

KADIN YÖNETİCİLERDE KARIYER ENGELLERİ: “CAM TAVAN SENDROMU” ÜZERİNE BİR UYGULAMA

*Fatih KARCIOĞLU**
*Yeliz LEBLEBİCİ***

Özet: Bu çalışmanın temel amacı, kadın yöneticilerde kariyer engelleri ve cam tavan sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışma, iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; Türkiye’de ve dünyada kadının çalışma hayatındaki yeri ile kadınların kariyer engelleri ve cam tavan kavramının kapsamı incelenmiştir. İkinci Bölümde ise; Erzurum’daki kamu ve özel banka şubelerinde çalışan 40 bayan ve 40 erkek olmak üzere 80 kişi üzerinde yapılan anketin analiz sonuçları değerlendirilmiştir. Anket çalışmasına bağlı olarak yapılan araştırmanın sonunda, kadın yöneticilerin kariyerlerinde ilerleyememe nedenleri olarak kadınların çoklu rol üstlenmesi, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği, enformel iletişim ağlarına katılamama ve mesleki ayırım yapılması konuları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu değişkenler cam tavan olgusu boyutları kabul edilip, ankete katılanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, statüsü ve mesleki deneyim sürelerine göre analiz edilmiş ve bankacılık sektöründe kadınların kariyerlerinde ilerleyememelerinde “Cam Tavan Sendromu” kavramının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kavramlar: Cam Tavan Sendromu, Çoklu Rol, Örgüt Kültürü, Mentorluk, Enformel İletişim Ağları

Abstract: The main purpose of this study is to designate the relation between the career barriers of female administrators and Glass-Ceiling Syndrome. The study is set of two main sections. In the first section, especially in Turkey and in the world, the position of women in the working life and career barriers of women and the concept of glass-ceiling are examined. In the second section, public survey results which includes totally 80 people of which 40 men and 40 women working in state and private bank offices in Erzurum are assessed. At the end of the executed survey related with the public opinion, the subjects seen as the main causes of women administrators not succeeding on their careers as having multiple roles, personal perceptions and selection, organization culture, organization politics, lack of mentors, not participating the informal communication Networks and discrimination in the working life are evaluated in details. These variables are accepted as the dimensions of glass-ceiling concept and the gender, age, marital status, education, status and the span of working life experience of people participating the survey are evaluated. At the end of the survey, the Glass-Ceiling Syndrome concept is found effective/active in the women working in bank sector as not succeeding on their careers.

Keywords: Glass-ceiling syndrome, multiple roles, organization culture, informal communication networks.

* Prof. Dr. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Öğretim Görevlisi

**Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Öğrencisi

I. Giriş:

Değişen toplum yapısı ile birlikte, küreselleşme ve teknik gelişmeler işgücünü de değiştirmiş, bu durum çalışan kadın sayısında artışa neden olmuştur.

Son yıllarda yapılan çalışmalar, çalışan kadınların alt düzey kadrolarda çalıştığını, üst düzey yönetim kadrolarına yeterince yükselemediklerini göstermektedir. Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselememelerini açıklayan pek çok neden vardır. Bunlardan biri de “CAM TAVAN” adı verilen engeldir. Cam Tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında var olan ve onların başarılarına ve liyakatlarına bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelendirir. Bu engeller de, işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde etmelerine ve farklı yeteneklere sahip kişilerin üst düzey yönetimde yer alamamalarına neden olmaktadır.

Makale, kadın yöneticilerde kariyer engelleri ve cam tavan sendromuna yönelik olarak hazırlanmış olup, kadın ve erkek yöneticilerin konuya ilişkin tutumları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Erzurum'daki kamu ve özel banka şubelerinde çalışan 40 bayan ve 40 erkek olmak üzere 80 kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş ve elde edilen verilerden hareketle kadın yöneticilerde kariyer engelleri ve cam tavan bileşenleri irdelenmiştir.

II. Dünyada ve Türkiye de Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri:

Cinsiyet: kişinin kadın ya da erkek olarak gösterdiği, genetik, fizyolojik ve biyolojik özelliklerdir. Toplumsal cinsiyet ise, kadın ve erkeğin sosyal olarak belirlenmiş rol ve sorumluluklarını belirtir. Yüzyıllardan beri süregelen bu işbölümü, kadını evi ve özel yaşamı ile sınırlamış, ekonomik yönden erkeğe bağımlı kılmıştır. Erkek de ekonomik yönden üretken hale gelmiş ve toplumsal değer kazanmıştır. Kadının yeri evi kabul edilmiş, rolü ise eş ve anne olarak belirlenmiştir.

Günümüzde toplumsal değişim ile birlikte erkeklerin ve kadınların toplumsal rolleri konusundaki beklentiler gittikçe birbirinden daha az ayrılmakta, hatta birbirine yaklaşmaktadır. Aşağıda belirtilen bazı gelişmeler de geleneksel kadınlık ve erkeklik rollerinin geçerliliklerini yitirmesinde etkili olmaktadır.

*Ailelerin Küçülmesi(Geleneksel aile yapısından çekirdek aile yapısına geçiş olması)

*Çocukların okul öncesi çağda bakımını üstlenen toplumsal kurumların sayılarının artması ve verdikleri hizmetlerin geliştirilmesi.

*Çalışan kadınların sayılarının artması

Osmanlı'da kadınların çalışma yaşamına girmelerinde, savaşlar nedeniyle erkeklerin cepheye gidişinin yanısıra artan yoksulluk ve açlık, kısmi reformlar şeklinde dahi olsa yasalardaki ve anlayışlardaki bazı değişiklikler ve yaygınlaşan eşitlik fikrinin de önemli etkileri olmuştur.(Kalan,1998:95)

Osmanlı döneminde kadınların çalışma yaşamına girişi Tanzimat ve Meşrutiyet dönemlerinde yaşanmıştır.1842’de Ebe Okulu,1869’da İnas Sanayi Mektebi Kız Sanat Okulu ve 1870’de Kız Öğretmen Okulu eğitime başlamıştır.1922 yılında tıp fakültelerine kız öğrencilerin kabulü başlamıştır.

Cumhuriyet Dönemi’nde yapılan reformlarla kadın meslek sahibi olarak ev dışında ve toplum kalkınmasında doğrudan katılım imkânı elde etmiştir. 3 Mart 1924’te çıkarılan Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile kadın eşit öğrenim hakkını elde etmiş, 4 Mart 1926 Medeni Kanunu ile kadın-erkek hakları arasında denge kurulmaya çalışılmış,1934 yılında kadınlara seçme ve seçilme hakkı verilmiş ve 1935 seçimlerinde kadınlar milletvekili olarak parlamentoya girmiştir.1936 yılında İş Kanunu ile birlikte çalışma hayatında yapılan yeni düzenlemelerle de çalışan kadınların oranı artmıştır.

Kadınların çalışma yaşamlarında ki sorunlarını çözmek, statülerini yükselmek ve onların istihdamını arttırmak için gerek Türkiye’de gerekse dünyada birçok çalışma gerçekleştirilmiş ama kadınların istenilen düzeyde çalışma hayatında yer alması sağlanamamıştır. Örneğin; 1975’te Mexico City’de BM 1.Dünya Kadın Konferansı yapılmış, Kadının İlerlemesi İçin Araştırma ve Eğitim Enstitüsü ile BM Kadın İçin Kalkınma Fonu oluşturulmuştur. İlerleyen yıllarda bunu pek çok çalışma takip etmiştir.1995’te Pekin’de taahhütler konferansı olarak düşünülen BM IV. Dünya Kadın Konferansı yapılmış ve Pekin Deklarasyonu oluşturulmuştur. Pekin Deklarasyonu ve Eylem Planını, Türkiye çekince koymaksızın kabul etmiştir. Kadın Adayları Destekleme ve Eğitim Derneği (KADER) ,Türkiye’ de önde gelen sivil toplum kuruluşlarından biridir.

III. Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler:

Geçtiğimiz 20.yüzyılda iş hayatında erkekler egemen olmuştur. Dünyada ve Türkiye’de nüfusun yarısını kadınlar oluşturmasına rağmen, iş hayatında ve ekonomik faaliyetlerde erkeklerle aynı oranda temsil edilememişlerdir.

Günümüzde kadın, yönetim dünyasında erkeğin arkasında değil yanında yer almak istemektedir. Ancak yönetimde kadına olumsuz bakan çevrelerin bu konuda halen negatif etkileri devam etmektedir. Kadının daha çok ev, eş ve çocuk döngüsü içinde ve erkekten geride görüldüğü geleneksel düşünce yapısı, bu çevrenin temel dayanağını oluşturmaktadır. Bu düşünce yapısı az gelişmiş toplumlarda kendini daha çok göstermektedir. Bu ülkelerde kadının gerek toplumsal alanda gerekse iş yaşamında belirli bir yer edinme süreci tamamlanmadığından, kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmeleri engellenmektedir. (Akoğlan ,1997:75)

Sonuç olarak, her ne kadar yapılan istatistikler kadınların yönetsel pozisyonları paylaşımının arttırdığını gösterse de, oransal olarak bu artış oldukça yavaş seyretmektedir. Özellikle iş yerinde var olan önyargılı davranış ve tutumların yarattığı engeller, kadının cesaretini kırmakta ve yükselmesini önlemektedir. Çalışan kadın sayısının ve iş dünyasında kadınların ağırlığının

giderek artmasına karşın, üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı halen istenilen düzeyde değildir.

Türkiye’de kadın yönetici oranında istenilen düzeyde değildir. Ülkemizde yükseköğrenim görmüş kadın sayısının yükseköğrenimli erkek sayısından az olması, kadınların yönetici kadrolarından uzak kalmasına neden olmaktadır. Ayrıca kadın elemanın yönetimi altında çalışmak istemeyen erkek elemanların sayısının yüksekliği de, işverenlerin kadınları yönetim kademelerinden uzaklaştırmalarına yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, kadınların bu konuda ki isteksizliği ve duyarsızlığı da onların yükselmesine engel teşkil etmektedir.

Yapılan pek araştırma sonucuna göre kadın yöneticiler daha çok “dönüşümsel” liderlik tarzı gösterirken, erkek yöneticiler, “işlemsel” liderlik tarzı sergilemektedirler.

Dönüşümsel liderler, alt kademedeki çalışanların bireysel çıkarlarını grubun çıkarlarına dönüştürmekte ve istediklerini elde etmek için karizmalarını, iletişim kurma yeteneklerini kullanmaktadırlar. İşlemsel liderler ise kurumdaki statülerini kullanmakla yetinmektedirler. Ayrıca işlemsel liderler, iş performansını alt kademedekilerle yapılan bir dizi işlem olarak görmektedirler.

IV-Cam Tavan Sendromu

Cam Tavan (Glass Ceiling), kavramı ilk olarak 1986’da Hymovitz ve Schellhard tarafından Wall Street Journal’ın “İş Yaşamında Kadın” konulu bir haberinde kullanılmıştır. Buna göre cam tavan; ”devlet ve şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek pozisyonlara gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engeller” olarak tanımlanmıştır. (Lockwood,2004.25 -35)

Cam tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına, liyakatlarına bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen(invisible), aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelendirmektedir. Bu engeller işletmenin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için gerekli olan farklı ve çeşitli yeteneklere sahip kişilerin üst düzey yönetimde görev alamamalarına ve özelliklerine bakılmaksızın işletmenin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına neden olmaktadır.

Bu engeller, örgüt performansında problemlere neden olmaktadır.

*Kadın yöneticiler cinsiyetlerinden dolayı, üst yönetim düzeylerine ulaşmalarının engellendiğini düşünmekte ve bu durum da onların motivasyonlarını azaltmaktadır.

*Üst düzey yönetim üyeleri arasında çok fazla homojenliğin olması, kararlarda zayıflık ve fakirliğe yol açmaktadır.

*Kadın yöneticilere karşı var olan cinsiyet temelli engeller, örgütün ihtiyaç duyduğu yetenek ve kaynaklardan yeterince yararlanamamasına sebep olmaktadır.

Cam tavanın varlığını belirlemeye yönelik birçok araştırma bulunmaktadır. Buna göre ABD’de yapılan bir çalışmada 1000 büyük şirket yöneticisinden %16,9’unun, yönetim kurulunda yer alanların ise %6,2’sinin kadın olduğu tespit edilmiştir. En büyük Amerikan şirketlerinde üst düzey pozisyonlarda bulunan kadın oranının da %3’ten az olduğu belirtilmiştir. Yine Türkiye’de bankacılık ve sigortacılık sektöründeki 64 şirket üzerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların %43’ünün, orta düzey yöneticilerin %26’sının, üst düzey yönetimde bulunanların ise sadece %3’ünün kadın olduğu saptanmıştır. (Ergeneli,2004:23) Aynı şekilde yapılan araştırmalarda kadınların üst yönetsel pozisyonlarda çok az temsil edildikleri görülmüş ve bu durum örgütlerde cam tavanın varlığını kanıtlar bir bulgu olarak açıklanmıştır.

V. Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri

Tablo-1: *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri (Karaca, 2007: 53)*

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller
* Çoklu Rol Üstlenme * Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	* Örgüt Kültürü * Örgüt Politikaları * Mentol Eksikliği * Enformel İletişim Ağlarına (Networklara) Katılmama	* Mesleki Ayrım

A-Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

a-Çoklu Rol Üstlenme: Kadının, çalışan kadın, anne ve eş olarak çoklu rol üstlenmesi, kadın için üç tür gerilim ve çatışmaya yol açmaktadır. (Aytaç,2001:75)

- Zaman baskısına dayalı gerilim
- Çatışan rollerin yarattığı gerilim
- Her rolün birbirinden farklı davranış istemesinin yarattığı gerilim

Bir kadının hem iyi bir anne, hem iyi bir eş, hem de iyi bir iş kadını olmaya çalışması, üzerinde ağır bir zaman baskısı yaratmaktadır. Bugerilim ve çatışmalar da yükselme fırsatını kaçırmaya veya geciktirmesine neden olmaktadır. Bunun içinde kadınlar ya “Süper Kadın Olmak” seçeneğini seçip, ruhsal ve fiziksel sorunlar deryasına girmekte ya da feminen özelliklerini bir kenara koyup, evlenmeyi ertelemekte veya düşünmemektedirler.

Sonuç olarak, çoklu rol üstlenme kadın yöneticilerin terfi etmelerini kısıtlamakta ve bireysel faktörlerden kaynaklanan bir cam tavan engeli oluşturmaktadır.

b-Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları: Tavrıs’in 2000 kadın ve erkek üzerinde yapmış olduğu “Yönetsel Davranışlar Araştırması”nda kadınların hayatta başarılı olamamalarının nedenlerini, kadınların kendilerinde aramaları gerektiğini düşünenlerin oranı %48 olarak tespit edilmiştir.%45’lik bir oran ise

kadınların kabiliyetlerini ispatlamak suretiyle cinsiyet ayrımının üstesinden gelebileceğine inanmaktadır.(Zel,2006:56)

Kadınlar öncelikle kendilerini anne ve iyi bir eş olarak konumlandırmakta, seyahat etmeme, uzun saatler çalışmama gibi kişisel tercihleri de kariyerlerini engellemektedir. Alışılmış kalıplar nedeni ile de kadınlar, yöneticilik görevini kendine uygun görmemekte, cinsel kişiliklerini kaybedip, erkek gibi kadın olarak anılmak endişesi taşımaktadırlar. Buradaki cam tavan engelini kadınlar kendileri yaratmaktadır.

B-Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller:

a-Örgüt Kültürü: Kadınların kariyer olanaklarında eşit fırsatlar yakalamaları örgüt kültürüne göre değişmektedir. Bazı örgütlerde şartlar eşit olmasına rağmen, bazılarında da kadınlar kendilerini kabul ettirmek için daha çok çaba sarfetmek zorunda kalmaktadırlar. Buna hiyerarşik otorite, otonom olma, otokratik liderlik tarzı, yani “erkek odaklı” örgüt kültürlerinin kadınların yükselmesinde önemli bir engel olduğu belirtilmektedir.

Kadınların örgüt içinde yükselmelerinin, örgüt kültüründeki insana odaklı, performans değerlendirilmesine dayanan, güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir. (Ergeneli,2004:89)

Geleneksel erkek egemen örgüt kültürlerinde kadın yöneticiler bazı işlere ve görevlere uygun bulunmamakta ve kendilerine verilen rollerin dışına çıktıklarında rahatsızlık yaratmaktadırlar. Yine bu kültürde olduklarından daha az değer görmekte ve kendilerini kanıtlamaları için fırsat verilmemektedir. Bu durum da kadın yöneticilerin kariyer gelişimini engelleyen cam tavanların oluşumunu tetiklemektedir.

b-Örgüt Politikaları: Örgüt politikaları, kadının kariyer gelişimi için fırsatlar ortaya koyabildiği gibi, engellerde oluşturabilmektedir.

Kadınlar toplumsal önyargılar sebebi ile daha seçilme ve yerleştirilme aşamasında çeşitli engellerle karşılaşmakta ve ya işe hiç alınmamakta ya da erkek adaylara göre farklı koşullara tabi tutulmaktadır. Örneğin; iş seyahatleri, kısa ve uzun süreli görevlendirmeler, yurtdışı eğitim programları kadın uygun olsa dahi erkek tercih edilmektedir. Nedeni ise, kadının mutlaka bir problemi olacağı düşüncesinin olmasıdır. Örgütlerin, performans değerlendime politikaları, ücret yönetiminde uyguladığı politikalar 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 güçleştirmektedir ve kadınlar için cam tavan engeli oluşturmaktadır.

c-Mentor Eksikliği: Mentorluk, koçluk, destekleyicilik ve rehberlik aracılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir.

Mentorluk ilişkisi erkek çalışanlar için önemli olmakla birlikte, kadın çalışanlar için daha gereklidir. Böylelikle, kariyer gelişiminde karşılaştıkları engelleri aşmaları daha kolay olacaktır. Mentorluk ilişkisine giren kadın yöneticiler, özgüven kazanmakta, farkındalıklarını ve becerilerini kullanma düzeyleri artmaktadır.

Kadın mentorlar kadın çalışanlar için bir rol modeli de oluşturabilecekleri için daha da önemli olmaktadır. Kadın mentor, kadın astlara kariyerlerinde yardımcı olabileceği gibi kadın yöneticiler için de potansiyel yararlar sağlamaktadır. Dolayısıyla mentorluk ilişkisinin hem kadın çalışanların yöneticilik kariyerine hem de kadın,(Atay,1998:285) yöneticilerin daha üst kademelere ulaşmasına çift yönlü bir etkisi olmaktadır. Fakat kadınlar etkili mentorluk ilişkilerini geliştirmede çeşitli engellerle karşılaşmakta, erkek mentor bulamamakta ya da bulduğuna ulaşamamaktadırlar. Ayrıca kadınlar, kadın mentor eksikliği de yaşamaktadırlar. Bunun nedeni de Mentorluk yapabilecek kadın sayısının azlığıdır.

Sonuç olarak kadınların yönetim kademelerinde az sayıda bulunmaları mentorluk ilişkisinin kurulmasını azaltmakta, bu ilişkinin azlığı ise kadınların yönetim kariyerlerini olumsuz olarak etkilemektedir.(Atay,1998:250)

d-Enformel İletişim Ağlarına (Networklara) Katılama: Şebekeleşme (Networking); bir amaç ya da hedefi gerçekleştirmek için özel bağlantılar kullanmayı ifade etmektedir. Örgütlerde kurulan şebekeler sayesinde insanlar yönetimin çeşitli düzeylerini nelerin motive ettiğini kavramakta, hangi projelerin yukarıda ilgi gördüğünü, hangilerinin göremediğini öğrenmekte, hangi mevkilerin baş olduğunu ve potansiyel olarak bunlara kimin aday olduğunu duymaktadırlar. Bu da ancak şebekeye katılmakla mümkün olmaktadır. Kadınlar erkeklere göre bu şebekenin dışında kalmaktadırlar.

Kariyerde ilerleme kaydetmek için şebeke oluşturma esas temeli teşkil etmektedir. Bunun farkında olan erkekler, kariyerlerinde ilerlemek için sıklıkla şebekelerden yararlanmaktadırlar. Öte yandan, kadınlar çoğunlukla şebekelerin bencil önceliklere ve gerçek olmayan duygulara dayandığını düşünmekte ve şebekelerden yararlanmamaktadırlar.

C-Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller:

a-Mesleki Ayrım: Meslek seçiminde belirleyici olması gereken bireyin istek, yetenek ve beceri iken, bu konuda gerek aileden gelen gerek toplumda varolan birtakım yerleşik kurallar kadın ve erkeğin kendi istekleri dışında mesleklere yönelmelerine neden olabilmektedir.

Meslekler cinsiyetlere göre yatay ve dikey olarak ayrılmaktadır. Yatay mesleki ayrımında, bazı meslekler kadın, bazıları da erkek mesleği olarak belirlenmektedir. Yatay mesleki ayrımında; araba tamirciliği, genel müdürlük, müfettişlik v.b. işler erkek işleri olarak sınıflandırılırken; hemşirelik, kütüphanecilik, sekreterlik gibi işler ise kadınlar için uygun işler olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla geleneksel erkek meslekleri olarak görülen

yöneticilik, mühendislik gibi işlerde kadınların daha az tercih edilmesi söz konusu olmaktadır.

VI-Konu ile İlgili Uygulamalı Bir Araştırma

Teori kısmında verilen bilgilerin desteklenmesi amacı ile Erzurum ilinde bulunan kamu ve özel banka yönetici ve çalışanları üzerinde bir çalışma gerçekleştirildi. Amaç; bankacılık sektöründe cam tavanın var olup olmadığını belirlemek ve ardından kadınların üst yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel olan cam tavan bileşenlerinin neler olduğunu tespit etmektir. Cam tavan engelleri olarak bahsedilen 7 faktörden hangilerinin uygulamada daha çok kariyer engeli olarak ortaya çıktığı analizlerle araştırılacaktır. Ayrıca kadın ve erkeklerin toplam tutum puanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki deneyim değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı, buna ilişkin hipotezlerle test edilecektir.

HİPOTEZ 1: Çalışanlar ve Kadın Yöneticilere ait Tutumlar Yönetici ve Çalışanların CİNSİYETİNE Göre Farklılık Gösterir

HİPOTEZ 2: Kadın Çalışanlar ve Kadın Yöneticilere ait Tutumlar Yönetici ve Çalışanların YAŞINA Göre Farklılık Gösterir

HİPOTEZ 3: Kadın Çalışanlar ve Kadın Yöneticilere ait Tutumlar Yönetici ve Çalışanların MEDENİ DURUMUNA Göre Farklılık Gösterir.

HİPOTEZ 4: Kadın Çalışanlar ve Kadın Yöneticilere ait Tutumlar Yönetici ve Çalışanların EĞİTİM DURUMUNA Göre Farklılık Gösterir.

HİPOTEZ 5: Kadın Çalışanlar ve Kadın Yöneticilere ait Tutumlar Yönetici ve Çalışanların STATÜLERİNE Göre Farklılık Gösterir.

HİPOTEZ 6: Kadın Çalışanlar ve Kadın Yöneticilere ait Tutumlar Yönetici ve Çalışanların MESLEKİ DENEYİMLERİNE Göre Farklılık Gösterir.

Tablo-2: Cam Tavan Boyutları ve Soru Listesi

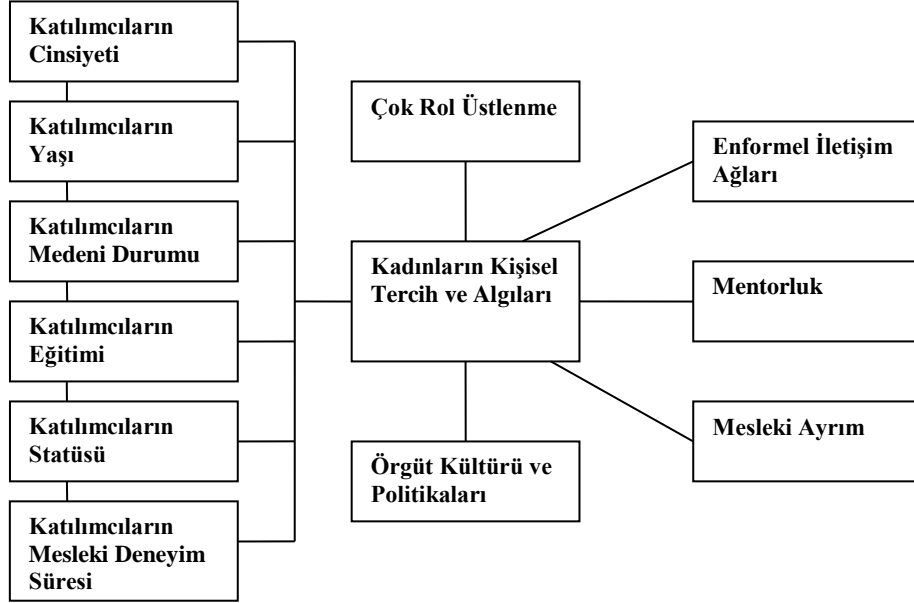
Cam Tavan Boyutları	Soru No
1-Çoklu Rol Üstlenme	1-2-3-4-5
2-Kadınların Kişisel Tercih Algıları	6-7-8-9-10-11-12
3-Örgüt Kültürü ve Politikaları	13-14-15-16-17-18-19-20
4-İnformal İletişim Ağları	21-22-23
5-Mentorluk	24-25
6-Mesleki Ayrım	26-27-28-29-30-31
7-Stereotipler	32-33-34-35-36-37-38

Çalışma Erzurum'daki kamu ve özel banka şubelerinde çalışan 40 bayan ve 40 erkek ile hazırlanan anket sorularını cevaplamaları suretiyle gerçekleştirilmiştir. Bankacılık sektörünün, hizmet sektörü içerisinde kadın istihdamında ilk sırada yer alması ve bünyesinde eğitilmiş, uzman işgücünü barındırması araştırma örneklemini olarak seçilmesini etkilemiştir. Ayrıca yapılan araştırmalarda bankacılıkta, kadınların daha çok orta kademe yönetimde

toplandıklarının ve üst yönetsel pozisyonlarda az sayıda yer aldıklarının görülmesi de, bu sektörde “cam tavan” sorununun incelenmesinin uygun olacağı görüşünü desteklemiştir.

Kontrol Değişkenleri

Cam Tavan Olgusunun Boyutları



Şekil-1: Araştırmanın modeli

Tablo-3: Anketi Yanıtlayanların Demografik Özellikleri

	KADIN		ERKEK		
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
YAŞ	20–30 yaş arası	20	50	24	60
	31–40 yaş arası	19	47.5	10	25
	41–50 yaş arası	1	2.5	5	12.5
	51 ve üzeri yaş	0	0	1	2.5
	TOPLAM:	40	100	40	100
CİNSİYET		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
	Kadın	40	50	----	----
	Erkek	---	----	40	50
	TOPLAM:	40	50	40	50
EĞİTİM DURUMU		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
	Lise	6	15	9	22.5
	Ön lisans	3	7.5	0	0
	Lisans	27	67.5	27	67.5
	Yüksek Lisans	3	7.5	4	10
	Doktora	1	2.5	0	0
	TOPLAM:	40	100	40	100
MEDENİ DURUM		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
	Evli	26	65	23	57.5
	Bekâr	14	35	17	42.5
	TOPLAM:	40	100	40	100
HİZMET YILI		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
	1–5 Yıl	19	47.5	22	55
	6–10 Yıl	9	22.5	4	10
	11–15 Yıl	10	25	6	15
	16–20 Yıl	2	5	4	10
	21 ve üzeri	0	0	4	10
	TOPLAM:	40	100	40	100
YÖNETİM KADEMESİ (STATÜ)		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
	Üst Kademe	20	50	14	35
	Orta Kademe	18	45	25	62.5
	Alt Kademe	2	5	1	2.5
	TOPLAM:	40	100	40	100

VII-Hipotezlerin Analizleri

Tablo-4: Kadın Çalışan ve Yöneticilere Ait Tutumların, Yönetici ve Çalışanların Cinsiyetine Göre Farklılıkları

Cinsiyet		ROL	Tercih	Örgüt	Enformel	mentorluk	Mesleki ayırım
Kadın	Ortalama	3,0250	3,2821	3,2156	3,5083	3,2375	2,3321
	N	40	40	40	40	40	40
	Std. Sapma	,86075	,41238	,60380	,73955	,64039	,57996
Erkek	Ortalama	3,2350	3,0571	2,7281	2,9083	3,1750	3,2107
	N	40	40	40	40	40	40
	Std. Sapma	,76847	,55167	,61686	,60382	,81296	,93313
Toplam	Ortalama	3,1300	3,1696	2,9719	3,2083	3,2063	2,7714
	N	80	80	80	80	80	80
	Std. Sapma	,81759	,49700	,65421	,73562	,72781	,88956

ANOVA Tablosu							
			Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Tercih * cinsiyet	Gruplar Arası (Birleşik)		1,012	1	1,012	4,269	,042
	Gruplarla Birlikte			78	,237		
	Toplam			79			
örgüt * cinsiyet	Gruplar Arası (Birleşik)		4,753	1	4,753	12,758	,001
	Gruplarla Birlikte			78	,373		
	Toplam			79			
enformel * cinsiyet	Gruplar Arası (Birleşik)		7,200	1	7,200	15,797	,000
	Gruplarla Birlikte			78	,456		
	Toplam			79			
Mesleki ayırım * cinsiyet	Gruplar Arası (Birleşik)		15,438	1	15,438	25,578	,000
	Gruplarla Birlikte			78	,604		
	Toplam			79			

P=1 ise mutlak anlamda ilişki yoktur, p>0,05 ise anlamlı ilişki yoktur. P<0,05 ise mutlak ilişki vardır

Kadınların çoklu rol üstlenmesine yönelik 5 tutum ifadesi oluşturulmuş ve çalışan kadınların ev ve aile sorumlulukları ile bu konuda varolan geleneksel düşüncelerin değişip değişmediğini belirlemek için, erkeklerin görüşlerine başvurulmuştur. Çalışmanın teori kısmında da belirtildiği gibi, kadınların aile ve çocuk yetiştirme sorumlulukları çalışma hayatında olumsuz etkiler

yaratabilmekte ve bu durum yönetici konuma yükselmelerine engel teşkil edebilmektedir. Anne, eş ve çalışan kadın rollerinin eş zamanlı olarak baskısı, kadın yöneticinin aile va kariyeri arasında çatışma yaşamasına neden olmaktadır.

Cinsiyet değişkeni ile yapılan Anova Analiz sonuçları incelendiğinde, Cam Tavan Sendromu nedenleri ölçeğinin alt ölçekleri bütününe de; tercih (p=0,042), örgüt (p=0,001), enformel (p=0,000) mesleki ayırım (p=0,000) ile anlamlı ilişki mevcuttur.

H-1:Kadın Çalışanlar ve Kadın Yöneticilere ait Tutumlar Yönetici ve Çalışanların CİNSİYETİNE Göre Farklılık Gösterir hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo-5:Kadın Çalışan ve Yöneticilere Ait Tutumların, Yönetici ve Çalışanların Yaşına Göre Farklılıkları

Yaş		ROL	Tercih	Örgüt	Enformel	mentorluk	Mesleki ayırım
20-30	Ortalama	3,0818	3,1006	2,8693	3,1288	3,1705	2,9416
	N	44	44	44	44	44	44
	Std. Sapma	,78036	,50586	,66361	,77164	,73882	1,01499
31-40	Ortalama	3,1517	3,2217	3,1121	3,2989	3,1897	2,5567
	N	29	29	29	29	29	29
	Std. Sapma	,91909	,51449	,60073	,73108	,69967	,67908
41-50	Ortalama	3,2667	3,4048	3,0833	3,2778	3,3333	2,4762
	N	6	6	6	6	6	6
	Std. Sapma	,67725	,30528	,85025	,53403	,75277	,61721
51üzeri	Ortalama	3,8000	3,2857	2,7500	3,6667	4,5000	3,2857
	N	1	1	1	1	1	1
	Std. Sapma
Toplam	Ortalama	3,1300	3,1696	2,9719	3,2083	3,2063	2,7714
	N	80	80	80	80	80	80
	Std. Sapma	,81759	,49700	,65421	,73562	,72781	,88956

Gerek Türkiye’de gerekse dünyada yapılmış pek çok çalışma sonuçlarında kadınların kariyerlerini engelleyen sebeplerden birinin kadınların bizzat kendilerinin olduğu görülmektedir. Kariyer yönelimli olmama, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini göze alamama, kendine güven azlığı gibi kişisel tercih ve algılar kadınların kendi kendine koyduğu engeller olarak ortaya çıkmaktadır.

H2’deki bahsedilen Kadın çalışan ve yöneticilere ait tutumlar, yöneticive çalışanların yaşına göre farklılık gösterir hipotezi kabul görmemektedir. Anova ölçeğine göre anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo-6: Kadın Çalışan ve Yöneticilere Ait Tutumların, Yönetici ve Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılıkları

Rapor							
m.d		ROL	Tercih	Örgüt	Enformel	mentorluk	Mesleki ayırım
Evli	Ortalama	3,1510	3,2070	3,1071	3,3469	3,3367	2,7726
	N	49	49	49	49	49	49
	Std. Sapma	,84314	,53774	,65252	,72635	,70996	,82886
Bekâr	Ortalama	3,0968	3,1106	2,7581	2,9892	3,0000	2,7696
	N	31	31	31	31	31	31
	Std. Sapma	,78803	,42652	,60719	,70702	,71880	,99227
Total	Ortalama	3,1300	3,1696	2,9719	3,2083	3,2063	2,7714
	N	80	80	80	80	80	80
	Std. Sapma	,81759	,49700	,65421	,73562	,72781	,88956

ANOVA Tablosu							
			Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Örgüt * m.d	Gruplar Arası	(Birleşik)	2,314	1	2,314	5,730	,019
	Gruplarla Birlikte			78	,404		
	Toplam			79			
Enformel * m.d	Gruplar Arası	(Birleşik)	2,429	1	2,429	4,700	,033
	Gruplarla Birlikte			78	,517		
	Toplam			79			
mentorluk * m.d	Gruplar Arası	(Birleşik)	2,153	1	2,153	4,231	,043
	Gruplarla Birlikte			78	,509		
	Toplam			79			

Yapılan araştırmalarda, kadınların kariyer olanaklarında eşit fırsatlar yakalamalarının içinde buldukları örgüt kültürü ve örgüt politikalarına göre de değiştiği tespit edilmiştir. Bazı örgütlerde şartlar eşit olmasına rağmen, bazılarında ise kadınların kendilerini kabul ettirmek için daha çok çaba sarfetmek zorunda kaldıkları görülmektedir. Tablo incelendiğinde kadın ve erkeklerin farklı düşüncelere sahip oldukları görülmektedir.

Anova Analiz sonuçları incelendiğinde, Cam Tavan Sendromu nedenleri ölçeğinin alt ölçekleri bütününe, örgüt ($p=0,019$), enformel ($p=0,033$) mentorluk ($p=0,043$) ile anlamlı ilişki mevcuttur. Kadın yöneticiler üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlandığını

düşünmekle birlikte, örgütte eşit ücret, performans ve eğitim politikalarının uygulandığına inanmaktadır.

Ortalama puanlara karşılık gelen algı düzeyleri değerlendirildiğinde, bankacılık sektöründe kadın ve erkeklere yönelik eşit eğitim, ücret ve performans politikalarının mevcut olduğu söylenebilir. Üst düzey yöneticilik için sağlanan fırsatlara ilişkin kadın ve erkek yöneticilerin farklı düşüncelere sahip olmaları bu konuda net bir sonuç ortaya çıkarılmasını zorlaştırmaktadır.

Tablo-7: Kadın Çalışan ve Yöneticilere Ait Tutumların, Yönetici ve Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılıkları

E.d		ROL	Tercih	Örgüt	Enformel	mentorluk	Mesleki ayırım
LİSE	Ortalama	3,1600	3,0476	2,7583	3,2667	3,3000	2,8381
	N	15	15	15	15	15	15
	Std. Sapma	,72977	,62891	,37341	,69236	,70204	,85862
ÖN LİSANS	Ortalama	2,5333	3,3333	2,8750	3,1111	2,6667	2,1429
	N	3	3	3	3	3	3
	Std. Sapma	,94516	,08248	,87500	,38490	,28868	,37796
LİSANS	Ortalama	3,2074	3,2037	3,0532	3,2531	3,2130	2,8069
	N	54	54	54	54	54	54
	Std. Sapma	,84582	,49378	,69474	,76049	,67713	,90144
YÜKSEK	Ortalama	2,9429	3,1837	2,9107	2,9524	3,3571	2,6939
	N	7	7	7	7	7	7
	Std. Sapma	,52554	,22908	,75593	,70523	1,14434	1,09863
DOKTORA	Ortalama	1,6000	2,5714	2,5000	2,0000	2,0000	2,2857
	N	1	1	1	1	1	1
	Std. Sapma
Total	Ortalama	3,1300	3,1696	2,9719	3,2083	3,2063	2,7714
	N	80	80	80	80	80	80
	Std. Sapma	,81759	,49700	,65421	,73562	,72781	,88956

Birçok örgütte erkeklerin kendi aralarında kurdukları “old boy network” adı verilen informal iş ilişkileri vardır. Kadınların bu networklara girmede zorlandıkları, bu sebeple kariyerlerinde önemli bir yeri olan, bilgi, destek, tavsiye, güç ve imtiyazlardan yoksun kaldıkları birçok çalışmada gösterilmiştir.

Hipotez-4 Kadın Çalışan ve Yöneticilere Ait Tutumlar, Yönetici ve Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Gösterir, Anova ölçeğine göre anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo-8: Kadın Çalışan ve Yöneticilere Ait Tutumların, Yönetici ve Çalışanların Statülerine Göre Farklılıkları

Rapor							
Statü		ROL	Tercih	Örgüt	Enformel	mentorluk	Mesleki ayırım
Yönetici(müdür,2.müdür, şube müdürü, şef, şef yardımcısı)	Ortalama	3,2176	3,3025	3,2426	3,3039	3,2647	2,5882
	N	34	34	34	34	34	34
	Std. Sapma	,86741	,34416	,68253	,64806	,64238	,67992
Çalışan (memur, müşteri temsilcisi, bankacı, servis görevlisi)	Ortalama	3,0093	3,0565	2,7674	3,1008	3,1628	2,9336
	N	43	43	43	43	43	43
	Std. Sapma	,76588	,58582	,57320	,76820	,81446	1,02037
Diğer(öğrenci, güvenlik)	Ortalama	3,8667	3,2857	2,8333	3,6667	3,1667	2,5238
	N	3	3	3	3	3	3
	Std. Sapma	,64291	,00000	,38188	1,15470	,28868	,73309
Total	Ortalama	3,1300	3,1696	2,9719	3,2083	3,2063	2,7714
	N	80	80	80	80	80	80
	Std. Sapma	,81759	,49700	,65421	,73562	,72781	,88956

ANOVA Tablo							
			Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Örgüt * statü	Gruplar Arası (Birleşik)		4,347	2	2,174	5,681	,005
	Gruplarla Birlikte			77	,383		
	Toplam			79			

a. Stereotip istatistiği için çok az sebep olduğundan hesaplanamaz

Anova Analiz sonuçları incelendiğinde, Cam Tavan Sendromu nedenleri ölçeğinin alt ölçekleri bütününe, örgüt ($p=0,005$) ile anlamlı ilişki mevcuttur. Yöneticilere ait tutumlar $x=3,3025$ çalışanlara ait tutumlar $x=2,7674$ ortaya koymaktadır. Çalışanların statüleri arttıkça, eğitim durumları arttıkça tutumlar olumlu yönde değişmektedir.

Tablo-9: Kadın Çalışan ve Yöneticilere Ait Tutumların, Yönetici ve Çalışanların Meslek, Deneyimlerine Göre Farklılıkları

Rapor							
Deneyim		ROL	Tercih	Örgüt	Enformel	mentorluk	Mesleki ayırım
1-5	Ortalama	3,0878	3,0732	2,8293	3,1545	3,1341	2,8780
	N	41	41	41	41	41	41
	Std. Sapma	,71979	,50922	,64150	,77495	,72478	1,01698
6-10	Ortalama	3,2923	3,2637	3,3269	3,3333	3,0385	2,8132
	N	13	13	13	13	13	13
	Std. Sapma	,92957	,43584	,61775	,72008	,69106	,72465
11-15	Ortalama	3,0875	3,3214	3,0000	3,1458	3,2812	2,5089
	N	16	16	16	16	16	16
	Std. Sapma	1,01710	,30639	,58452	,82524	,75208	,69979
16-20	Ortalama	3,5000	3,5000	3,4167	3,2778	3,3333	2,4762
	N	6	6	6	6	6	6
	Std. Sapma	,54772	,23474	,68769	,53403	,75277	,61721
21 ve üzeri	Ortalama	2,6500	2,7500	2,5000	3,5000	4,0000	3,0357
	N	4	4	4	4	4	4
	Std. Sapma	,91469	,99232	,48947	,19245	,40825	1,03263
Total	Ortalama	3,1300	3,1696	2,9719	3,2083	3,2063	2,7714
	N	80	80	80	80	80	80
	Std. Sapma	,81759	,49700	,65421	,73562	,72781	,88956

ANOVA Tablo ^a							
			Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Örgüt * deneyim	Gruplar Arası (Birleşik)		4,563	4	1,141	2,925	,026
	Gruplarla Birlikte		29,249	75	,390		
	Toplam		33,812	79			

a. Stereotip istatistiği için çok az sebep olduğundan hesaplanamaz.

Anova Analiz sonuçları incelendiğinde, Cam Tavan Sendromu nedenleri ölçeğinin alt ölçekleri bütününe, örgüt ($p=0,026$) ile anlamlı ilişki mevcuttur. Mesleki deneyimleri 1-5 yıl olanlar $x=2,8293$ 6-10 yıl olanlar $x=3,3269$ 11-15 yıl olanlar $x=3,0000$ 16-20 yıl olanlar $x=3,4167$, 21 ve üzeri olanlar $x=2,5000$ tutum ortaya koymakta 16-20 yıl çalışması olanlar daha olumlu yönde tutum sergilemektedir.

Tablo-10: Cam Tavan Boyutunu Ölçmede Puanlar

Alt Ölçekler	N	Ortalama	Standart Sapma
Çoklu Rol	80	3,1300	,81759
Kendi Tercihleri	80	3,1696	,49700
Örgüt Kültürü	80	2,9719	,65421
Enformel İletişim Ağları	80	3,2083	,73562
Mentorluk	80	3,2063	,72781
Mesleki Ayrım	80	2,7714	,88956

Tablo-11: Korelasyonlar

		ROL	Tercih	Örgüt	Enformel	mentorluk	Mesleki ayrım
ROL	Pearson Korelasyonu	1					
	Sig. (2-tailed)						
	N	80					
Tercih	Pearson Korelasyonu	,218	1				
	Sig. (2-tailed)	,052					
	N	80	80				
Örgüt	Pearson Korelasyonu	,228*	,387**	1			
	Sig. (2-tailed)	,042	,000				
	N	80	80	80			
Enformel	Pearson Korelasyonu	,183	,316**	,459**	1		
	Sig. (2-tailed)	,104	,004	,000			
	N	80	80	80	80		
mentorluk	Pearson Korelasyonu	,103	,180	,215	,380**	1	
	Sig. (2-tailed)	,362	,111	,055	,001		
	N	80	80	80	80	80	
Mesleki ayrım	Pearson Korelasyonu	,185	-,297**	-,189	-,204	,184	1
	Sig. (2-tailed)	,100	,008	,092	,069	,102	
	N	80	80	80	80	80	80

Tabloda görüldüğü gibi örgüt ile rol ve tercih arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki mevcuttur. ($r=0,228$, $r=0,387$) Başka bir deyişle kurumda çalışanların çoklu rol üstlenmeleri ve kişisel tercihlerini örgüt içerisinde bulunan tutumlar etkilemektedir. Buna göre kadınların kariyer gelişimleri şekillenmektedir. Yine; enformel iletişim ağları ile tercih ve örgüt arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki mevcuttur. ($r=0,316$, $r=0,459$) Buna göre de enformel iletişim ağları kişilerin tercihler ile ortaya çıkmakta ve o yönde gelişmekte, örgüt içerisinde var olan kültürde bu iletişim ağlarını

belirlemektedir. Mentorluk ile enformel iletişim ağları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki mevcut olup($r=0,380$), iyi bir mentor ilişkisi için iyi bir iletişim ağının gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Mesleki ayırım ile tercih arasında da negatif yönlü anlamlı ilişki vardır.($r=-0,297$)

VIII. Sonuç

Bankacılık sektörünün, hizmet sektörü içerisinde kadın istihdamında ilk sırada yer alması ve bünyesinde eğitilmiş, uzman işgücünü barındırması göz önüne alınarak çalışma Erzurum'daki kamu ve özel banka şubelerinde yapılmış olup 40 bayan ve 40 erkek üzerinde anket yapılmış ve analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre;

* Diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de üst düzey kadın yönetici sayısının az olduğu özellikle orta düzey yönetici kadrosunda yoğunlaşma olduğu görülmektedir. Bu sonuca bankacılık sektörünün çok yoğun mesai ve fedakârlık gerektirmesinin yanı sıra diğer sayılan problemlerde neden olmaktadır.

* Bankacılık sektöründe yapılan işler uzun mesai saatleri v ve aşırı stres nedeni ile örneklem grubundaki kadınlar 20–30 yaş ve 31–40 yaş arasında yoğunlaşmaktadır.

* Kadın yöneticilerin ağırlıklı olarak üniversite mezunu olduğu ve eğitilmiş kesimden oluştuğu görülmektedir.

Günümüzde kadın yöneticiler iyi bir eş, iyi bir anne ve başarılı bir yönetici olabileceklerine inanmaktadır. Erkek yöneticilerde bu konuda kararsız kalmaktadırlar. Bu durum da kadınlara yönelik geleneksel düşüncelerin tamamen değişmediğine işaret etmektedir.

Bankacılık sektöründe kadınlara terfi etme konusunda isteklidirler. Bankacılık sektöründe kadın yöneticiler, erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilmektedirler. Bunu da örgüt kültürü belirlemektedir

Yöneticilerin mentorlukla ilgili oluşturulmuş tutum ifadelerine yönelik kesin bir görüş bildirmemeleri ve genellikle kararsız kalmaları bu konuda bir sonuç çıkmamasına neden olmuştur.

Hipotez sonuçları:

–Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere ait tutumlar yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir, hipotezi kabul edilmiştir.

–Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere ait tutumlar yöneticilerin yaşına göre farklılık gösterir hipotezi reddedilmiştir.

–Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere ait tutumlar yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık gösterir hipotezi kabul edilmiştir.

–Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere ait tutumlar yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılık gösterir hipotezi reddedilmiştir.

–Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere ait tutumlar yöneticilerin statüsüne göre farklılık gösterir hipotezi kabul edilmiştir.

–Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere ait tutumlar yöneticilerin mesleki deneyimlerine göre farklılık gösterir hipotezi kabul edilmiştir.

Öneriler

- Kadınlar tercih yapmak durumunda kaldıklarında, toplumun önyargılarından bağımsız kendi sezgileri ile hareket etmelidirler.

–Kadınlar kararlı ve tutarlı tutum sergilemelidir.

–Kadınlar rollerini birbirine karıştırmama konusunda da fedakâr bir tutum sergilemelidir.

–Tepe yöneticisi konumuna geldiklerinde, kendileri ile birlikte çalışan hemcinslerini desteklemeli ve onların önünü açmalıdırlar.

–Yeteneklerini zorlamalı ama sınırlarını da unutmamalıdır.

Kaynaklar

Ayşe KARACA, Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,2007,Konya

Ayşe AKIN, "Toplumsal Cinsiyet", <http://www.gencgazeteciler.org/teinsiyet.asp> (01.11.2006)

Azize ERGENELİ; Ceren AKÇAMETE; "Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları", H.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,2004,Ankara

Aylin ATAAY, "Kadın Yöneticilerde Kariyer Boyutları ve Etenler.", 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı, TODAİE Yayınları, Yayın No:285,1998,Ankara

Canan CEYLAN, "Mentorluk İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk" 2007

Demet BACACI-VAROĞLU, "Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini", Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım,2001,Ankara

Demet VAROĞLU, "Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerinden Androjeni'ye Gidiş", 01.11.2006

İlknur KALAN, Kadın ve Adalet, Kaynak Yayınları, Yayın No:247,1998,İstanbul

- Meryem AKOĞLAN, Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları,1997,Eskişehir
- KSSGM, Sağlık Sektöründe Kadın, KSSGM Yayınları,2000,Ankara
- Nancy Lockwood, "The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives" HR Magazine,2004
- Serpil AYTAC, Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer, TİSK Yayınları,1999,Bursa
- Serpil AYTAC, Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri, Ezgi Kitapevi Yayınları,2001,Bursa
- Uğur ZEL,"İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu",http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/kralice_arı_sendromu.htm (23.09.2006)