	51 yaş ve üzeri	20-30 yaş	1,41057*	,51572	,042
		31-40 yaş	1,38288*	,50083	,039
		41-50 yaş	1,52151*	,52624	,026
Kadın çalışan ile erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliği yaşıyor.	51 yaş ve üzeri	20-30 yaş	1,45528*	,53041	,041
		31-40 yaş	1,42793*	,51509	,038
Çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasaları yeterlidir.	51 yaş ve üzeri	20-30 yaş	1,44715*	,52227	,038

Tablo 7’de görüldüğü gibi, kadın çalışanlarda cam tavan sendromu ve kariyer planlamasının yaşa göre farklılaşmasına neden olan grupların belirlenmesinde Scheffe testi sonucunda, 51 yaş ve üzeri kadın çalışanların cam tavan sendromuna 20-30 yaş, 31-40 yaş ve 41-50 yaş üzerindeki kadın çalışanlardan daha fazla maruz kaldığı saptanmıştır.

51 yaş ve üzeri kadın çalışanların kadın çalışan ile erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliği yaşandığını 20-30 yaş ve 31-40 yaş kadın çalışanlardan daha fazla katılım gösterdiği saptanmıştır.

51 yaş ve üzeri kadın çalışanların Çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasalarını 20-30 yaş grubundaki kadın çalışanlardan daha fazla yeterli bulduğu saptanmıştır.

Tablo 8. Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması

		N	Ort.	SS	F	p
Kadın çalışanlarda cam tavan algısı vardır.	Üniversite	82	2,96	1,25	1,519,212	
	Yüksek lisans	15	3,07	1,53		
	Doktora	2	1,50	,71		
	Diğer	53	3,23	1,15		
	Toplam	152	3,05	1,25		
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromuna maruz kaldım.	Üniversite	82	2,51	1,12	5,247,002	
	Yüksek lisans	15	3,33	1,54		
	Doktora	2	1,50	,71		
	Diğer	53	3,15	1,08		
	Toplam	152	2,80	1,20		
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromunu kırmaya yönelik çabanız oldu.	Üniversite	82	2,91	1,20	4,139,008	
	Yüksek lisans	15	3,60	1,45		
	Doktora	2	1,50	,71		
	Diğer	53	3,42	1,01		
	Toplam	152	3,14	1,20		
Eğitim arttıkça cam tavan algısı artmaktadır.	Üniversite	82	2,76	1,10	1,794,151	
	Yüksek lisans	15	3,20	1,57		
	Doktora	2	1,50	,71		
	Diğer	53	3,00	1,16		

	Toplam	152	2,87	1,18	
Yas ilerledikçe cam tavan algısı artmaktadır.	Üniversite	82	2,90	1,12	2,357,074
	Yüksek lisans	15	3,33	1,54	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	3,21	1,03	
	Toplam	152	3,03	1,15	
Kadın çalışan olarak cinsiyet ayrımı ile karşılaştınız.	Üniversite	82	3,21	1,42	1,136,337
	Yüksek lisans	15	3,20	1,37	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	3,26	1,16	
	Toplam	152	3,20	1,33	
Kadın çalışan olarak erkek çalışanlar üst kadrolarda daha fazla bu yüzden terfi şansım daha düşük.	Üniversite	82	3,10	1,16	2,099,103
	Yüksek lisans	15	3,33	1,45	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	3,38	1,10	
	Toplam	152	3,20	1,18	
Kadın çalışan ile erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliği yaşanıyor.	Üniversite	82	2,94	1,25	1,270,287
	Yüksek lisans	15	2,93	1,33	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	3,13	1,18	
	Toplam	152	2,99	1,23	
Üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir.	Üniversite	82	3,50	1,21	1,926,128
	Yüksek lisans	15	3,60	1,45	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	3,55	1,10	
	Toplam	152	3,50	1,21	
	Üniversite	82	2,89	1,18	1,558,202

Üst düzey yöneticilik için olması gereken faktörlerde Cinsiyet etkileyici bir rol alır.	Yüksek lisans	15	2,93	1,58	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	3,17	1,19	
	Toplam	152	2,97	1,23	
Firmalarda kadın çalışan sayısı arttırılmalı.	Üniversite	82	4,05	1,09	3,706,013
	Yüksek lisans	15	3,87	1,55	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	3,87	,94	
	Toplam	152	3,93	1,12	
Üst düzey pozisyonlarda yeteri kadar kadın çalışan yoktur.	Üniversite	82	3,77	1,16	2,713,047
	Yüksek lisans	15	3,60	1,45	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	3,58	1,03	
	Toplam	152	3,66	1,16	
Kadın çalışanlara rehberlik yapabilecek yeteri kadar kadın yönetici yoktur.	Üniversite	82	3,54	1,21	2,393,071
	Yüksek lisans	15	3,47	1,64	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	3,72	,97	
	Toplam	152	3,57	1,19	
Kadın çalışanların birçok ailevi sorumluluklarının olması üst düzey yönetici olmalarını engellemektedir	Üniversite	82	3,10	1,42	1,057,369
	Yüksek lisans	15	3,27	1,71	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	3,17	1,10	
	Toplam	152	3,12	1,35	
Kadın çalışanların kariyerlerini geliştirme çabaları vardır	Üniversite	82	3,96	1,05	4,202,007
	Yüksek lisans	15	3,80	1,57	
	Doktora	2	1,50	,71	

	Diğer	53	4,04	,71	
	Toplam	152	3,94	1,04	
Kadınlar kariyer hedefini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptir	Üniversite	82	3,73	1,07	3,675,014
	Yüksek lisans	15	3,73	1,53	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	3,92	,78	
	Toplam	152	3,77	1,06	
Kadınlar için iş yerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	Üniversite	82	3,93	,99	4,243,007
	Yüksek lisans	15	3,87	1,55	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	3,98	,69	
	Toplam	152	3,91	1,00	
Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.	Üniversite	82	2,98	1,20	2,092,104
	Yüksek lisans	15	3,27	1,49	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	3,28	1,03	
	Toplam	152	3,09	1,18	
Çalışan bir kadın olmanızdan dolayı toplumsal bir baskı vardır.	Üniversite	82	2,84	1,25	1,821,146
	Yüksek lisans	15	3,33	1,45	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	3,09	1,18	
	Toplam	152	2,96	1,25	
Çalışma yaşamınızda mobinge (psikolojik taciz) maruz kaldım.	Üniversite	82	3,28	1,29	1,730,163
	Yüksek lisans	15	3,67	1,45	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	3,26	1,24	
	Toplam	152	3,29	1,30	

Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakârlık yapmak zorundayım.	Üniversite	82	3,63	1,24	2,196,091
	Yüksek lisans	15	3,47	1,46	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	3,40	1,17	
	Toplam	152	3,51	1,25	

Kadın çalışan olarak evli ve çocuklarım olduğu için sorumluluklarım daha fazla bu yüzden kariyerimde geri planda kalmakta.	Üniversite	82	3,38	1,21	2,117,101
	Yüksek lisans	15	3,53	1,55	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	3,11	1,15	
	Toplam	152	3,28	1,24	

Kadın çalışan olarak servisin olmaması ve yolun uzun olması kariyer hedeflerimi sınırlamakta.	Üniversite	82	3,38	1,26	1,662,178
	Yüksek lisans	15	3,53	1,55	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	3,43	1,08	
	Toplam	152	3,39	1,24	

Kadın çalışan olarak çalışma saatleri ve mesai saatlerinin fazla olması performansımı olumsuz yönde etkiliyor	Üniversite	82	3,63	1,22	2,554,058
	Yüksek lisans	15	3,93	1,58	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	3,53	1,01	
	Toplam	152	3,60	1,21	

Çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasaları yeterlidir.	Üniversite	82	2,34	1,19	2,802,042
	Yüksek lisans	15	2,00	1,46	
	Doktora	2	1,50	,71	
	Diğer	53	2,79	1,13	
	Toplam	152	2,45	1,22	

Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması	Üniversite	82	3,25	,75	3,960,009
	Yüksek lisans	15	3,39	1,31	

Doktora	2	1,50	,71
Diğer	53	3,39	,62
Toplam	152	3,29	,80

Tablo 8'de görüldüğü gibi, kadın çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, eğitim durumu düzeyleri bakımından Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerinin üniversite, yüksek lisans, doktora ve diğer mezuniyetlere sahip kadın çalışanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık olmadığı gözlenmiştir ($p > 0,05$). Bu durumda yaş düzeylerine göre Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerinin ve toplam puanının benzer dağılım gösterdiği, yani üniversite, yüksek lisans, doktora ve diğer mezuniyetlere sahip kadın çalışanların Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması algı düzeyinin aynı düzeyde olduğu görülmüştür.

Eğitim durumu düzeyleri bakımından Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerinden “Kadın çalışan olarak cam tavan sendromuna maruz kaldım.”, “Kadın çalışan olarak cam tavan sendromunu kırmaya yönelik çabanız oldu.”, “Firmalarda kadın çalışan sayısı artırılmalı.”, “Üst düzey pozisyonlarda yeteri kadar kadın çalışan yoktur.”, “Kadın çalışanların kariyerlerini geliştirme çabaları vardır”, “Kadınlar kariyer hedefini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptir”, “Kadınlar için iş yerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.”, “Çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasaları yeterlidir.” Ve Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması toplam puanı ifadelerinde üniversite, yüksek lisans, doktora ve diğer mezuniyetlere sahip kadın çalışanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu gözlenmiştir ($p < 0,05$). Farklılığa neden olan grupların belirlenmesi için ANOVA sonrası post-hoc testlerine geçilmiş ve bulgular Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasında Scheffe Testine Göre Grup Farkları

	(I)	(J)	(I-J)	Std. Hata	p
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromuna maruz kaldım.	Diğer	Üniversite	,63875*	0,2034	0,012
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromunu kırmaya yönelik çabanız oldu.	Diğer	Doktora	1,41463	0,83065	0,544
		Üniversite	2,54878*	0,7807	0,008
		Yüksek lisans	2,36667*	0,82116	0,027
Firmalarda kadın çalışan sayısı arttırılmalı.	Doktora	Diğer	2,36792*	0,78577	0,018
Üst düzey pozisyonlarda yeteri kadar kadın çalışan yoktur.	Üniversite	Doktora	2,26829*	0,81847	0,038
		Üniversite	2,46341*	0,71981	0,005
		Yüksek lisans	2,30000*	0,75712	0,017
Kadın çalışanların kariyerlerini geliştirme çabaları vardır	Doktora	Diğer	2,53774*	0,72449	0,004
		Üniversite	2,23171*	0,73765	0,018
		Yüksek lisans	2,23333*	0,77589	0,028
Kadınlar kariyer hedefini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptir	Doktora	Diğer	2,42453*	0,74244	0,008
		Üniversite	2,42683*	0,69302	0,004
		Yüksek lisans	-	0,72894	0,009

		lisans	2,36667*			
			-			
		Diğer	2,48113*	0,69752	0,003	
Çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasaları yeterlidir.	Diğer	Üniversite	0,45099	0,21077	0,034	
		Yüksek lisans	0,79245	0,34975	0,025	
			-			
		Üniversite	1,74878*	0,55761	0,012	
Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması	Doktora	Yüksek lisans	-			
			1,89467*	0,58651	0,009	
			-			
		Diğer	1,88717*	0,56123	0,006	

Tablo 9’da görüldüğü gibi, kadın çalışanlarda cam tavan sendromu ve kariyer planlamasının yaşa göre farklılaşmasına neden olan grupların belirlenmesinde Scheffe testi sonucunda, diğer mezuniyetlere sahip kadın çalışanların cam tavan sendromuna üniversite kadın çalışanlardan daha fazla maruz kaldığı saptanmıştır.

Diğer mezuniyetlere sahip kadın çalışanların kadın çalışan olarak cam tavan sendromunu kırmaya yönelik çabaları doktora mezunu kadın çalışanlardan daha fazla maruz kaldığı saptanmıştır.

Üniversite, yüksek lisans ve diğer mezuniyetlere sahip kadın çalışanların Firmalarda kadın çalışan sayısı artırılması gerektiğini doktora mezunu kadın çalışanlardan daha fazla düşündüğü saptanmıştır.

Üniversite mezunu sahip kadın çalışanların Üst düzey pozisyonlarda yeteri kadar kadın çalışan olmadığını doktora mezunu kadın çalışanlardan daha fazla düşündüğü saptanmıştır.

Üniversite, yüksek lisans ve diğer mezuniyetlere sahip kadın çalışanların Kadın çalışanların kariyerlerini geliştirme çabaları olduğunu doktora mezunu kadın çalışanlardan daha fazla düşündüğü saptanmıştır.

Üniversite, yüksek lisans ve diğer mezuniyetlere sahip kadın çalışanların Kadınlar kariyer hedefini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahip olduğunu doktora mezunu kadın çalışanlardan daha fazla düşündüğü saptanmıştır.

Üniversite, yüksek lisans ve diğer mezuniyetlere sahip kadın çalışanların Kadınlar için iş yerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemli olduğunu doktora mezunu kadın çalışanlardan daha fazla düşündüğü saptanmıştır.

Diğer mezuniyetlere sahip kadın çalışanların Çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasaları yeterli olduğunu üniversite ve yüksek lisans mezunu kadın çalışanlardan daha fazla düşündüğü saptanmıştır.

Üniversite, yüksek lisans ve diğer mezuniyetlere sahip kadın çalışanların Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması algı düzeyi doktora mezunu kadın çalışanlardan daha fazla düşündüğü saptanmıştır.

Tablo 10. Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasının Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşması

		N	Ort.	SS	F	p
Kadın çalışanlarda cam tavan algısı vardır.	Eğitim	24	3,00	1,35	,065	,992
	Sağlık	14	2,93	1,33		
	Serbest	14	3,07	1,21		
	Finans	18	3,00	1,46		
	Diğer	82	3,09	1,20		
	Toplam	152	3,05	1,25		
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromuna maruz kaldım.	Eğitim	24	2,42	1,38	1,110	,354
	Sağlık	14	2,79	1,31		
	Serbest	14	3,21	1,19		

	Finans	18	2,72	1,18		
	Diğer	82	2,87	1,13		
	Toplam	152	2,80	1,20		
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromunu kırmaya yönelik çabanız oldu.	Eğitim	24	3,13	1,51	,469	,758
	Sağlık	14	2,86	1,35		
	Serbest	14	3,36	1,15		
	Finans	18	2,94	1,35		
	Diğer	82	3,20	1,05		
	Toplam	152	3,14	1,20		
Eğitim arttıkça cam tavan algısı artmaktadır.	Eğitim	24	2,88	1,33	,638	,636
	Sağlık	14	2,79	1,31		
	Serbest	14	3,21	1,37		
	Finans	18	2,56	1,04		
	Diğer	82	2,89	1,11		
	Toplam	152	2,87	1,18		
Yas ilerledikçe cam tavan algısı artmaktadır.	Eğitim	24	2,83	1,34	,695	,596
	Sağlık	14	2,71	1,20		
	Serbest	14	2,93	1,27		
	Finans	18	3,17	1,38		
	Diğer	82	3,13	1,00		
	Toplam	152	3,03	1,15		
Kadın çalışan olarak cinsiyet ayrımı ile karşılaştınız.	Eğitim	24	3,13	1,68	1,212	,308
	Sağlık	14	2,79	1,42		
	Serbest	14	3,71	1,27		
	Finans	18	2,89	1,41		
	Diğer	82	3,28	1,18		
	Toplam	152	3,20	1,33		

Kadın çalışan olarak erkek çalışanlar üst kadrolarda daha fazla bu yüzden terfi şansım daha düşük.	Eğitim	24	3,17	1,46	1,405,235
	Sağlık	14	2,71	1,27	
	Serbest	14	3,36	1,15	
	Finans	18	2,83	1,15	
	Diğer	82	3,34	1,07	
	Toplam	152	3,20	1,18	
Kadın çalışan ile erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliği yaşanıyor.	Eğitim	24	2,92	1,44	,735 ,569
	Sağlık	14	2,57	1,28	
	Serbest	14	3,36	1,28	
	Finans	18	3,00	1,33	
	Diğer	82	3,01	1,14	
	Toplam	152	2,99	1,23	
Üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir.	Eğitim	24	3,17	1,37	,873 ,482
	Sağlık	14	3,50	1,45	
	Serbest	14	3,57	1,28	
	Finans	18	3,28	1,36	
	Diğer	82	3,63	1,06	
	Toplam	152	3,50	1,21	
Üst düzey yöneticilik için olması gereken faktörlerde Cinsiyet etkileyici bir rol alır.	Eğitim	24	2,83	1,31	1,185,320
	Sağlık	14	2,86	1,41	
	Serbest	14	3,50	1,16	
	Finans	18	2,61	1,20	
	Diğer	82	3,02	1,19	
	Toplam	152	2,97	1,23	
Firmalarda kadın çalışan sayısı artırılmalı.	Eğitim	24	3,63	1,53	,620 ,649
	Sağlık	14	3,86	1,46	
	Serbest	14	3,93	1,00	

	Finans	18	4,06	1,21		
	Diğer	82	4,01	,91		
	Toplam	152	3,93	1,12		
Üst düzey pozisyonlarda yeteri kadar kadın çalışan yoktur.	Eğitim	24	3,33	1,43	,681	,606
	Sağlık	14	3,71	1,38		
	Serbest	14	3,57	1,16		
	Finans	18	3,61	1,33		
	Diğer	82	3,77	1,00		
	Toplam	152	3,66	1,16		
Kadın çalışanlara rehberlik yapabilecek sayıda kadın yönetici yoktur.	Eğitim	24	3,29	1,33	,487	,745
	Sağlık	14	3,43	1,50		
	Serbest	14	3,71	1,14		
	Finans	18	3,67	1,41		
	Diğer	82	3,62	1,06		
	Toplam	152	3,57	1,19		
Kadın çalışanların birçok ailevi sorumluluklarının olması üst düzey yönetici olmalarını engellemektedir	Eğitim	24	3,21	1,53	,366	,833
	Sağlık	14	2,86	1,56		
	Serbest	14	3,00	1,47		
	Finans	18	3,39	1,58		
	Diğer	82	3,10	1,19		
	Toplam	152	3,12	1,35		
Kadın çalışanların kariyerlerini geliştirme çabaları vardır	Eğitim	24	3,71	1,43	2,030	0,093
	Sağlık	14	3,36	1,55		
	Serbest	14	4,00	1,04		
	Finans	18	3,89	1,28		
	Diğer	82	4,11	,65		
	Toplam	152	3,94	1,04		

Kadınlar kariyer hedefini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptir.	Eğitim	24	3,21	1,47	4,737,001
	Sağlık	14	3,21	1,31	
	Serbest	14	4,00	,78	
	Finans	18	3,56	1,29	
	Diğer	82	4,04	,71	
	Toplam	152	3,77	1,06	
Kadınlar için iş yerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	Eğitim	24	3,67	1,40	1,532,196
	Sağlık	14	3,50	1,40	
	Serbest	14	4,21	,80	
	Finans	18	3,83	1,10	
	Diğer	82	4,01	,75	
	Toplam	152	3,91	1,00	
Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.	Eğitim	24	3,04	1,49	532 ,713
	Sağlık	14	3,21	1,12	
	Serbest	14	3,50	1,09	
	Finans	18	3,00	1,41	
	Diğer	82	3,04	1,06	
	Toplam	152	3,09	1,18	
Çalışan bir kadın olmanızdan dolayı toplumsal bir baskı vardır.	Eğitim	24	2,83	1,40	1,005,407
	Sağlık	14	2,86	1,41	
	Serbest	14	3,57	1,09	
	Finans	18	3,06	1,35	
	Diğer	82	2,89	1,19	
	Toplam	152	2,96	1,25	
Çalışma yaşamınızda mobinge (psikolojik taciz) maruz kaldım.	Eğitim	24	3,04	1,55	1,362,250
	Sağlık	14	3,57	1,22	
	Serbest	14	3,93	1,00	

	Finans	18	3,11	1,49	
	Diğer	82	3,24	1,21	
	Toplam	152	3,29	1,30	
Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakârlık yapmak zorundayım.	Eğitim	24	3,58	1,53	,101 ,982
	Sağlık	14	3,50	1,45	
	Serbest	14	3,57	1,09	
	Finans	18	3,61	1,42	
	Diğer	82	3,45	1,13	
	Toplam	152	3,51	1,25	
Kadın çalışan olarak evli ve çocuklarım olduğu için sorumluluklarım daha fazla bu yüzden kariyerimde geri planda kalmakta.	Eğitim	24	3,29	1,52	,104 ,981
	Sağlık	14	3,21	1,25	
	Serbest	14	3,21	1,31	
	Finans	18	3,44	1,38	
	Diğer	82	3,26	1,13	
	Toplam	152	3,28	1,24	
Kadın çalışan olarak servisin olmaması ve yolun uzun olması kariyer hedeflerimi sınırlamakta.	Eğitim	24	3,13	1,39	,488 ,745
	Sağlık	14	3,57	1,22	
	Serbest	14	3,36	1,34	
	Finans	18	3,61	1,50	
	Diğer	82	3,39	1,13	
	Toplam	152	3,39	1,24	
Kadın çalışan olarak çalışma saatleri ve mesai saatlerinin fazla olması performansımı olumsuz yönde etkiliyor	Eğitim	24	3,25	1,54	1,082,367
	Sağlık	14	3,71	1,27	
	Serbest	14	3,86	1,10	
	Finans	18	3,94	1,35	
	Diğer	82	3,56	1,07	
	Toplam	152	3,60	1,21	

Çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasaları yeterlidir.	Eğitim	24	2,21	1,32	1,674,159
	Sağlık	14	2,29	1,33	
	Serbest	14	2,57	1,50	
	Finans	18	1,94	1,11	
	Diğer	82	2,65	1,12	
	Toplam	152	2,45	1,22	
Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması	Eğitim	24	3,12	1,13	,753 ,558
	Sağlık	14	3,13	,96	
	Serbest	14	3,49	,74	
	Finans	18	3,23	1,06	
	Diğer	82	3,34	,58	
	Toplam	152	3,29	,80	

Tablo 10'da görüldüğü gibi, kadın çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, çalışılan sektör düzeyleri bakımından Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerinin eğitim, sağlık, serbest, finans ve diğer sektörlerde çalışan kadın çalışanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık olmadığı gözlenmiştir ($p > 0,05$). Bu durumda çalışılan sektör düzeylerine göre Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerinin ve toplam puanının benzer dağılım gösterdiği, yani eğitim, sağlık, serbest, finans ve diğer sektörlerde çalışan kadın çalışanların Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması algı düzeyinin aynı düzeyde olduğu görülmüştür.

Çalışılan sektör düzeyleri bakımından Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerinden "Kadınlar kariyer hedefini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptir." ifadesinde eğitim, sağlık, serbest, finans ve diğer sektörlerde çalışan kadın çalışanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu gözlenmiştir ($p < 0,05$). Farklılığa neden olan grupların belirlenmesi için ANOVA sonrası post-hoc testlerine geçilmiş ve bulgular Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu

ve Kariyer Planlamasının Sektöre Göre Farklılaşmasında Scheffe Testine Göre Grup Farkları

	(I)	(J)	(I-J)	Std. Error	Sig.
Kadınlar kariyer hedefini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptir.	Diğer	Eğitim	,82825*	0,23416	0,005

Tablo 11'de görüldüğü gibi, diğer sektörlerde çalışan kadın çalışanların Kadınlar kariyer hedefini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahip olduğunu eğitim sektöründe çalışan kadın çalışanlardan daha fazla düşündüğü saptanmıştır.

Tablo 12. Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu

ve Kariyer Planlamasının Çalışma Yılına Göre Farklılaşması

		N	N	Ort.	F	p
Kadın çalışanlarda cam tavan algısı vardır.	1-5 yıl arası	55	2,89	1,27	1,846	1,23
	6-10 yıl arası	27	3,48	1,25		
	11-15 yıl arası	23	2,65	1,03		
	16-20 yıl arası	27	3,07	1,27		
	21. yıl ve üzeri	20	3,30	1,30		
	Toplam		152	3,05	1,25	
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromuna maruz kaldım.	1-5 yıl.	55	2,58	1,17	3,190	0,015
	6-10 yıl.	27	3,11	1,22		
	11-15 yıl.	23	2,70	1,22		

	16-20 yıl.	27	2,52	1,22	
	21 yıl ve üzeri.	20	3,50	,95	
	Toplam	152	2,80	1,20	
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromunu kırmaya yönelik çabanız oldu.	1-5 yıl.	55	3,05	1,16	1,636,168
	6-10 yıl.	27	3,52	1,25	
	11-15 yıl.	23	2,96	1,26	
	16-20 yıl.	27	2,85	1,26	
	21 yıl ve üzeri.	20	3,45	,94	
	Toplam.	152	3,14	1,20	
Eğitim arttıkça cam tavan algısı artmaktadır.	1-5 yıl.	55	2,76	1,19	,742 ,565
	6-10 yıl.	27	2,85	1,20	
	11-15 yıl.	23	2,96	1,15	
	16-20 yıl.	27	2,74	1,13	
	21 yıl ve üzeri.	20	3,25	1,25	
	Toplam.	152	2,87	1,18	
Yas ilerledikçe cam tavan algısı artmaktadır.	1-5 yıl.	55	2,71	1,10	2,196,072
	6-10 yıl.	27	3,37	1,24	
	11-15 yıl.	23	3,35	,93	
	16-20 yıl.	27	3,04	1,22	
	21 yıl ve üzeri.	20	3,10	1,12	
	Toplam	152	3,03	1,15	
Kadın çalışan olarak cinsiyet ayrımı ile karşılaştınız.	1-5 yıl	55	3,02	1,38	1,286,278
	6-10 yıl.	27	3,63	1,33	
	11-15 yıl.	23	3,30	1,15	
	16-20 yıl.	27	2,96	1,43	
	21 yıl ve üzeri.	20	3,35	1,18	
	Toplam.	152	3,20	1,33	

Kadın çalışan olarak erkek çalışanlar üst kadrolarda daha fazla bu yüzden terfi şansım daha düşük.	1-5 yıl.	55	2,91	1,22	2,688,034
	6-10 yıl.	27	3,48	1,19	
	11-15 yıl.	23	3,13	1,06	
	16-20 yıl.	27	3,11	1,15	
	21 yıl ve üzeri.	20	3,80	1,01	
	Toplam.	152	3,20	1,18	

Kadın çalışan ile erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliği yaşanıyor.	1-5 yıl.	55	2,82	1,26	2,530,043
	6-10 yıl.	27	2,81	1,30	
	11-15 yıl.	23	2,83	1,03	
	16-20 yıl.	27	3,07	1,27	
	21 yıl ve üzeri.	20	3,75	1,02	
	Toplam.	152	2,99	1,23	

Üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir.	1-5 yıl.	55	3,27	1,31	1,561,188
	6-10 yıl.	27	3,85	1,20	
	11-15 yıl.	23	3,43	1,08	
	16-20 yıl.	27	3,41	1,22	
	21 yıl ve üzeri.	20	3,85	,93	
	Toplam.	152	3,50	1,21	

Üst düzey yöneticilik için olması gereken faktörlerde Cinsiyet etkileyici bir rol alır.	1-5 yıl.	55	2,60	1,21	4,002,004
	6-10 yıl.	27	3,22	1,42	
	11-15 yıl.	23	3,09	1,12	
	16-20 yıl.	27	2,81	1,11	
	21 yıl ve üzeri.	20	3,75	,85	
	Toplam.	152	2,97	1,23	

Firmalarda kadın çalışan sayısı arttırılmalı.	1-5 yıl.	55	3,76	1,20	,642 ,633
	6-10 yıl.	27	4,00	1,24	
	11-15 yıl.	23	4,00	,95	

	16-20 yıl.	27	3,96	1,29	
	21 yıl ve üzeri.	20	4,20	,52	
	Toplam.	152	3,93	1,12	
Üst düzey pozisyonlarda yeteri kadar kadın çalışan yoktur.	1-5 yıl.	55	3,49	1,25	,865 ,486
	6-10 yıl.	27	3,78	1,25	
	11-15 yıl.	23	3,74	1,10	
	16-20 yıl.	27	3,56	1,22	
	21 yıl ve üzeri.	20	4,00	,73	
	Toplam.	152	3,66	1,16	
Kadın çalışanlara rehberlik yapabilecek sayıda kadın yönetici yoktur.	1-5 yıl.	55	3,27	1,24	1,923,110
	6-10 yıl.	27	3,85	1,17	
	11-15 yıl.	23	3,57	1,24	
	16-20 yıl.	27	3,56	1,28	
	21 yıl ve üzeri.	20	4,00	,73	
	Toplam.	152	3,57	1,19	
Kadın çalışanların birçok ailevi sorumluluklarının olması üst düzey yönetici olmalarını engellemektedir	1-5 yıl.	55	2,65	1,28	3,374,011
	6-10 yıl.	27	3,11	1,42	
	11-15 yıl.	23	3,70	1,06	
	16-20 yıl.	27	3,44	1,42	
	21 yıl ve üzeri.	20	3,30	1,30	
	Toplam.	152	3,12	1,35	
Kadın çalışanların kariyerlerini geliştirme çabaları vardır	1-5 yıl.	55	3,75	1,19	1,333,260
	6-10 yıl.	27	4,15	1,03	
	11-15 yıl.	23	4,22	,74	
	16-20 yıl.	27	3,81	1,11	
	21 yıl ve üzeri.	20	4,05	,69	
	Toplam	152	3,94	1,04	

Kadınlar kariyer hedefini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptir	1-5 yıl.	55	3,56	1,15	1,344,257
	6-10 yıl.	27	3,89	1,01	
	11-15 yıl.	23	4,13	,81	
	16-20 yıl.	27	3,70	1,17	
	21 yıl ve üzeri.	20	3,85	,88	
	Toplam.	152	3,77	1,06	

Kadınlar için iş yerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	1-5 yıl.	55	3,69	1,15	1,730,146
	6-10 yıl.	27	3,96	,98	
	11-15 yıl.	23	4,30	,63	
	16-20 yıl.	27	3,85	1,06	
	21 yıl ve üzeri.	20	4,05	,69	
	Toplam.	152	3,91	1,00	

Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.	1-5 yıl.	55	2,80	1,21	2,017,095
	6-10 yıl.	27	3,11	1,28	
	11-15 yıl.	23	3,39	1,12	
	16-20 yıl.	27	3,07	1,17	
	21 yıl ve üzeri.	20	3,55	,89	
	Toplam.	152	3,09	1,18	

Çalışan bir kadın olmanızdan dolayı toplumsal bir baskı vardır.	1-5 yıl.	55	2,75	1,24	1,370,247
	6-10 yıl.	27	3,33	1,39	
	11-15 yıl.	23	2,96	1,22	
	16-20 yıl.	27	2,81	1,21	
	21 yıl ve üzeri.	20	3,25	1,16	
	Toplam.	152	2,96	1,25	

Çalışma yaşamınızda mobinge (psikolojik taciz) maruz kaldım.	1-5 yıl.	55	3,05	1,27	1,183,321
	6-10 yıl.	27	3,56	1,37	
	11-15 yıl.	23	3,43	1,31	

	16-20 yıl.	27	3,15	1,38	
	21 yıl ve üzeri.	20	3,60	1,10	
	Toplam.	152	3,29	1,30	
Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakârlık yapmak zorundayım.	1-5 yıl.	55	3,24	1,22	2,564,041
	6-10 yıl.	27	3,96	1,13	
	11-15 yıl.	23	3,78	1,20	
	16-20 yıl.	27	3,67	1,21	
	21 yıl ve üzeri.	20	3,10	1,41	
	Toplam.	152	3,51	1,25	
Kadın çalışan olarak evli ve çocuklarım olduğu için sorumluluklarım daha fazla bu yüzden kariyerimde geri planda kalmakta.	1-5 yıl.	55	3,02	1,19	2,763,030
	6-10 yıl.	27	3,78	1,09	
	11-15 yıl.	23	3,57	1,04	
	16-20 yıl.	27	3,37	1,36	
	21 yıl ve üzeri.	20	2,85	1,39	
	Toplam.	152	3,28	1,24	
Kadın çalışan olarak servisin olmaması ve yolun uzun olması kariyer hedeflerimi sınırlamakta.	1-5 yıl.	55	3,16	1,30	1,047,385
	6-10 yıl.	27	3,74	1,26	
	11-15 yıl.	23	3,48	1,04	
	16-20 yıl.	27	3,44	1,28	
	21 yıl ve üzeri.	20	3,35	1,18	
	Toplam.	152	3,39	1,24	
Kadın çalışan olarak çalışma saatleri ve mesai saatlerinin fazla olması performansımı olumsuz yönde etkiliyor	1-5 yıl.	55	3,36	1,25	1,044,386
	6-10 yıl.	27	3,89	1,19	
	11-15 yıl.	23	3,57	1,24	
	16-20 yıl.	27	3,70	1,27	
	21 yıl ve üzeri.	20	3,75	,97	
	Toplam.	152	3,60	1,21	

Çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasaları yeterlidir.	1-5 yıl.	55	2,31	1,09	2,592,039
	6-10 yıl.	27	2,37	1,31	
	11-15 yıl.	23	2,74	1,25	
	16-20 yıl.	27	2,11	1,28	
	21 yıl ve üzeri.	20	3,10	1,12	
	Toplam.	152	2,45	1,22	
Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması	1-5 yıl.	55	3,06	,82	2,472,047
	6-10 yıl.	27	3,51	,91	
	11-15 yıl.	23	3,40	,59	
	16-20 yıl.	27	3,23	,87	
	21 yıl ve üzeri.	20	3,56	,58	
	Toplam.	152	3,29	,80	

Tablo 12’de görüldüğü gibi, kadın çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, çalışma yılı düzeyleri bakımından Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerinin 1 ve 5 yıl, 6 ve 10 yıl, 11 ve 15 yıl, 16 ve 20 yıl ve 21 yıl ve üzerinde süredir iş hayatında olan kadın çalışanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık olmadığı gözlenmiştir ($p > 0,05$).

Bu durumda çalışma yılı düzeylerine göre Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerinin ve toplam puanının benzer dağılım gösterdiği, yani 1 ve 5 yıl, 6 ve 10 yıl, 11 ve 15 yıl, 16 ve 20 yıl ve 21 yıl ve üzerinde süredir çalışma hayatında olan kadın çalışanların Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması algı düzeyinin aynı düzeyde olduğu görülmüştür.

Çalışma yılı düzeyleri bakımından Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerinden “Kadın çalışan olarak cam tavan sendromuna maruz kaldım.”, “Kadın çalışan olarak erkek çalışanlar üst kadrolarda daha fazla bu yüzden terfi şansım daha düşük.”, “Kadın çalışan ile erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliği yaşanıyor.”, “Cinsiyet üst düzey

yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici ve etkileyici bir faktördür.”, “Kadın çalışanların birçok ailevi sorumluluklarının olması üst düzey yönetici olmalarını engellemektedir”,

“Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakârlık yapmak zorundayım”, “Kadın çalışan olarak evli ve çocuklarım olduğu için sorumluluklarım daha fazla bu yüzden kariyerimde geri planda kalmakta.”, “Çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasaları yeterlidir.” Ve Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması toplam puanı ifadelerinde 1 ve 5 yıl, 6 ve 10 yıl, 11 ve 15 yıl, 16 ve 20 yıl ve 21 yıl ve üzerinde süredir çalışan kadın çalışanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu gözlenmiştir (p < 0,05). Farklılığa neden olan grupların belirlenmesi için ANOVA sonrası post-hoc testlerine geçilmiş ve bulgular Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasının Çalışma Yılına Göre Farklılaşmasında Scheffe Testine Göre Grup Farkları

	(I)	(J)	(I-J)	Std. Hata	p
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromuna maruz kaldım.	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,91818*	0,30507	0,031
Kadın çalışan olarak erkek çalışanlar üst kadrolarda daha fazla bu yüzden terfi şansım daha düşük.	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,93182*	0,31591	0,037
Kadın çalışan ile erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliği yaşanıyor.	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	1,15000*	0,30874	0,003
Üst düzey yöneticilik için olması gereken faktörlerde Cinsiyet etkileyici bir rol alır.	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	1,15200*	0,30974	0,03

Kadın çalışanların birçok ailevi sorumluluklarının olması üst düzey yönetici olmalarını engellemektedir	11-15 yıl	1-5 yıl	1,04111*	0,32437	0,016
Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakârlık yapmak zorundayım	6-10 yıl	1-5 yıl 21 yıl ve üzeri	-0,7266	0,28787	0,027
Kadın çalışan olarak evli ve çocuklarım olduğu için sorumluluklarım daha fazla bu yüzden kariyerimde geri planda kalmaktadır.	6-10 yıl	21 yıl ve üzeri	0,13636	0,31988	0,001
Çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasaları yeterlidir.	21 yıl ve üzeri	16-20 yıl	-	0,28016	0,012
Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,50436*	0,17031	0,047

Tablo 13'te görüldüğü gibi, 21 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip kadın çalışanların cam tavan sendromuna 1-5 yıldır çalışma hayatında olan kadın çalışanlardan daha fazla maruz kaldığı saptanmıştır.

21 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip kadın çalışanların kadın çalışan olarak erkek çalışanlar üst kadrolarda daha fazla bu yüzden terfi şansının daha düşük olduğunu 1-5 yıldır çalışma hayatında olan kadın çalışanlardan daha fazla önemsendiği saptanmıştır.

21 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip kadın çalışanların Kadın çalışan ile erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliği yaşandığını 1-5 yıldır çalışma hayatında olan kadın çalışanlardan daha fazla önemsendiği saptanmıştır.

21 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip kadın çalışanların Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici ve etkileyici bir faktör olduğunu 1-5 yıldır çalışma hayatında olan kadın çalışanlardan daha fazla önemseydiği saptanmıştır.

11-15 yıldır çalışma yılına sahip kadın çalışanların Kadın çalışanların birçok ailevi sorumluluklarının olması üst düzey yönetici olmalarını engellemediğini 1-5 yıldır çalışma hayatında olan kadın çalışanlardan daha fazla önemseydiği saptanmıştır.

6-10 yıldır çalışma yılına sahip kadın çalışanların Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakârlık yapmak zorunda olduğunu 1-5 yıldır ve 21 yıl ve üzeri süredir çalışma hayatında olan kadın çalışanlardan daha fazla önemseydiği saptanmıştır.

6-10 yıldır çalışma yılına sahip kadın çalışanların Kadın çalışan olarak evli ve çocuklarım olduğu için sorumluluklarım daha fazla bu yüzden kariyerimde geri planda kaldığını 1-5 yıldır ve 21 yıl ve üzeri süredir çalışma hayatında olan kadın çalışanlardan daha fazla önemseydiği saptanmıştır.

16-20 yıldır çalışma yılına sahip kadın çalışanların Çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasaları yeterli olduğunu 21 yıl ve üzeri süredir çalışma hayatında olan kadın çalışanlardan daha fazla önemseydiği saptanmıştır.

21 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip kadın çalışanların Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması algı düzeyinin 1-5 yıldır çalışma hayatında olan kadın çalışanlardan daha fazla önemseydiği saptanmıştır.

Tablo 14. Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasının Aylık Gelirlerine Göre Farklılaşması

		N	Ort.	SS	F	p
Kadın çalışanlarda cam tavan algısı vardır.	1500 ve 2000 TL.arası	31	3,00	1,34	2,633,052	
	2001 ve 2500 TL.arası	18	2,33	1,03		
	2501 ve 3000 TL.	27	3,33	1,33		
	3001 TL ve üzeride	76	3,13	1,19		
	Toplam.	152	3,05	1,25		
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromuna maruz kaldım.	1500-2000 TL.	31	2,42	1,18	1,520,212	
	2001-2500 TL.	18	2,94	1,21		
	2501-3000 TL.	27	3,04	1,29		
	3001 TL ve üzeri.	76	2,84	1,17		
	Toplam.	152	2,80	1,20		
Kadın çalışan olarak cam tavan sendromunu kırmaya yönelik çabanız oldu.	1500-2000 TL.	31	2,84	1,16	1,095,353	
	2001-2500 TL.	18	3,33	1,08		
	2501-3000 TL.	27	3,04	1,32		
	3001 TL ve üzeri.	76	3,25	1,19		
	Toplam.	152	3,14	1,20		
Eğitim arttıkça cam tavan algısı artmaktadır.	1500-2000 TL.	31	2,71	1,27	,328 ,805	
	2001-2500 TL.	18	2,78	1,11		
	2501-3000 TL.	27	2,96	1,29		
	3001 TL ve üzeri.	76	2,92	1,13		
	Toplam.	152	2,87	1,18		

Yas ilerledikçe cam tavan algısı artmaktadır.	1500-2000 TL.	31	3,10	1,19	,137	,938
	2001-2500 TL.	18	2,89	1,18		
	2501-3000 TL.	27	3,07	1,14		
	3001 TL ve üzeri.	76	3,03	1,14		
	Toplam.	152	3,03	1,15		

Kadın çalışan olarak cinsiyet ayrımı ile karşılaştınız.	1500-2000 TL.	31	3,10	1,42	,124	,946
	2001-2500 TL.	18	3,33	1,37		
	2501-3000 TL.	27	3,22	1,42		
	3001 TL ve üzeri.	76	3,21	1,27		
	Toplam.	152	3,20	1,33		

Kadın çalışan olarak erkek çalışanlar üst kadrolarda daha fazla bu yüzden terfi şansım daha düşük.	1500-2000 TL.	31	3,03	1,33	,899	,443
	2001-2500 TL.	18	3,28	1,07		
	2501-3000 TL.	27	2,96	1,45		
	3001 TL ve üzeri.	76	3,33	1,02		
	Toplam.	152	3,20	1,18		

Kadın çalışan ile erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliği yaşanıyor.	1500-2000 TL	31	2,74	1,29	,719	,542
	2001-2500 TL	18	2,89	1,28		
	2501-3000 TL	27	3,19	1,36		
	3001 TL ve üzeri	76	3,04	1,16		
	Toplam	152	2,99	1,23		

Üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir.	1500-2000 TL.	31	3,26	1,32	,674	,570
	2001-2500 TL.	18	3,50	1,34		
	2501-3000 TL.	27	3,44	1,34		
	3001 TL ve üzeri.	76	3,62	1,08		
	Toplam.	152	3,50	1,21		

Üst düzey yöneticilik için olması gereken faktörlerde Cinsiyet	1500-2000 TL.	31	2,84	1,32	,403	,751
	2001-2500 TL.	18	3,11	1,32		

etkileyici bir rol alır.	2501-3000 TL.	27	3,15	1,32	
	3001 TL ve üzeri.	76	2,93	1,15	
	Toplam.	152	2,97	1,23	
Firmalarda kadın çalışan sayısı arttırılmalı.	1500-2000 TL	31	3,68	1,33	2,274,082
	2001-2500 TL	18	3,61	1,14	
	2501-3000 TL	27	4,33	,68	
	3001 TL ve üzeri	76	3,97	1,12	
	Toplam	152	3,93	1,12	
Üst düzey pozisyonlarda yeteri kadar kadın çalışan yoktur.	1500-2000 TL	31	3,35	1,33	1,187,317
	2001-2500 TL	18	3,50	1,20	
	2501-3000 TL	27	3,74	1,13	
	3001 TL ve üzeri	76	3,79	1,09	
	Toplam	152	3,66	1,16	
Kadın çalışanlara rehberlik yapabilecek kadın yönetici sayısı yeteri kadar yoktur.	1500-2000 TL	31	3,45	1,26	1,128,340
	2001-2500 TL	18	3,17	1,29	
	2501-3000 TL	27	3,78	1,19	
	3001 TL ve üzeri	76	3,63	1,14	
	Toplam	152	3,57	1,19	
Kadın çalışanların birçok ailevi sorumluluklarının olması üst düzey yönetici olmalarını engellemektedir	1500-2000 TL	31	2,90	1,40	,441 ,724
	2001-2500 TL	18	3,28	1,32	
	2501-3000 TL	27	3,26	1,26	
	3001 TL ve üzeri	76	3,12	1,38	
	Toplam	152	3,12	1,35	
Kadın çalışanların kariyerlerini geliştirme çabaları vardır	1500-2000 TL.	31	3,68	1,30	2,554,058
	2001-2500 TL.	18	3,72	1,07	
	2501-3000 TL.	27	4,37	,88	
	3001 TL ve üzeri.	76	3,95	,92	

	Toplam.	152	3,94	1,04	
Kadınlar kariyer hedefini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptir	1500-2000 TL	31	3,58	1,20	1,505,216
	2001-2500 TL	18	3,50	1,15	
	2501-3000 TL	27	4,07	,83	
	3001 TL ve üzeri	76	3,80	1,03	
	Toplam	152	3,77	1,06	
Kadınlar için iş yerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	1500-2000 TL	31	3,55	1,21	3,096,029
	2001-2500 TL	18	3,89	,96	
	2501-3000 TL	27	4,33	,62	
	3001 TL ve üzeri	76	3,91	,98	
	Toplam	152	3,91	1,00	
Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.	1500-2000 TL.	31	2,65	1,28	2,136,098
	2001-2500 TL.	18	3,39	1,14	
	2501-3000 TL.	27	3,26	1,38	
	3001 TL ve üzeri.	76	3,14	1,04	
	Toplam.	152	3,09	1,18	
Çalışan bir kadın olmanızdan dolayı toplumsal bir baskı vardır.	1500-2000 TL.	31	2,81	1,35	,499 ,684
	2001-2500 TL.	18	2,94	1,21	
	2501-3000 TL.	27	2,81	1,49	
	3001 TL ve üzeri.	76	3,08	1,14	
	Toplam.	152	2,96	1,25	
Çalışma yaşamınızda mobinge (psikolojik taciz) maruz kaldım.	1500-2000 TL.	31	3,19	1,25	,447 ,720
	2001-2500 TL.	18	3,11	1,13	
	2501-3000 TL.	27	3,52	1,45	
	3001 TL ve üzeri.	76	3,29	1,30	
	Toplam.	152	3,29	1,30	
Kariyer gelişimim için	1500-2000 TL.	31	3,35	1,31	,728 ,537

aile hayatımdan fedakârlık yapmak zorundayım.	2001-2500 TL.	18	3,44	1,10	
	2501-3000 TL.	27	3,81	1,11	
	3001 TL ve üzeri.	76	3,47	1,31	
	Toplam.	152	3,51	1,25	
Kadın çalışan olarak evli ve çocuklarım olduğu için sorumluluklarım daha fazla bu yüzden kariyerimde geri planda kalmakta.	1500-2000 TL	31	3,39	1,28	,801 ,495
	2001-2500 TL	18	3,61	1,04	
	2501-3000 TL.	27	3,07	1,24	
	3001 TL ve üzeri.	76	3,22	1,27	
Toplamda	152	3,28	1,24		
Kadın çalışan olarak servisin olmaması ve yolun uzun olması kariyer hedeflerimi sınırlamakta.	1500-2000 TL.	31	3,42	1,29	,274 ,844
	2001-2500 TL.	18	3,56	1,10	
	2501-3000 TL.	27	3,22	1,28	
	3001 TL ve üzeri.	76	3,39	1,26	
Toplam.	152	3,39	1,24		
Kadın çalışan olarak çalışma saatleri ve mesai saatlerinin fazla olması performansımı olumsuz yönde etkiliyor	1500-2000 TL	31	3,48	1,23	,929 ,428
	2001-2500 TL	18	3,28	1,18	
	2501-3000 TL	27	3,85	1,17	
	3001 TL ve üzeri	76	3,63	1,22	
Toplam	152	3,60	1,21		
Çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasaları yeterlidir.	1500-2000 TL.	31	2,35	1,14	,130 ,942
	2001-2500 TL.	18	2,44	1,15	
	2501-3000 TL.	27	2,56	1,42	
	3001 TL ve üzeri.	76	2,46	1,20	
Toplam.	152	2,45	1,22		
Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması	1500-2000 TL arası	31	3,11	1,03	,797 ,498
	2001-2500 TL. arası	18	3,23	,79	

2501-3000 TL.arası	27	3,42	,69
3001 TL ve üzerinde.	76	3,33	,74
Toplamda	152	3,29	,80

Tablo 14'te görüldüğü gibi, kadın çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, aylık gelir düzeyleri bakımından Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerinin 1500-2000 TL, 2001-2500 TL, 2501-3000 TL ve 3001 TL ve üzeri gelire sahip kadın çalışanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık olmadığı gözlenmiştir ($p > 0,05$). Bu durumda aylık gelir düzeylerine göre Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerinin ve toplam puanının benzer dağılım gösterdiği, yani 1500-2000 TL, 2001-2500 TL, 2501-3000 TL ve 3001 TL ve üzeri gelire sahip kadın çalışanların Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması algı düzeyinin aynı düzeyde olduğu görülmüştür.

Çalışılan sektör düzeyleri bakımından Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması ölçeği ifadelerinden "Kadınlar için iş yerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir." ifadesinde eğitim, sağlık, serbest, finans ve diğer sektörlerde çalışan kadın çalışanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu gözlenmiştir ($p < 0,05$). Farklılığa neden olan grupların belirlenmesi için ANOVA sonrası post-hoc testlerine geçilmiş ve bulgular Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlamasının Aylık Gelire Göre Farklılaşmasında Scheffe Testine Göre Grup Farkları

(I)	(J)	(I-J)	Std. Hata	p
-----	-----	-------	-----------	---

Kadınlar için iş yerinde ilerleme	2501-3000 TL	1500-2000 TL	,78495*	0,24741	0,016
ve gelişme olanakları çok önemlidir.					

Tablo 15'te görüldüğü gibi, aylık geliri 2501-3000 TL olan kadın çalışanların kadınlar için iş yerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemli olduğu aylık geliri 1500-2000 TL olan çalışan kadın çalışanlardan daha fazla düşündüğü saptanmıştır.



SONUÇ

İnsanların çalışma hayatında var olmalarının başlıca sebebi ekonomik olarak gereksinimlerini karşılayabilmektir. Bunun dışında kalan, günlük işler diğer işler ise ekonomik olmayan faaliyetler olarak nitelendirilir. İnsanlığın varlığı itibari ile çalışmış olmasına karşın kadınların iş yaşamında yerini alması 18. Yüzyıl sonlarında sanayi devrimi ile gerçekleşmiştir. Bu devir itibari ile kadınlar örgütlerde en üst ve en alt kademelerde yer almışlardır.

Örgütlerde farklı pozisyonlarda yer alan kadınlar günümüzde farklı statülerde karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel kültür olan ataerkil kültürde erkeklerin ön planda ve egemen olduğu toplumlarda kadınlar arka planda ev işi çocuk bakımı gibi yapılması zorunluymuş gibi görünen değer verilmeyen işlerle görevlendirilmiştir. Bu kültürde kadın belirli iş gruplarında erkeğin geri planında kalmak suretiyle çalışıp ekonomik katkıda bulunmuş ve toplum açısından da aşağı bir sınıflandırmada yer almıştır.

İş yaşamında yeri olmadığı düşünülen kadınların, işlerde çalışıp kazandıkları ücretler ek olarak görülmüş ve iş yerlerindeki konumları ikinci planda tutulmuştur. Kadın çalışanlar iş yaşamında daha zorlayıcı şartlar altında daha fazla emek sarf etmektedirler. Bunlar dönemsel işlerde güvencesiz çalıştırılmaları, kısıtlama ve zarardan ilk etkilenen kesim olmaları, iyileştirmelerden yararlanamayan, ekonomik dalgalanmalarda ilk işten çıkarılacak olarak görünen, düşük ücretli vasıfsız eleman konumlarında çalıştırılmışlardır. Kadınlar çalışma yeri evi olduğu ve feminen olarak ev içi rollerle görevlendirildiği yalın olmayan monoton işlerde çalışmışlardır.

Kadınların çalışma hayatlarında gün geçtikçe sayıları çoğalmaktadır. Artan bu sayılar sonucu kadın üst yönetiminde yeri yeteri kadar olmadığı gözlenmektedir. Bunun sebebi birtakım engeller karşısında kalmalarıdır. Bu engellerin en başında kadının eğitim hayatında başlamaktadır ve bu süreç işe başlama ve işin devamlılığın da sürdürülmektedir.

Çalışan kadınlar iş hayatlarının başlangıcından bu yana bekar ve çocuksuz olmaları dolayısı ile ev işi addedilmiş görevlere daha sahip olunmamasından ve işe yeni başlamaları önemsenerek yüksek performans, motivasyon ve başarı sağlarlar. Böylelikle belirli bir kariyer basamağına

tırmanmış olurlar. Buradaki en büyük engel ise orta kademeli yönetici olduklarında karşılıklarına çıkmaktadır. Kadınların üst yönetici pozisyonlarında olmalarına ve terfi almalarına engel olan bu duruma cam tavan sendromu denilir. Cam sendromundan kaynaklı olarak kadın çalışanlar kariyer planlamalarını istedikleri üzere gerçekleştirememektedirler. Görünmeyen bu engeller kariyerlerinde hak ettikleri ve istedikleri konumlarda olmalarına engel teşkil etmektedir.

Çalışmada genel sonuçlara bakıldığında;

- 51 yaş ve üzeri kadın çalışanların cam tavan sendromuna 20-30 yaş, 31-40 yaş ve 41-50 yaş üzerindeki kadın çalışanlardan daha fazla maruz kaldığı saptanmıştır.
- 51 yaş ve üzeri kadın çalışanların kadın çalışan ile erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliği yaşandığına 20-30 yaş ve 31-40 yaş kadın çalışanlardan daha fazla maruz kaldığı saptanmıştır.
- 51 yaş ve üzeri kadın çalışanların çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasalarını 20-30 yaş grubundaki kadın çalışanlardan daha fazla yeterli bulduğu saptanmıştır.
- Diğer mezuniyetlere sahip kadın çalışanların cam tavan sendromuna üniversite kadın çalışanlardan daha fazla maruz kaldığı saptanmıştır.
- Diğer mezuniyetlere sahip kadın çalışanların kadın çalışan olarak cam tavan sendromunu kırmaya yönelik çabaları doktora mezunu kadın çalışanlardan daha fazla çaba sarfettiği saptanmıştır.
- Üniversite, yüksek lisans ve diğer mezuniyetlere sahip kadın çalışanların firmalarda kadın çalışan sayısı artırılması gerektiğini doktora mezunu kadın çalışanlardan daha fazla düşündüğü saptanmıştır.
- Üniversite mezunu sahip kadın çalışanların üst düzey pozisyonlarda yeteri kadar kadın çalışan olmadığını doktora mezunu kadın çalışanlardan daha fazla düşündüğü saptanmıştır.

- Üniversite, yüksek lisans ve diğer mezuniyetlere sahip kadın çalışanların kadın çalışanların kariyerlerini geliştirme çabaları olduğunu doktora mezunu kadın çalışanlardan daha fazla düşündüğü saptanmıştır.
- Üniversite, yüksek lisans ve diğer mezuniyetlere sahip kadın çalışanların kadınlar kariyer hedefini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahip olduğunu doktora mezunu kadın çalışanlardan daha fazla düşündüğü saptanmıştır.
- Üniversite, yüksek lisans ve diğer mezuniyetlere sahip kadın çalışanların kadınlar için iş yerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemli olduğunu doktora mezunu kadın çalışanlardan daha fazla gerekli olduğunu düşündükleri saptanmıştır.
- Diğer mezuniyetlere sahip kadın çalışanların çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasalarının üniversite ve yüksek lisans mezunu kadın çalışanlardan daha fazla yeterli olduğunu düşündüğü saptanmıştır.
- Üniversite, yüksek lisans ve diğer mezuniyetlere sahip kadın çalışanların kadın çalışanlarda cam tavan sendromu ve kariyer planlaması algı düzeyinin doktora mezunu kadın çalışanlardan daha fazla olduğu saptanmıştır.
- Diğer sektörlerde çalışan kadın çalışanların kadınlar kariyer hedefini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahip olduğunu eğitim sektöründe çalışan kadın çalışanlardan daha fazla düşündüğü saptanmıştır.
- 21 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip kadın çalışanların cam tavan sendromuna 1-5 yıldır çalışma hayatında olan kadın çalışanlardan daha fazla maruz kaldığı saptanmıştır.
- 21 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip kadın çalışanların kadın çalışan olarak erkek çalışanlar üst kadrolarda daha fazla bu yüzden terfi şansının daha düşük olduğunu 1-5 yıldır çalışma hayatında olan kadın çalışanlardan daha fazla önemsedığı saptanmıştır.
- 21 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip kadın çalışanların kadın çalışan ile erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliği yaşandığını 1-5 yıldır çalışma hayatında olan kadın çalışanlardan daha fazla önemsedığı saptanmıştır.

- 21 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip kadın çalışanların cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici ve etkileyici bir faktör olduğunu 1-5 yıldır çalışma hayatında olan kadın çalışanlardan daha fazla önemseydiği saptanmıştır.
- 11-15 yıldır çalışma yılına sahip kadın çalışanların kadın çalışanların birçok ailevi sorumluluklarının olması üst düzey yönetici olmalarını engellemediğini 1-5 yıldır çalışma hayatında olan kadın çalışanlardan daha fazla önemseydiği saptanmıştır.
- 6-10 yıldır çalışma yılına sahip kadın çalışanların kariyer gelişim için aile hayatından fedakârlık yapmak zorunda olduğunu 1-5 yıldır ve 21 yıl ve üzeri süredir çalışma hayatında olan kadın çalışanlardan daha fazla önemseydiği saptanmıştır.
- 6-10 yıldır çalışma yılına sahip kadın çalışanların kadın çalışan olarak evli ve çocukları olduğu için sorumlulukları daha fazla bu yüzden kariyerimde geri planda kaldığını 1-5 yıldır ve 21 yıl ve üzeri süredir çalışma hayatında olan kadın çalışanlardan daha fazla önemseydiği saptanmıştır.
- 16-20 yıldır çalışma yılına sahip kadın çalışanların çalışma yaşamını düzenleyen kadın çalışan yasaları yeterli olduğunu 21 yıl ve üzeri süredir çalışma hayatında olan kadın çalışanlardan daha fazla önemseydiği saptanmıştır.
- 21 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip kadın çalışanların kadın çalışanlarda cam tavan sendromu ve kariyer planlaması algı düzeyinin 1-5 yıldır çalışma hayatında olan kadın çalışanlardan daha fazla önemseydiği saptanmıştır.
- Aylık geliri 2501-3000 TL olan kadın çalışanların, kadınlar için iş yerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemli olduğu, aylık geliri 1500-2000 TL olan çalışan kadın çalışanlardan daha fazla düşündüğü saptanmıştır.

Yapılan bu anket çalışmasında Kadın çalışanlarda cam tavan sendromu ve kariyer planlamasına etkisi detaylı olarak ele alınıp uygulanmıştır. Çıkan sonuçlara bakıldığında , kadın çalışanların %49'u 31-40 yaş, %74'ü evli, %72'si çocuk sahibi, %54'ü üniversite mezunu, %54'ü diğer sektörlerde çalışıyor, %36'sı 1-5 yıldır çalışma hayatında ve %50'si 3001 TL ve üzeri gelire sahip olduğu saptanmıştır. Çalışma yaşamında kadın çalışanların anket sonuçlarında kariyer geliştirme çabalarının olduğu ortaya konmaktadır. Bu kariyer çalışmaları yaş,

cinsiyet ve eğitim durumlarına göre farklılık göstermekle birlikte, üst yönetimde kadın çalışanların az olduğunu, üst kademelere kadınların geçişlerinde görülmeyen engellerin teşkil ettiğini ve dolayısı ile cam tavana maruz bırakıldıkları ifaede edilebilir. Ayrıca çalışma yaşamında yeteri kadar kadın çalışanları koruyan yasaların olmadığı düşünülmektedir.

Anket sonuçlarında medeni durum düzeyleri , evli ve çocuklu olup olmaları, yaş aralıkları, eğitim düzeyleri, çalışma yılları ve gelir düzeylerindeki farklılıklar kadın çalışanlarda cam tavan sendromu ve kariyer planlaması anket çalışmasında farklı sonuçlar ortaya koymamıştır. Genel olarak iş yerlerinde cam tavan olduğunu ve cam tavan engelleri ile karşılaştıklarını, kariyerleri için çaba sarfettiklerini, ama bu engeller dolayısı ile istenilen sonuçlara ulaşamadığını ve yasalarında kadın işçilere yönelik yetersiz olduğunu vurgulanmıştır.

kadın çalışanlar hedeflerine ulaşabilmek adına maddi ve manevi bir çok emek sarfetmektedirler. Buldukları yaşam biçimlerinden büyük oranda fedakârlık yapmaktadırlar. Evli, çocuklu ve çalışan annelerin iş ortamında istedikleri hedeflere ulaşmak için erkek çalışanlardan daha çok emek, gayret ve zaman ayırmaktadır. Çünkü yaşam şekli gereği sadece iş ortamı çalışma alanı değildir aynı zamanda iş mesaisi bitiminde evinde tekrar mesaiye başlamaktadır ve ailesine gereken zamanı ayırmak, onların ihtiyaç düzeylerine göre günün kalanını ev için çalışarak geçirmek durumundadır.

Kariyer planlamalarında gereken istikrarlı çalışmaları gerçekleştirmesine rağmen, eğitim düzeylerini arttırmış olmalarına ve yaşam biçimi gereği kadın olmanın yükümlülüklerini taşıırken, iş yerlerinde cam tavanla karşılaşmaları ve kadın olmanın vermiş olduğu ailevi yükümlülükler dolayısı ile istenilen üst yönetimlerde yada istenilen pozisyonlarda yer alamamalarına neden olmaktadır. Kadın çalışanların koruyan yasaların artırılması ve bu konuda farkındalık oluşturulması önerile bilinir.

Örgütlerdeki insan kaynaklarının başlıca görevleri arasında iş görenlerin verimliliğini ve motivasyonunu artırıcı uygulamalar yapmakla sorumludur. Bu uygulamaları gerçekleştirirken iş görenlerin durumları iyi analiz edilmeli. Yaşadıkları sorunlar ve var olan durumları değerlendirilmeli. Örgütlerde cinsiyet ayrımı yapılmadan her bir bireyin değerli olarak ele alınıp gereken yatırımların yapılması konusunda ortak fikre sahip olunmalı.

Eşitsizliklerin söz konusu olduğu tüm durumlar düzeltilmelidir. Örgütlerde oluşan cam tavan sendromunun insan kaynaklarının doğru işleyişi ile aşılabileceği bilinmektedir. İnsan kaynakları stratejileri yönetime değişimleri önceden görebilme ve kolay uyum sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Örgütlerde oluşan cam tavan sendromu ancak stratejik bir bakış açısıyla fark edilir ve ortadan kaldırılması için yine stratejik yapıya sahip olmak gerekir. Kadın çalışanların bu denli engeller karşısında insan kaynakları tarafından desteklenmeli eğitim ve seminerler verilmelidir.

Örgütler kadınlara yapılan yatırımları ölü yatırım olarak görmemeleri, tüm çalışanlara yapılacak yatırımların olumlu dönüşü olacağı fikrine ulaşılmalı. Eşitlik ilkesi ile tüm iş görenlere aynı şartlar sunulmalı ve sonuçta terfi hakkı kiminse ona verilmeli. Tüm işletmelerde cam tavan olgusu ortadan kaldırılması ile eşitlikler sağlanır. Kadın iş görenlere ihtiyaç duyulan güven verilmeli ve desteklenmelidir. Bu örgütsel değişimin en önceliğidir. Örgütün olmazsa olmaz politikaları içerisinde eşitlik kavramı kesinlikle yer almalıdır. Üst yöneticiler cinsiyet ayrımında bulunmadan mentorluk yapmaları gerekmektedir.

Bütün çalışanların örgüt içindeki sosyal ağlara dahil edilmesi ile çalışanlar arasındaki bağlılık artacak ve bu örgüte bağlılık olarak geri dönüşüm sağlayacaktır. Örgüte bağımlılığı olan personelle hedeflere daha hızlı örgüt amaçlarına daha çabuk ulaşılacağı unutulmamalıdır. Çalışanların yönetim fikirlerinin alınması işletmeleri daha yenilikçi statüleri taşımasını kolaylaştıracaktır. Örgütlere hedeflere ulaşabilmelerinde, küresel rekabette üstünlük elde edebilmelerinde ve amaçları doğrultusunda ilerleyebilmeleri adına işletmede var olan cam tavanları kırmayı, eşitlik, adalet, ve bireylerin önemsendiği, gerekli yatırımların ve eğitimlerin verildiği politikalar sahip olunması gerektiği önerilmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKOĞLAN Meryem , "**Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler**", T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997.
- ALTAN Ömer Zühtü , "**Kadın İşçiler ve Türkiye'de Kadın İşçilerin 1475 sayılı İş Kanunu ile Korunması**", Eskişehir İtia Yayınları,Eskişehir, 1980.
- ARGON Türkan ve ALTAN Eren , "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Nobel Yayın Dağıtım,İstanbul, 2004.
- AYTAÇ Serpil, "**Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi Planlanması Gelişimi ve Sorunları**", Bursa, Ezgi Kitabevi 2005.
- AYTAÇ Serpil , "**Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri**", Ezgi Kitabevi Yayınları Bursa, 2001.
- BİNGÖL Dursun , "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- BAKAN İsmail, "**Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler** , Kavramlar ve Yaklaşımlar, Beta Basım, İstanbul, 2013.
- CAN Halil, AKGÜN Ahmet ve KAVUNCUBAŞI Şahin , "**Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**", Siyasal Kitapevi, Ankara, 1995.
- ÇAPÇIOĞLU İhsan, ve BEŞERLİ Hayati, "**Sosyolojiye Giriş**" Grafiker Yayınları, Ankara, 2013.
- ÇALIK Temel ve EREŞ Figen, "**Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006.
- ÇİTÇİ Oya , "**Kadın Sorunu ve Türkiye'de Kamu Görevlisi Kadınlar**", Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1982,s.33.
- DOĞAN Mehmet ,ÖZYURT Selahattin ve BOZTOPRAK Galip , "**Sosyoloji Çarşısı**, Yazı Yayınları, İstanbul, 2009.
- DOLGUN Uğur , "**İnsan Kaynakları Yönetimi**": Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2010.
- EKREM Gül , EKİNCİ Aykut, KONYA Serkan, "**Türkiye'de İstihdam Politikaları: Yapısal Bir Analiz**", Bursa, Ekin Yayınevi, 2009.
- ERDOĞMUŞ Nihat , "**Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama** ,Nobel Yayın, Ankara, 2003.
- GÜMÜŞ Zerrin," **Kadınların Tarihine Giriş**", Adım Yayın Evi,İstanbul, 1995.
- İBİCİOĞLU Hasan, "**İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif)**, Alter Yayıncılık, Ankara, 2010.

- İLKKARACAN İpek , ‘‘75 Yılda Kadınlar ve Erkekler’’ Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul, 1998.
- KARACAN Esin , ‘‘Çalışma Yaşamında Kadın’’, Kocaeli ilinde Bir Araştırma, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2011.
- KOÇ Hakan ve TOPALOĞLU Melih, **İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler** ,Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012.
- KÖK Sebahat ve MUHSİN Halis, **Kariyer Yönetimi**, ORİON Yayınevi, Ankara, 2007.
- KURNAZ Şefika ‘‘Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını’’, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1997.
- LOCKWOOD Nancy, ‘‘The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives’’ *HR Content Expert*.2004.
- ODABAŞI Salih, **Kariyer Yönetimi** , Kumsaati Yayın, İstanbul, 2010, s.142
- OKAKIN Neslihan, ‘‘Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi’’, Beta Yayınları, İstanbul, 2009.
- ÖNER Mehmet , ‘‘ **Bireysel Kariyer Planlaması**’’, Kariyer Yayıncılık, Ankara, 2001.
- ÖNER Mehmet, **Kariyer Doktoru** , CREA Yayıncılık, İstanbul, 2012.
- ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim ve YALÇIN Azmi , ‘‘**İnsan Kaynakları Yönetimi**’’, Nobel Kitabevi, Adana, 2002.
- ÖZDEN Mehmet Cemil, ‘‘**Bireysel Kariyer Yönetimi Profesyonelin El Kitabı**’’, Ümit Yayıncılık, Ankara, 2001.
- PARLAKTUNA İnci , ‘‘Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi’’, **Ege Akademik Bakış**, cilt: 10, sayı: 4, 2010.
- Ryan, Michelle K. ve S. Alexander Haslam , ‘‘The Glass Cliff: The Stress of Working on the Edge’’, European Business Forum, 27,2006.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2009.
- SUNGHEE Nam ‘‘Determinants of Female Labor Force Participation: A Study of Seoul, South Korea, 1970–1980’’, **Sociological Forum**, V. 6 (4), 1991.
- STEPHAN Klasen, and janneke Pieters, ‘‘ **Push or Pull? Drivers of Female Labor Force Participation During India’s Economic Boom**’’, IZA Discussion Paper No. 6395, 2012, Bonn.s.24.
- ŞİMŞEK Mevlüde , ‘‘ **Küreselleşen Dünyada Kadının Ekonomik Konumu**’’, Ekin Basım Yayın, Bursa, 2008.
- ŞİMŞEK Şerif, ÇELİK Adnan, AKGEMİCİ Tahir, SOYSAL Abdullah , ‘‘**Kariyer Yönetimi**’’, Can Yayınları, İstanbul, 2004.

- TAN Mine , "**Kadın Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi**", Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1979.
- TOKSÖZ Gülay ,"**Türkiyede Kadın İstihdamının Durumu**", ILO,Ankara, 2007.
- YALIM Deniz , **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2005..
- WILLIAMS Christine L. , "The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions", Social Problems, 39 (3),1992.

MAKALELER VE DERGİLER

- ANAFARTA Nilgün ,SARVAN Fulya ve YAPICI Nuray , "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma", **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, 8 (15): 2008,s.118.
- AKGEYİK Tekin, "Türkiye’de Kadınların İşgücü Piyasasına Katılımını Etkileyen Faktörler:TÜİK Verileri Üzerine Bir Analiz," İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, İstanbul, 2017,s.35.
- ARIKAN Semra , "Yönetmeliklerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler" **Polis Bilimleri Dergisi**, cilt:1, Sayı: 4, 1999, s. 147-154.
- BAŞAK Suna , Cam tavanlar. **KÖK Araştırmalar KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi**. Cilt:9, Sayı:2, 2012, s.120.
- COŞKUN Ali ve ÖZTÜRK Emine , "Türk Kadınının Feminizme Bakışı (Erzurum Örneği)", **Din Eğitimi Araştırmaları Dergisi**, 20:2009 , s. 118-119.
- ÇETİN Münevver., ve ATAN Elif , "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin "Cam Tavan'a İlişkin Algılarının İncelenmesi", **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi** Sayı, İstanbul,2012, s.72.
- EYÜBOĞLU Ayşe, ÖZAR Semra, TANRIÖVER Hülya Tufan, "Kentli Kadınların Çalışma Koşulları ve Çalışma Yaşamını Terk Nedenleri", **İktisat Dergisi**, Sayı: 377, 1998,S. 37-43.
- ERGENELİ Azize ve AKÇAMETE Ceren , "Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Ankara, 2004, s.89.

- ERSÖZ Aysel Günindi , "**Cinsiyet Rollerine İlişkin Beklenti, Tutum Davranışlar ve Eşler Arası Sorumluluk Paylaşımı (Kamuda Çalışan Yönetici Kadınlar Örneği)**", Türkiye Kültür Bakanlığı, Ankara, 1999 s.101
- ERYİĞİT Süleyman , 'Kariyer Yönetimi', **Kamu-İş Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2000, s.5.
- ERYİĞİT Süleyman , "Kariyer Yönetimi", **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Kamu İş Hukuku Sendikası, Cilt: 6, Sayı: 1, Ankara, 2000, s.114.
- GLİCK Peter vd, "Beyond Prejudice as Simple Antipathy: Hostile and Benevolent Sexism Across Cultures", Journal of Personality and Social Psychology, 2000,s.763-775
- KARCIOĞLU Fatih ve LEBLEBİCİ Yeliz , "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: "Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2014,s.6.
- KORKMAZ Hatun , "Yönetim Kademlerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendrom", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, cilt: 2, Sayı: 5, Kssgm Yayınları ,Erciyes, 2014, s.6.
- KUTANIŞ Rana, KUTANIŞ Özen ve ALPASLAN Sümeyra 2006 "Girişimci Ve Yönetici Kadınların Profilleri Farklı mıdır?" **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 8 , Sayı 2, Afyon, S.142.
- MAKAL Ahmet, "Türkiye' de 1950-1965 Döneminde Ücretli Kadın Emeğine ilişkin Gelişmeler", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 2001, s.117-155.
- MAKAL Ahmet ve TOKSÖZ Gülay , Geçmişten Günümüze Türkiye'de Kadın Emeği," **Ankey Ankara Üniversitesi Yayınevi**", Ankara,2012.,s.35-97.
- SAĞIR Meral, Sivas'ta Bankada Çalışan Evli Kadınların Çalışmasının Aile Yapısına Etkileri."**Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**" Sivas, 1997, 149-158.
- ŞAHİN Faruk , " İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi", **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt:4, Sayı: 1, 2011, s. 24
- ÖĞÜT Adem , "Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu", **Çanakkale 18 Mart Üniversitesi , Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Çanakkale, 2006, S.58.
- ÖRÜCÜ Edip ,KILIÇ Recep ve KILIÇ Taşkın , "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller:

- Balıkesir İli Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, cilt:14, sayı:2, 2007,s. 119.
- ÖZMUTAF Metin Nezih , Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma.” **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**”, 2007, Cilt: 8, Sayı: 2, s.49.
- ÖZTÜRK Aslı , “ Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi Örneği. GÜ. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011,s.30.
- ÖZER Mustafa ve BİÇERLİ kemal , “Türkiye”de Kadın Çücünün Panel Veri Analizi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2003.S.56
- RYAN Michelle K., S. Alexander Haslam, Mette T. Hersby ve Renata Bongiorno , “Think Crisis , Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in The Manager ,Think Male Stereotype”, Journal of Applied Psychology, 96 (3):2011,s. 470-484.
- SOYSAL Abdullah ve SÖYLEMEZ Cevdet , “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Bireysel Kariyer Planlamalarına Etki Eden Faktörler: Kilis 7 Aralık Üniversitesi Örneği”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Kilis, 2014, s.25.
- SOYSAL Abdullah , “Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları; Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme”, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt: 20, S: 5, İstanbul, 2006, s.17 .
- SUGUR Serap, “Türkiye’ de Tekstil Sektöründe Kadın Emeği ve Değişen Toplumsal Cinsiyet ilişkileri”, **Amme idaresi Dergisi**, CİL: 38, Sayı: 1, 2005, s. 47-68.
- TAŞKIN Ercan ve ÇETİN Ayfer , “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği ” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 33, 2012, s.24.
- TÜKELTÜRK Şule Aydın ve PERÇİN Nülfir Şahin, ”Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler” **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, 2008, s. 113- 128.
- TÜRKKAHRAMAN Mimar ve KAHRAMAN Şahin , “Kadın ve Kariyer”, **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 1,Sayı:2, 2010, s. 75-88.
- TUNÇER Polat, “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt:31, sayı:1, Samsun, s, 217-218.

YILDIZ Sabahattin , ALHAS Fidan , SAKAL Önder , YILDIZ Harun , “Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?” **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 71, Sayı: 4, 2016, s. 1119 – 1146.

TEZLER

ADIGÜZEL Orhan, Türkiye’de Gençlerin Kariyer Planlamasını Etkileyen Faktörler ve Üniversite Hazırlık Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2008, s.23.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

AYDIN Ekim Balta “ Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları”,Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2007, s.61(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

BÜYÜKYAPRAK Fatma,” *Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı. Örneği*”, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015, s.45.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ÇITAK Aylin, Kadınların Çalışmasına Yönelik Tutum: Cinsiyet, Cinsiyet Rolü ve Sosyalekonomik Düzeye Göre Bir Karşılaştırma, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008, S. 25. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ÇAKMAK Radiye, Kadın İşgücü ve Yönetim Kadrolarında Kadın İşgücü İstihdamı, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı, İstanbul, 2001, S.7. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

DALKIRANOĞLU Tülin, Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Ve Cinsiyet Ayrımcılığı:Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel işletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir, 2006, S.8 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ERGÜN Eda, İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.2007, s.66.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

GÜREL Melis Tuğçe, Kariyer Planlamada Yetkinliklerin Önemi ve Bir Araştırma.Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s.30.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

IRMAK Emel, 2007 “Cinsiyet Esaslı Ayrımcılığın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s.169.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

KARATAŞ Aslı” Türkiye’de Kadın İşgücünün Durumu: Denizli Tekstil Sektöründe Kadın İşgücü Örneği”, Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Denizli, 2006, s.13.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

NARMAN Gözde, Kadının İş Yaşamına Katılımı ve Kadın Yöneticilik Modelleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara ,2006,.s.22.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

SEZEN Bayram , “Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Çanakkale Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2010, s.22.(**Yayımlanmış yüksek lisans tezi**).

UZUN Gizem , “Kadın Yöneticileri Motive Ve Demotive Eden Faktörlerin TespitineYönelik Bir Araştırma” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2004 ,s.33.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

İNTERNET KAYNAKLARI

AYCAN Zeynep, “*Üç Boyutlu cam tavan: kadınların kariyer gelişiminde kim,kime, neden engel oluyor?*”, www.annemiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809 (Erişim Tarihi :21,11,2017).

BULUT Hatice, Bireysel Kariyer Planlaması, <http://haticebulut.com/bireysel-kariyer-planlama/> (Erişim Tarihi: 14.04.2018).

KAMU İş, C:14, S:1/2015. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1416.pdf>. (Erişim Tarihi:15.01.2018)

KOCA Bennur , “Çalışma Hayatı ve Kadın”, http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1456/file/Calisma_Hayati_ve_Kadin_Bennur_Koca.pdf.,s.1. (Erişim Tarihi:13.02.2018)

SAYAR Gökçen Özkan ve Bülent Özkan, Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma,” **Çalışma ve Toplum Dergisi**”,2010,S.93, <http://www.calismatoplum.org/sayi24/ozkan.pdf>(Erişim Tarihi:05.03.2018)

SENDİKA62 , “Türkiyede Kadın İstihdamı Dünya Ortalamasının Çok Gerisinde,”

<http://sendika62.org/2018/01/turkiyede-kadin-istihdami-dunya-ortalamasinin-cok-gerisinde-kadin-eve-hapsediliyor-466617/>(Erişim Tarihi: 21.03.2018).

SEKMAN Mümin, Cam Tavanınız Ne Kadar Yüksek,

<https://www.muminsekman.com/cam-tavaniniz-ne-kadar-yukse.html>.

(Erişim Tarihi:07,12,2017)

ŞİYVE Çağım , " Kadın Erkek Liderlik Tarzları Ve Cam Tavan", **Türkiye Genç İşadamları Derneği Elegans Magazin Dergisi** Mart-Nisan www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html (Erişim Tarihi:15.05.2018)

TUİK, Türkiye İstatistik Kurumu, "İstatistiklerle Kadın" , www.tuik.gov.tr/PdfGetir.do?id=24643, (Erişim Tarihi:12.01.2018).

TÜRKONFED İş Dünyasında Kadın 2017 Raporu Birinci Faz Çalışma Sonuçları, <http://www.turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed2017-kadin-raporu-1-faz-calisma-sonuclari.pdf>, Tuik Hhi Anket Sonuçları, (Erişim Tarihi:12.01.2018).

TUİK, Kazanç Yapısı Araştırması,

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10718>. (Erişim Tarihi: 07.02.2018).

RAPOR VE SENPOZYUM

BAYRAK Sebahat , YÜCE Atilla , "Kadın Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, 2000,s. 125-142.

ÇELİK Sönmez , (2011), "Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi Örneği", **Bilgi Dünyası**, Cilt:12, Sayı: 2, 2011, s.300.

DEMİRİLİK Sevdâ , " **Cinsiyet ayrımcılığının sosyolojik açıdan incelenmesi. Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar**", 2007, cilt : 44, sayı: 511, s.14.

MERCANLIOĞLU Çiğdem , "Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik; Kadın Yöneticilerin İş Ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları Ve Bedelleri" **Uluslararası- Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.2009,s.42

ÖZYER Kubilay ve ORHAN Ufuk , "Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku Düzeylerine Bir Etkisi Var Mıdır? Eğitim Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", **The Journal of Academic Social Science Studies**, cilt: 5, sayı: 8: 2012,s. 974.

YAPRAK Şenol, Kadınların Yönetim Kademelerinde Yer Almalarının Önündeki Engeller ve Cam Tavan Olgusu, ***Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi***. Sakarya, 05-07 Mart 2009, s. 181-192.

YILDIZ Sebahattin ve ÇİÇEK Mukaddes , '2 Cam Tavan Sendromu Kariyer Yolunda Bir Engel Midir? Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma", ***1. Örgütsel Davranış Kongresi***, Sakarya,Türkiye, 15-16 Kasım: 2013, s.139.



ANKET FORMU**I. BÖLÜM**

Saygıdeğer Katılımcı;

Aşağıda katılmanız istenen anket formu, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı tarafından yürütülmekte olan “**Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması İstanbul İli Örneği**” adlı tez çalışmasının uygulama kısmıdır.

“ **Ankete Ad ve Soy Ad yazmanıza gerek yoktur.** ” Soruları samimi ve objektif olarak cevaplamanız elde edilecek bulgular açısından çok önemlidir. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız. Vereceğiniz cevaplar yalnız bilimsel araştırma amacı ile araştırmacı tarafından kullanılacaktır. Göstereceğiniz ilgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Esra Selcan Özer Güner

KİŞİSEL BİLGİ FORMU**1. Yasınız ?**

20–30 Yaş. 31–40 Yaş. 41–50 Yaş. 51 Yaş ve üzeri.

2. Cinsiyetiniz? Erkek Kadın**3. Medeni Haliniz ?**

Evli Bekar

4.Çocuğunuz Var mı?

Evet Hayır

5. Eğitim Düzeyiniz ?

Üniversite Yüksek lisans Doktora Diğer

6. Hangi Sektörde Çalışıyorsunuz ?

() Eğitim () Sağlık () Finans () Serbest () Diğer

7. Kaç Yıldır Çalışma Yaşamındasınız ?

() 1 – 5 Yıl. () 6 – 10 yıl. () 11 – 15 yıl. () 16- 20 yıl. () 21 yıl ve üzeri.

8. Geliriniz ?

() 1.501 -2.000 () 2.001- 2.500 () 2.501 ve 3.000 () 3.001 VE ÜZERİ

Kadın Çalışanlara İlişkin Tutum Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9. Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Algısı Vardır.					
10. Kadın Çalışan Olarak Cam Tavan Sendromuna Maruz Kaldım.					
11. Kadın Çalışan Olarak Cam Tavan Sendromunu Kırmaya Yönelik Çabanız Oldu.					
12. Eğitim Arttıkça Cam tavan Algısı Artmaktadır.					
13. Yas İlerledikçe Cam Tavan Algısı Artmaktadır.					
14. Kadın Çalışan Olarak Cinsiyet Ayrımı ile Karşılaştınız.					
15. Kadın Çalışan Olarak Erkek çalışanlar üst kadrolarda daha fazla bu yüzden terfi şansım daha düşük.					
16. Kadın Çalışan ile erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliği yaşanıyor.					
17. Üst Düzey Yöneticilikler Kadınlardan Çok Erkeklerle Verilmektedir.					
18. Cinsiyet Üst Düzey Yöneticilik İçin Gereken Vasıflarda Belirleyici ve Etkileyici Bir Faktördür.					
19. Firmalarda Kadın Çalışan Sayısı Arttırılmalı.					
20. Üst Düzey Pozisyonlarda Yeteri Kadar Kadın Çalışan Yoktur.					
21. Kadınlara Rol Model Olabilecek Yeterli Sayıda Kadın Yönetici Yoktur.					
22. Kadın Çalışanların Bir Çok Ailevi Sorumluluklarının Olması Üst Düzey Yönetici Olmalarını Engellemektedir					

23. Kadın Çalışanların Kariyerlerini Geliştirme Çabaları Vardır.					
24. Kadınlar Kariyer Hedefini Gerçekleştirmek İçin Belirli Bir Plana Sahiptir.					
25. Kadınlar İçin İş Yerinde İlerleme ve Gelişme Olanakları Çok Önemlidir.					
26. Kadınlar Kendilerine Yönelik Kariyer Engelleri Olduğunu Kabullemişlerdir.					
27. Çalışan Bir Kadın Olmanızdan Dolayı Toplumsal Bir Baskı Vardır.					
28. Çalışma Yaşamınızda Mobinge (psikolojik Taciz) Maruz Kaldım.					
29. Kariyer Gelişimim İçin Aile Hayatımdan Fedakarlık Yapmak Zorundayım.					
30. Kadın Çalışan Olarak Evli ve çocuklarım olduğu için sorumluluklarım daha fazla bu yüzden kariyerimde Geri Planda Kalmakta.					
31. Kadın Çalışan Olarak servisin olmaması ve yolun uzun olması Kariyer Hedeflerimi Sınırlamakta.					
32. Kadın Çalışan Olarak Çalışma saatleri ve mesai saatlerinin fazla olması Performansımı Olumsuz Yönde Etkiliyor					
33. Çalışma Yaşamını Düzenleyen Kadın Çalışan Yasaları Yeterlidir.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı – Soyadı : Esra Selcan ÖZER GÜNER

Doğum Yeri ve Tarihi : İstanbul-1981

Medeni Durumu : Evli ,2 Çocuk annesi

E- posta : e.selcanozerguner outlook.com

EĞİTİM

Kurum	Mezuniyet Tarihi
Zeytinburnu Anadolu İmamhatip Lisesi	1999
Afyon Kocatepe universitesi Şuhut M.Y.O.	2002
Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü	2004
Serbst Muhasebeci Mali Müşavir Ruhsatı	2009

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2002	Zorlu Holding A.Ş.	Stajer.
2003	Avrupa Gıda Ltd.Şti.	Muhasebe
2005	İnanç Holding A.Ş.	Muhasebe Müdürü
2007	Nazcan Giyim Ltd. Şti.	İK Müdürü
2008	Eylül Reklam A.Ş.	Muhasebe ve İK Müdürü
2011	PRİM PARTNERS	SMMM ve Sahibi.