

## STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE CAM TAVAN SENDROMU ENGELLERİNİ AŞMAK

**Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP**  
Bülent Ecevit Üniversitesi İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü

**Özet:** Küreselleşen piyasa ortamında işletmelerin artık insan kaynaklarına stratejik bakış açısıyla yönelmesi kaçınılmaz olmuştur. Çünkü işletmelerin uluslararası rekabette üstünlük avantajı kazanabilmesi için “insan” a yaptığı yatırımları artırması gerektiği belirlenmiştir. Rekabetin ve değişimin hızla arttığı küresel rekabet ortamında kadın çalışanlara verilen değerde hızla artmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları içerisinde kadın çalışanların üst mevkilere ulaşmasını engelleyen nedenler araştırılmalı ve bu engelleri yok etmeye yönelik önlemler alınmalıdır. Bu çalışma da, cam tavan sendromu stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan Sendromu, Kadın Çalışanlar, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.

## EXCEEDING OBSTACLES OF THE GLASS CEILING SYNDROME IN THE STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**Abstract:** It has become inevitable that firms tend to human resource with the point of view strategic approach in globalized market environment. Because, it has determined that firms should increase the investments in people in order to gain the upper hand advantage in international competition. In increased competition and rapid changes in the global competitive environment, Value given to female employees is

*increasing rapidly. The causes of prevent that female workers reach the upper positions should be investigated and precautions should be taken to eliminate these obstacles. In this study, the glass ceiling syndrome has examined in the framework of the strategic human resource management*

**Keywords:** *Glass Ceiling Syndrome, Female Employees, Strategic Human Resource Management.*

## **GİRİŞ**

Hızla değişen dünyada, işgücünün ve tüketicilerin demografik özelliklerinde değişimler meydana gelmiş ve bu durum kadının statüsünü değiştirmiştir. Bunun sonucunda kadınların sosyal ve ekonomik yaşamda aldıkları rol giderek artmaya başlamıştır. Buna paralel olarak, kadınların işgücüne katılma ve kariyer geliştirme oranlarında da önemli artışlar olmuştur. Ancak, uygun eğitim, yetiştirme ve deneyime sahip olan profesyonel kadınların dahi, üst yönetim kademelerine ulaşmada erkeklere nazaran aynı başarıyı gösteremedikleri saptanmıştır.

Her ne kadar 1981 yılında yürürlüğe giren “Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi” ile kadınlara ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda cinsiyete dayalı olarak yapılan herhangi bir ayırım, mahrumiyet ve kısıtlamaların ortadan kaldırılması amaçlanmışsa da, yine de kadınların çalışma yaşamında ilerleme ve yükseltimede karşılaştıkları eşitsizlikler azalmamıştır (Aytaç, 2001:905).

Nitekim, çeşitli ülkelerde kadınların yönetim kademesindeki oranlarına baktığımızda gerçekten de kadınların işe seçilme, işe yerleştirilme ve yükseltimede (kariyer) sürecinde karşılaştıkları eşit olmayan farklı yaklaşımlar göze çarpmaktadır. Bunun sebeplerinin, çoğunlukla kişisel özelliklerden kaynaklanmadığı açıktır (Aytaç, 2001:906).

Günümüzde yaşanan toplumsal ve ekonomik dönüşüm süreci, bilim-araştırma- teknoloji üretiminden, her düzeydeki bilginin kullanımına kadar nitelikli insan kaynaklarını gerektirmektedir. Bu bağlamda, bilişim ve iletişim çağı olarak nitelendirilen sanayi-ötesi çağın aynı zamanda “insan

kaynakları çağı” olduğu konusunda kuşku bulunmamaktadır (Öğüt, 2001:73). Küreselleşen dünya ekonomisinde işletmelerin rakipleriyle mücadele edebilmesi için, hatta değişimi rakiplerinden önce fark edip rekabet avantajı sağlayabilmesi için insan kaynakları yönetiminde de stratejik odaklı düşünmesi gerektiğinin önemi vurgulanmalıdır.

Stratejik odaklı bir insan kaynakları yönetimi çalışanlarını objektif şekilde değerlemeli ve onların verimliliğini artırmak adına her türlü yenilikçi girişimde bulunmalıdır. Bu bağlamda cam tavan sendromunun stratejik insan kaynakları yönetimi içerisinde aşılması gereken bir engel olduğu düşünülmektedir.

Bu makale kapsamında cam tavan olgusunun insan kaynakları yönetimi çabaları içinde nasıl yönetilmesi gerektiği konusu irdelenecektir. Bu nedenle makale içerisinde cam tavanı etkileyen faktörler olarak daha çok örgütsel faktörlerden bahsedilecektir.

## **1. CAM TAVAN (GLASS CEILING) KAVRAMI**

Cam tavan (glass ceiling) kavramı ilk kez, Wall Street’de Hymowitz ve Schellhardt’ın 1986 yılında yaptıkları “İş yaşamında kadın” konulu söyleşide yer almıştır. Cam tavan, üst düzey mevkilere ulaşmak isteyen ve bu konuda girişimde bulunan kadınların şirketlerde, kamu görevlerinde, eğitimde ve çeşitli örgütlerde karşılaştıkları kişisel, kurumsal ve toplumsal engelleri ifade etmek için icat edilmiş bir kavramdır. Cam tavan aynı zamanda bireylerin etnik kökenleri ve ırkları ile ilgili olarak iş hayatında karşılaştığı ayrımcılık ve engelleri de içermektedir (Lockwood, 2004). Bu engellerin bireysel ve örgütsel faktörler tarafından meydana geldiği düşünülmektedir (Insch, 2008: 20).

Cam tavan 1970’ li yıllarda ABD de ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez-şeffaf ve yapay engeller olarak tanımlanmıştır (Wirth, 2001:1).

Günümüzde işgücünün önemli bir parçası haline gelen kadınların istihdamı ve geliştirilmesi, şirketin başarısı için temel bir gereklilik haline

gelmiştir. Ancak kadının aile yaşamındaki rolü ve sorumlulukları, mesleğinde terfi ettirilme imkanını da kısıtlamaktadır. Bu eğilim bugün birçok örgütte kadınlara yönelik ayrımcılığın esası olan “*Şeffaf Tavan (glass ceiling)*” kavramını ortaya çıkarmıştır. Kadınların, organizasyonların üst yönetim düzeylerine ilerlemelerini durduran engeller şeffaf tavanlar olarak adlandırılmaktadır (Aytaç, 2001: 908).

*Cam tavan* kavramı, kadınların ilerlemelerini engelleyen görünmeyen engelleri tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Bu görünmeyen engeller “şeffaf” olarak nitelendirilmiş ve bu nedenle kavram Türkçe’deki karşılığı olan “cam tavan” olarak isimlendirilmiştir.

Bilgi çağında küresel olarak kadın çalışan sayısında çarpıcı bir artış gözlemlenmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü’ nün “Kadınlarda Küresel İstihdam Eğilimleri 2004 (Global Employment Trends for Women 2004)” ve “Bakım İş-Güvenlik Arayışı (Care Work-The Quest for Security 2004)” başlıklı araştırmalara göre, daha önceki dönemlerle karşılaştırıldığında günümüz iş dünyasında daha fazla kadın yer almaktadır. 2003 yılından itibaren son 10 yılda çalışan kadın sayısı 200 milyonluk bir artış göstermiştir. Yine 2003 yılı rakamlarıyla kadınlar, toplam dünya çalışanlarının yüzde 40’ını (1.1 milyar kadın çalışan/2.8 milyar toplam çalışan) oluşturmaktadır (ILO, 2004: 13).

Küresel boyutta kadının iş yaşamına katılımı ülkeden ülkeye ve sektörden sektöre değişmekle birlikte, kadın işgücü açısından iş yaşamı birçok avantajın yanında çeşitli nedenlerden kaynaklanan engelleri de barındırmaktadır. İstatistiksel olarak değerlendirildiğinde, sayıca azlık gösteren ancak gün geçtikçe artan kadın yönetici ve girişimciler de buldukları konuma bağlı olarak çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Cam tavan (glass ceiling) ya da cam tavan sendromu (glass ceiling syndrome) olarak adlandırılan durum, özellikle yönetsel kademelerde yer alan kadınların karşılaştığı engeller kapsamında ele alınabilir. Cam tavan kavramı, 1970’lerde ABD’de “kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyici davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan görünmez yapay engelleri” tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır (Wirth, 2001:1). Başka bir tanımlamaya göre, bu kavram genel olarak “işletme, hükümet, eğitim ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda üst kademe pozisyonlara ulaşmak için

çabalayan kadınların karşılaştığı engelleri” nitelendirmektedir. Ancak cam tavan kavramı, kadınlarla sınırlandırılan bir kavram değildir. Etnik azınlıklar ile erkeklerin, tıpkı kadınlar gibi gelişimleri sırasında engellerle karşılaşma durumları da cam tavan ile açıklanabilir (Lockwood, 2004).

Cam tavan kavramına ilişkin tanımlar incelendiğinde, “saydam” ya da “görünmez” gibi iki anlama gelebilen ve net olmayan kavramların kullanılması, araştırmacıları çeşitli kriterler kullanarak organizasyonlarda cam tavanın varlığını ölçmeye yönlendirmiştir. Bu noktada ücret, terfi, yönetsel pozisyonlardaki kadın oranı, üst kademe pozisyonlardaki kadın yönetici sayısı, vb. farklı kriterler temel alınmıştır (Öğüt, 2006:58).

Cam tavanla ilgili bazı araştırmalarda sadece büyük işletmelere odaklanılarak, ekonominin geneli gözden kaçırılmaktadır (Lynch, 1996). Cam tavan kavramına yönelik üç farklı görüşten bahsedilebilir: Birincisi, kadınlar kendi çaba ve çalışmalarıyla üst düzey pozisyonlara gelebilirler; ikincisi, kadınlar iş yaşamında ilerlerken, iş ve ev yaşamını dengelemek için mücadele ederler; üçüncüsü, küçük işletmeler ile bu işletmelerdeki kadınların girişimsel başarılarının yok sayılmasıdır (Lockwood, 2004). Verilerin değerlendirilmesinde sadece büyük ölçekli işletmelerin değerlemeye alınması cam tavanla ilgili olarak objektif sonuçlar çıkarılmasını engellemektedir.

Kadınların kariyerini engelleyen şeffaf tavanlar, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için gerekli olan farklı ve çeşitli yeteneklere sahip kişilerin üst düzey yönetimde görev alamamalarına ve özelliklerine bakılmaksızın işletmenin kârlılığına ve sağlığına katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına neden olmaktadır. Kısaca kadınların üst düzeylere ulaşmalarını yavaşlatan veya durduran engeller bulunmaktadır. Bu tavan, kırılması oldukça zor bir engel olarak görülmektedir. Gerçekten de, çok az kadın bugün bu engelleri aşarak tepe yönetime ulaşabilmektedir (Aytaç, 2001:909).

## **2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Hızlı değişimin yaşandığı küresel dünya ekonomisinde “strateji” kelimesinin önemi de hızlı bir şekilde artmaktadır. Bu nedenle yönetim ve

organizasyon alanında incelenen konuların “strateji” kelimesiyle bütünleştirilip işletmeleri “strateji” odaklı olmaya sevk ettiği gözlemlenmiştir.

Son yıllarda insan kaynakları yönetiminin stratejik yönetimle bütünleştirilmesi ile “stratejik insan kaynakları yönetimi” nden bahsedilir olmuştur. Bu bütünleşme ihtiyacının altında yatan düşünce, eğer insan kaynakları stratejik bir kaynak ise, bu kaynaklarında stratejik olarak yönetilmesi gerektiridir (Seviçin, 2006:186).

Modern organizasyonlarda insan kaynakları ile ilgili konuların stratejik bir yaklaşımla ele alınması bir zorunluluktur. Değişen iç ve dış çevre koşulları, ortaya çıkan kapsamlı ve karmaşık sorunlar ve yeni yönetim-organizasyon anlayışı, en önemli rekabetçi üstünlük kaynağı olan insana stratejik bir önem vermeyi kaçınılmaz kılmaktadır (Barutçugil, 2004:56).

Stratejik insan kaynakları yönetimi tartışmasının bir diğer parçası işletme stratejisinin insan kaynakları stratejisiyle bütünleşmesi ya da uyumu üzerinde odaklanmıştır. İnsan kaynakları fonksiyonunun stratejik olarak bütünleştirilmesini talep eden yönetim düşüncesindeki bu kayma Beer ve arkadaşlarının (1984) İKY modelinde tanımlanmaktadır. Yazarlar dışsal işletme stratejisi ve içsel insan kaynakları stratejinin unsurları arasında iki yönlü yakın bir ilişki ya da “uyum” kurma ihtiyacını kabullenmektedir (Bratton, 2007:39-64).

Bir örgütün İKY politikaları ve uygulamaları rekabet çevresindeki stratejisiyle ve karşılaştığı ani değişen işletmecilik şartlarıyla uyumlu olmalıdır (Bratton, 2007: 39-64). Bütünleşme kavramı üç boyuta sahiptir:

- İnsan kaynakları politikalarının ve uygulamalarının örgütün stratejik yönetim süreçleriyle ilişkilendirilmesi,
- Hat yöneticileri tarafından insan kaynaklarının öneminin içselleştirilmesi,
- Stratejik hedeflere bağlılığı ve ya stratejik hedeflerle bir menfaat birliğini teşvik etmek için işgücünün örgütle bütünleştirilmesi.

İnsan kaynakları uygulamalarının stratejik planlama ile bütünleştirilmesinin çeşitli yararları bulunmaktadır. Barutçugil (2004: 67) bu yararların başlıcalarını şu şekilde belirtmektedir:

- Karmaşık örgütsel sorunlara daha farklı ve özgün çözümler yaratılır.
- Örgütsel amaç ve hedefler belirleme süreçlerinde insan kaynakları ile ilgili fırsatların ve zorlukların dikkate alınması sağlanır.
- Örgütün amaçlarına ulaşma ve stratejilerini uygulama yetenekleri değerlendirilirken insan kaynaklarının dikkate alınması sağlanır.
- Stratejilerin yalnızca üst yönetimin görüşlerine ve tercihlerine göre belirlenmesi önlenir.
- Yönetici seçimi ve yetiştirilmesinin öncelikli bir konu olarak gündeme girmesi ve stratejilerin uzun dönemli başarısının güvence altına alınması sağlanır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ayrım çok net olmamakla birlikte, en belirgin farklılığın, insan kaynakları yönetiminin daha çok bireysel etkinlik odaklı bir bakış açısına sahip olması, stratejik insan kaynakları yönetiminin ise, insan kaynaklarının rekabet üstünlüğüne yol açabileceği düşüncesiyle, daha çok örgütsel odaklı bir bakış açısına sahip olmasıdır (Seviçin, 2006:186). Bu noktadan hareketle, işletmelerin insan kaynaklarını stratejik açıdan daha iyi yöneterek rekabet üstünlüğü sağlayabileceği söylenebilir.

### **3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE CAM TAVAN İLİŞKİSİ**

Bir şirketin insan kaynakları yetkilileri, genellikle birincil pozisyonlarda yer almaktadır ve kurumlar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu sebeple, cam tavan olgusunun doğrudan ya da dolaylı olarak kurumun itibarını, müşteri sadakatini, beceri çeşitliliğini, büyüme potansiyelini ve kar hanesini nasıl etkileyeceğini bilmeleri önemlidir. Kurumların tepe yöneticileri ya da başkanları işyerinde cam tavanı kaldırmaya yönelik yapılması ge-

rekenler konusunda insan kaynakları yetkililerinin uzmanlıklarına ve tavsiyelerine başvurulmalıdır. Şirketin performansını ve itibarını iyileştirme amacı ile hayata geçirilecek stratejik kurumsal değişimler konusunda uzman kişileri görevlendirmelidir. İnsan kaynakları yetkilileri aynı zamanda kurumları için iş kanunu, iş programı ve uygulamalarla ilgili olarak bilgi sahibi olmakla yükümlüdür. Çünkü yasalar işgücü piyasasında bazı demografik gruplar için (örneğin kadınlar) koruma sağlar ve insan kaynakları yetkililerinin potansiyel cam tavan engellerinin (kadınlara yönelik ayrımcılık gibi) kadınların yükselme olanaklarını nasıl etkileyeceğini anlamaları ve önlem almaları gereklidir (Lockwood, 2004).

İşletmenin başarılı kadın yöneticilere sahip olması için kadın çalışanlarının işinde ilerleme engelleri azaltılmalı ya da tamamen yok edilmelidir. Bu nedenle insan kaynakları yetkilileri kadın yöneticilerin gelişimi için kadınların ihtiyaçlarını ve yönetim gerekliliklerini iyi bir şekilde anlayıp buna göre plan yapmalıdır.

Çalışanların işyerine bağlılığını sağlayan en önemli faktörler; çalışan-yönetici arasındaki etkili iletişim, olumlu ilişkiler, kariyer, saygınlık, iş zenginleştirme, çalışana ilerleme fırsatı sunma ve ödüllendirme olarak sayılabilir. Bu örneklerle bakılacak olursa, çalışanın işyerine bağlılığını sağlayan faktörlerin çoğunun aslında örgütsel faktörler içerisinde yer aldığı görülecektir. Cam tavan engellerini aşmak kadın çalışanları işyerine bağlayacak ve onları yöneticilik kademesine yükseltecektir. Buradan aslında örgütsel faktörlerden kaynaklı sorunlar çözüldüğü zaman cam tavan engellerinin de aşılacağı çıkarımı yapılabilir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde işyerinde ayrımcılık kanuna aykırıdır. Ancak, ayrımcılık pek çok şekilde yaşanmaktadır. Örneğin, erkeklerle kıyaslama yapıldığı zaman kadınlar için ayrımcılık daha az ücret ve daha az maaş artışı olarak ortaya çıkmaktadır. İşe alım, eğitim, iş geliştirme ve terfi olanakları açısından bakıldığında da kadınlar erkeklere oranla dezavantajlı durumdadır (Lockwood, 2004). Cam tavanla ilgili çalışmalar incelendiğinde özellikle uluslararası işletmelerde en çok karşılaşılan cam tavan engelinin "ayrımcılık" olduğu görülmektedir.



#### 4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERDEN KAYNAKLANAN CAM TAVAN ENGELLERİNİ AŞMA STRATEJİLERİ

İnsan kaynaklarında çalışan profesyoneller kurumlarında cam tavan olgusunun işleyip işlemediğini anlamak ve cam tavanla mücadele edebilmek için çözümler bulma konusunda inisiyatifi ele almalı ve bu konuda kendilerini görevlendirmelidir. İnsan kaynakları yetkililerinin cam tavan engelini kırmak için kullanabilecekleri bazı yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler dizisi kesinlikle tam bir liste değildir ancak başlangıç noktası için profesyonellere hizmet edebilir. Kurum kültürünü, değerlerini ve normlarını anlamaya başlayarak ilk adım atılabilir. Değişim, ancak tepe yönetimin desteği ve rızası ile kurumda gerçekleşebilir. Örgütsel değişimin anahtarı yönetimin, kadınların ve tüm çalışanların bu konuda eğitilmesidir. Son olarak, sonuçların karşılaştırılması ve ölçülmesi değişim konusunda yapılması gerekenlerin haritasını belirlemek açısından kritik bir öneme sahiptir (Lockwood, 2004).

Cam Tavan Sendromu ile ilgili olan literatür kaynakları incelendiğinde cam tavan engellerinin asıl sebeplerini anlamaya yönelik bir sınıflama ortaya çıkmaktadır. Bu sınıflamanın tablolaştırılmış hali şekildedir:

**Tablo 4.1. Cam Tavan Sendromu Engelleri Sınıflaması**

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan engeller	Çoklu rol üstlenme
	Kadınların kişisel tercih ve algıları
Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan engeller	Örgüt kültürü
	Örgüt politikaları
	Mentor eksikliği
Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan engeller	İnformel iletişim ağlarına (networklara) katılmama
	Mesleki ayırım
	Stereotipler (cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar)

**Kaynak:** Ayşe Karaca, 2007, “Kadın ve Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, YL Tezi, Selçuk Üniversitesi, SBE İşletme ABD, s: 53.

Bu makale kapsamında stratejik insan kaynakları yönetimi açısından cam tavan engellerinin nasıl aşılabileceği araştırıldığı için örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller üzerinde durulacağı daha önce de belirtilmiştir.

#### **4.1. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü yönetsel düşünme ve felsefesi üzerinde yaygın bir etkiye sahiptir. Şirketin yönetim felsefesi, genel yönetim tarzı, stratejisi, şirket politikası ve davranışsal özellikleri ile aktif faaliyetlerine yansımaktadır (Vance ve Paik, 2006:23). Cam tavanın önemli bir göstergesi yerleşik kurum kültüründeki kadın çalışanların yönetim kademelerine ulaşma imkanlarının sınırlı olmasıdır. İşletme politikaları ve uygulamalarında gücün yalnızca erkeklerde toplanmasını sağlayarak statükonun devam ettirilmesi bu duruma örnek olarak gösterilmektedir. Genelde erkeklerden oluşan yönetim kurulu kendilerine benzeyen tepe yöneticileri seçmekte ve kadınları göz ardı etmektedir (Lockwood, 2004). Bir işyerinin “erkek egemen” olması aşağıdaki sebeplerle açıklanmaktadır (Karaca, 2007:58):

- Kadının tarih içindeki kalıplaşmış konumu,
- Kadınların erkek meslektaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorlanmaları,
- Ulaştıkları yöneticilik makamlarının, örgütün tümünü yönetme imkanı tanımaması,
- Kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine ve erkek ihtiyaçlarına uygun olarak tanımlanması,
- Erkeklerin kadınlarla çalışmaktan memnun olmaması.

Kültürler yerleşmiş değerler olduğundan değiştirilmeleri çok zordur. Her şeyden önce ciddi bir zaman gerektirir. Şirket davranış ve uygulamalarını değiştirmek için mukayeseli planlar yapılmalıdır. Bazı örgüt kültürleri kabul edilebilir davranış tercihlerindeki dönüşüm açısından daha sıkı ya da homojen olabilir. Bazı örgüt kültürleri ise ki genelde uluslararası şirketlere ait kültürler çok fazla alt kültüre de sahip oldukları için daha gevşektirler

(Vance ve Paik, 2006:22-23). Bu nedenle uluslararası şirketler cam tavan engellerini aşmak için örgütlerinde kolaylıkla değişim yapabilmektedir.

Kadın ve erkeğe ait işlerin ne olduğuna yönelik kültürel ve sosyal tutumlar ile eğitimde cinsiyet eşitsizliği, kadın ve erkek işgücünün farklı mesleklere yönelmesine yol açarak, ülkeden ülkeye ve işe göre değişebilen bir mesleki cinsiyet ayrımı (occupational sex segregation) meydana getirmektedir. Bu anlamda kadınlar hemşirelik ve öğretmenlik -özellikle ilkökul öğretmenliği- gibi feminize olmuş işlerde yoğunlaşırken yatay bir mesleki ayrım, diğer taraftan erkeklerden daha düşük iş kollarında kalarak dikey bir mesleki ayrım sergilemektedir (Wirth, 2004:1-2-8).

Yönetmel pozisyonlar incelendiğinde, kadınların erkeklere göre daha alt kademe yönetmel pozisyonlarda yoğunlaştığı; erkeklerin ise, üst kademe profesyonel çalışanlar anlamında çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Kadınların egemen olduğu ve daha çok kadın yöneticilerin mevcut olduğu sektörlerde bile, kadınlarla karşılaştırıldığında orantısız biçimde erkekler daha üst kademelere yükselmektedir (Wirth, 2004:2-13).

Hiyerarşik otorite, otonom olma, otokratik liderlik tarzı ve yukarıdan aşağıya iletişim biçimiyle karakterize olmuş "erkek odaklı" örgüt kültürlerinin kadınların yükselmesinde önemli bir engel olduğu belirtilmektedir. Kadınların örgüt içinde yükselmelerinin, örgüt kültüründeki insana odaklı, performans değerlendirmesine dayanan, güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Karaca, 2007: 57).

Şirket kültürü, değerleri ve normları içerisinde kadınlara yönelik kalıp yargılar bulunmaktadır. Kadınlar ev içi sorumlulukları ve kariyer hedefleri arasında bir denge kurmak için çalışmaktadır. Aile sorumlulukları sebebiyle kadınlar, kariyerleri ile ilgili gerekli altyapı ve ilişki ağlarını oluşturmak için erkeklerden daha az zamana sahiptir ve dezavantajlı durumdadır. Kadınların önceliğinin ev içi görevleri olması gerektiğine dair cinsiyete dayalı kalıp yargılar yüzünden kadınlar işyerlerinde kendilerini erkeklerin arasında yalnız hissetmektedir. Kadınlar çalışma hayatı içerisinde kendilerini sürekli olarak başkalarına ispat etmek durumunda bırakılmaktadır. Terfi etmek,

yurtdışında görev almak ve ücret artışı için erkek meslektaşlarından daha fazla çalışmaları ve mücadele etmeleri gerekmektedir (Lockwood, 2004).

Kadınların kariyer gelişimlerinin erkeklerden farklı olduğunu savunan görüşten dolayı işletmeler, kadınlara yapacakları yatırımın çocuk bakımı, evlenme gibi nedenlerle geri dönmeyeceği kuşkusuyla, yatırım yapmaktan da kaçınmaktadırlar. Bu görüşün dayandığı noktalar şu şekildedir (Aytaç, 2001: 910-911):

- İşe uygunluk açısından kadın ve erkeğin beklentileri farklıdır. Bu nedenle kadın ve erkek çalışanların seçecekleri işlerin tipi de farklı olacaktır.
- Evli çiftlerde eşlerin birbirlerinin kariyerlerine uyum sağlama konusunda farklılıklar bulunmaktadır. Kadınlar genellikle daha mobil ve kocalarının kariyer gereksinmelerine daha fazla uyum gösteren bir pozisyonda yer almaktadırlar.
- Ebeveynlik rolü kadın ve erkek için farklı tanımlanmıştır. Kadınların annelik rolü, babalık rolüne göre daha fazla zaman ve çaba gerektirmektedir.
- Erkeklerle karşılaştırıldığında kadınlar, işyerinde daha fazla engelle karşılaşmaktadırlar. Ayrımcı ve önyargılı düşünceler, kariyer gelişimlerine zarar vermektedir.
- Kadınların iş yaşamı ve kariyerlerini, evlilik ve çocuk sekteye uğratmaktadır. Bu da kadınların kolay kolay üst kademelere yükselmesini engellemektedir.

Çokuluslu işletmelerde kadın göçmenlerin ön eğitiminde gerçek iş beklentilerini sağlamak için, beklenen kadın rolü davranışlarının yanında kadın yöneticilere karşı tutumlar hakkında yerel normlar, değerler ve algılar üzerine bilgiler sağlanmış olmalıdır. Bu kesin bilgilerle, kadın muhtemel olumsuz tutum ve algıları yıkmak için etkili stratejiler geliştirmeye başlamaktadır. Böyle stratejiler, erkeklerden daha çok çalışarak, yeni yetenek ve uzmanlıklar geliştirerek ve yönetim tarzları oluşturarak olumsuz tutumları önlemeye yardımcı olacaktır (Vance ve Paik, 2006:196).

Lockwood (2004), insan kaynakları sorumlularına cam tavanı örgüt kültüründe aşma stratejileri olarak aşağıdaki tavsiyelerde bulunmuştur:

- Kurumun insan kaynakları politikaları ve uygulamaları dikkatlice gözden geçirilerek bunların kadınlara yönelik olarak adil ve kapsayıcı olup olmadığı sorgulanmalıdır. Ücret farklılıkları, işe alımlar, orta ve üst düzey pozisyonlara kimlerin terfi ettiği ve pozitif ayrımcılık uygulamalarının var olup olmadığı tartışılmalıdır.
- Kurumun resmi olmayan kültürü dikkatlice gözden geçirilmelidir. Günlük konuşma dilinde, davranışlarda, geleneklerde ve normlarda kadınlara yönelik örtülü veya açık kalıp yargılar ve karşıtlıklar olup olmadığına bakılmalıdır.
- Anketler ve odak grup yöntemleri kullanılarak kadınların ve erkeklerin kurum kültürüne yönelik algıları, kariyer beklentileri ve kuruma dair gelecek planları ortaya çıkarılmalıdır.
- Kadınların iş hayatındaki gelişimlerini ve yükselmelerini en iyi şekilde destekleyecek kurumsal politikalar ve uygulamalar belirlenmelidir.
- Kadınların gelişimine yönelik politikaların ve uygulamaların güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılmalı ve bir yol haritası oluşturulmalıdır.

#### **4.2. Örgüt Politikaları**

Kadının kariyer planlama çabalarını doğrudan etkileyen faktörlerden biri de örgütsel politikalarıdır. Bu politikalar, kadının kariyer gelişimi için fırsatlar ortaya koyabildiği gibi, engeller de oluşturabilmektedir. Esasında kadınlar toplumsal önyargılar sebebi ile daha seçilme ve yerleştirilme aşamasında çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Ya işe hiç alınmamakta ya da erkek adaylara göre farklı koşullara tabi tutulmaktadırlar (Karaca, 2007: 59).

Knutson ve Schmidgall (1999)' in çalışmasında, kadınların kariyer ilerletmeleri için şirket desteği ve yönetici adayı kadının performansının yüksek olması gereğine değinilmiştir. Knutson ve Schmidgall (1999), işlet-

melerin cam tavanın önlenmesi için yükselme potansiyeli olan kadınları tespit ederek, onların gelişimlerinin desteklenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu destekleme sürecinde kadınlara, özellikle önemli projelerde görevler verilmeli, farklı fonksiyonlarda rotasyon sağlanmalı ve eğitim olanakları sunulmalıdır. Özellikle şirket politikaları ve uygulamalarıyla desteklemeden kadınların ilerlemek için erkek rakiplerinden daha başarılı olmaları ve önyargılı bir erkek dünyası ile baş etmeleri mümkün değildir. Cam tavanı engelleme süreci iki yönden ele alınabilir. Süreç içerisinde kadının kişisel olarak cam tavanı engelleme girişimleri ve işletmenin cam tavanı ortadan kaldırma eğilimindeki kadına destek olmak için yapması gereken uygulamalar şeklindedir (Erçen, 2008:30).

İşletmelerde cam tavan engellerini aşmak her şeyden önce değişimin örgüt içerisinde benimsenmesine bağlıdır. Bu değişim yönetim sorumluluğunda gerçekleşmelidir. Bu konuda Lockwood (2004) örgütlere şu tavsiyelerde bulunmuştur:

- Üst düzey pozisyonlara kadın yöneticilerin getirilmesi ve yönetim becerilerinin geliştirilmesi konusunda tepe yönetimin desteği alınmalıdır.
- Çeşitlilik olgusunun iş başarısını ölçmek için anahtar bir ölçüt olduğu ve kadınların yönetimde yer almasının önemli olduğu tüm tepe yönetimi çalışanlarına iletilmelidir.
- Yönetim kademesindeki çalışanlara performans hedefleri içerisinde kadınların gelişimini ve yükselmesini kapsamaları konusunda sorumluluk verilmelidir.
- Yöneticilerin, kadınlara yönelik toplumsal cinsiyet temelli engellere dair bilinçlendirilmeleri ve bu engelleri yok etme konusunda eğitilmeleri sağlanmalıdır.

Kadınların eğitim almak, sosyal ilişkiler geliştirmek, kariyer geliştirme programlarına katılmak, mentordan yardım almak ve yüksek performans göstermek gibi stratejiler kullanmasının cam tavanı kırarak, kariyer ilerletmesinde etkili olduğu birçok çalışmada saptanmıştır (Wirth, 2004).

Örgütlerde her ne kadar çalışanlara karşı ayrımcılık, ücret dağılımında adaletsizlik, performans değerlemede objektif davranmama gibi konularla ilgili olarak “eşitlik politikası” uygulanıyor gibi görünse de gerçekte bu olumsuz uygulamalara halen rastlanmaktadır.

Ayrımcılık sadece bireyin hakları ve çıkarlarını korumadan kaçınılması değil, aynı zamanda iş performansı ile ilişkili kararlar, iş performansı kriterlerine bağlı ve geçerli işletme kararlarının uygulandığı yerde ayrımcılık yapan uygulamalara engel olmak için gayret gösterilmelidir. Örneğin; bazı durumlarda yakınlarına öncelik verme, çalışanlardan yeterli miktarda verim almak için işe alım uygulaması olabilir. Ancak işe başvuru niteliklerinden daha fazla aile bağlantıları üzerinde öncelikle güven veren işe alım yaklaşımı, küresel ekonomide işletmenin başarısına katkıda bulunan deneyim ve geçmişin farklılığı, alt düzey yetenek ile işgücünü yönlendirecektir (Vance ve Paik, 2006: 308).

Cinsiyet ayrımcılığı konusunda tüm dünyada uluslararası bir bilinçlenme süreci başlamış olmasına rağmen, ülkeler hala nüfuslarının yarısını teşkil eden kadınlara karşı ayrımcılık yapmaktadırlar. Cinsiyet Ayrımcılığı Bürosu raporunda, insanların temel hakları kullanmasının ve fırsatlardan yararlanmasının cinsiyete göre değişmemesi gerektiği belirtilmiştir (Lockwood, 2004).

Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha serbest yaşama koşullarına sahip olduğu kabul edilmekte ve bu nedenle de örneğin iş seyahatlerine daha çok erkeklerin katılması öngörülmektedir. Yurtdışı uzun ya da kısa görevlendirmelere de aynı şekilde erkek yöneticiler gönderilmektedir. İşletmeler özellikle yurtdışı yöneticilik eğitimlerinde kadınlara yatırım yapıp onları göndermemektedir. Ancak aileden yana kullanılan tercihin cinsiyetle ilgisi olmadığı bilinmelidir. İşletmeler ev ve iş hayatını birbirinden ayırabilen ve işini de aynı derece önemseyen idealist kadın çalışanlarının eğitimi ve gelişimi için gerekli imkanları sunmalıdır. İnsan kaynakları bölümü politikasını eşitlik üzerine kurmalıdır.

Örgütün performans değerlendirme politikaları da kadınların kariyerlerini etkilemektedir. Geleneksel bir erkek işinde eşit üretkenlik söz konusu olduğunda, çoğunlukla erkeğin başarısı yeteneğe bağlanırken, kadının ba-

şansı ise şans faktörü ile açıklanmaktadır. Başarısızlık durumunda erkeğin şanssızlık olarak addedilirken, kadının yetenek veya beceri düzeyinin yetersizliği temel açıklama faktörü olarak kullanılmaktadır. Bu sebeple, kadın çalışanların işlerini başarıya yönünde geleceğe dönük olarak düşük potansiyel taşıdıkları inancı ortaya çıkmaktadır (Karaca, 2007:60).

2005 Dünya Ekonomik Forumunda sunulan özel raporda, 58 ülke için ücret farklılıkları, ekonomik ve politik hayata katılım oranları, eğitim ve fırsat eşitliğindeki farklılıklar saptanmıştır. Kadının iş gücü piyasasında artan katılımına rağmen, kadına sunulan ücretlerde aynı artış oranı görülmemektedir. İşyerinde cam tavan olduğunun önemli bir göstergesi olan ücret farklılığı konusu gerçekten de önemli bir sorundur (Lockwood, 2004). Amerika Genel Muhasebat Müdürlüğü raporlarında, adil ücret ve kariyer gelişimi araştırmalarının kadın ve erkeğin kazançları arasındaki büyük farklılığı yansıtamadığı belirtilmiştir (Lockwood, 2004). 2000'de Amerika'da sadece muhasebe kayıtlarına bakarak kadınların kazançlarının erkeklerin kazancının %80'i olduğu görülmektedir (Erçen, 2008).

Örgütün ücret yönetiminde kadınlara yönelik uyguladığı özel veya farklı standartlar da önemli bir diğer faktör olmaktadır. Hem Avrupa'da hem de Amerika'da kadın yöneticilerin erkek meslektaşları ile karşılaştırıldıklarında genelde daha az ücret aldıkları saptanmıştır. Bu durum daha çok kadınların genelde "kadın işleri" olarak adlandırılan alanlarda görevlendirilmeleriyle açıklanmaktadır. Ayrıca, kadın yöneticilerin erkeklere oranla ücret konusunda daha az hassas davranmaları da eşitsizliğe uğramalarına sebep olabilmektedir (Karaca, 2007:60).

İstatistiklere bakıldığında, kadın erkek ücret farklılıklarının gittikçe kapandığı görülmektedir (Lockwood, 2004). Bu hızlı gelişimde insan kaynakları yöneticileri elbette büyük rol almaktadır. Bu anlamda insan kaynakları birimlerinde daha fazla kadın istihdam edilmesi bile gelişimin ivmesini önemli ölçüde arttıracaktır (Lockwood, 2004). ABD Kadın Politikaları Araştırma Enstitüsü raporu, kadın ve erkek arasındaki ücret farklılığını, kadınların yetersiz iş deneyimi, eğitim ve fırsat eşitsizliği gibi hususlarla açıklamaktadır. Ayrıca kadınlara erkeğin kazancı arasındaki fark, yaş arttıkça artmaktadır. 2002 yılında 16-24 yaş arasındaki kadınlar erkeklerin kazandığının



%93'ünü kazanırken, 45-54 yaş arası kadınlar erkeklerin kazancının sadece %75'ini kazanmaktadır (Lockwood, 2004).

Şekil 4.1: Cam Tavan Engelleri



**Kaynak:** Robert John Schultz (1998), “Managerial Perceptions of Glass Ceiling Barriers”, *LaVerne University*, Doktora Tezi, California.

Cam tavan engellerine farklı bir bakış açısı Şekil 4.1’ de yer almaktadır. Şekilde üst ve alt yönetim sınırı arasında yer alan cam tavan engelleri verilmiştir. Şekilden cam tavan engellerinin tamamen üst yönetim tarafından aşılabilir olduğu görülmektedir.

### 4.3. Mentor Eksikliği

Mentor; danışman (advisor), destekleyici (sponsor), öğretmen (teacher), avukat (advocate), koç (coach), koruyucu (protector), rol modeli (role model) ve rehber (guide) görevlerini kapsayan “akıllı ve güvenilir öğretmen veya kılavuz”dur. Mentorluk ise, koçluk, destekleyicilik ve rehberlik aracılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir (Ceylan, 2004).

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 yöneticilerin daha üst kademelere ulaşmasına çift yönlü bir etkisi olmaktadır. Fakat yapılan araştırmalar kadınların etkili mentorluk ilişkileri geliştirmede çeşitli engellerle karşılaştıklarını göstermektedir. Örgütlerde bilgi ağlarına ulaşma, tokenizm, cinsiyet stereotipleri, sosyalizasyon uygulamaları ve çapraz-cinsiyet (cross-gender) ilişkileriyle ilgili kabul edilen normlar kadınların erkek mentor bulmakta zorlanmasının sebepleri olarak sıralanmaktadır. Bununla birlikte, kadınlar kadın mentor eksikliği de çekmektedirler. Bu durum daha çok mentorluk yapacak örgütsel pozisyonda olan kadın yöneticilerin az olmalarına bağlanmaktadır. 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 etkilemektedir. Bu nedenle kadınların yönetim kademelerinde az sayıda bulunmaları mentorluk ilişkisinin kurulmasını azaltmakta, bu ilişkinin azlığı ise kadınların yönetim kariyerlerini olumsuz olarak etkilemektedir (Karaca, 2007:61-62).

Organizasyonlarda genç yöneticilerin yetiştirilmesi ve belirli bir süreci izleyerek üst yönetim görevlerine hazırlanması insan kaynakları yöneticilerinin temel sorumlulukları arasındadır. Bu sorumluluğun yerine getirilmesinde iş tasarımı, kariyer yönetimi, performans yönetimi ve eğitim gibi İKY uygulamalarının yanı sıra çeşitli yönetici geliştirme tekniklerinin, coaching ve mentoring süreçlerinin de yeri ve önemi bulunmaktadır (Çınar, 2007:1).

Yönetici yetiştirme, Coaching ve Mentoring süreçlerinin etkinliği ile organizasyonun;

- Stratejisine ve hedeflerine odaklanmasını
- Daha esnek ve daha hızlı olmasını
- Düşük maliyetlerle, daha yüksek performans düzeylerinde çalışmasını

- Çalışanlarının motivasyonunu daha fazla sağlayabilmesini
- Çalışanlarının yetkinliklerini geliştirebilmesini
- Çalışanlarla yöneticiler arasında ilişkileri iyileştirmesini
- Performans sorunlarının tanımlanmasını ve giderilmesini kolaylaştıracaktır (Çınar, 2007:1-2).

Yaşam zorluğunun artmasına paralel olarak işletmeler çalışanlarına her geçen gün yeni mentor hizmetleri sunmaktadır. Çalışanlarının verimliliğini ve örgüte aidiyetini artırmak isteyen işletmeler stratejik insan kaynakları uygulamaları anlayışı ile çalışanlarını performans, girişimcilik, kariyer, aile ve yaşam konularında destekleyici mentorluk faaliyetlerine dahil etmektedir.

Bir organizasyonda yönetici geliştirme, coaching ve mentoring süreçlerinin başarılı bir şekilde uygulanması gerek çalışanlar gerek organizasyon açısından çok yönlü yararlar sağlar. Bu nedenle, insan kaynakları yöneticileri, organizasyon çapında yönetici geliştirme etkinliklerinin gerçekleştirilmesini ve Coaching-Mentorluk ilişkilerinin kurulmasını ve yaygınlaştırılmasını desteklemelidirler (Çınar, 2007:1).

Cam tavan engellerini aşmada en önemli strateji kadınları katılımcılığa teşvik eden mentorluk hizmetleridir. Katılımcılığı teşvik edecek bir rehberlik için şunlar yapılmalıdır (Lockwood, 2004):

- Çalışanlar ve yöneticiler için 'yönetimde çeşitlilik ve katılımcılık' konusunda bir program oluşturulmalı ve bu konuda rehberlik verilmelidir.
- Kurumun halkla ilişkiler, tanıtım ve marka yönetimi faaliyetlerinde kadınların katılımı sağlanmalıdır.
- Yönetime vekâlet edebilecek kadınlardan oluşan bir liste hazırlanmalıdır.
- Kadınların sahip oldukları mevkileri korumaları ve geliştirmeleri konusunda programlar oluşturulmalı ve uygulamaya konulmalıdır.

#### 4.4. İnfornel İletişim Ağlarına (Networklara) Katılamama

Kadınlar yönetici pozisyonuna gelebilseler de erkek meslektaşlarının biçimsel olmayan iletişim ağlarına giremedikleri için güçleri azalmakta, yönetsel pozisyonlar için değerlendirmelerde ayrımcılığa uğramakta, iş ve aile arasında daha fazla çatışma yaşamakta ve işyerinde rehberden yoksun kalmaktadır. İletişim ağı üyeleri, terfi edecek adaylara örgütsel politikaları öğrenme ve görünürlük kazanmada yardımcı olmakta; kariyer tavsiyesi, sosyal destek, kaynak ve işbirliği ile strateji oluşturmada profesyonel destek sağlamakta; iş olanakları, iş performansı, gelir, terfi ve kariyer tatmini artışı gibi kariyer sonuçlarını olumlu etkileyebilmektedir (Anafarta ve diğerleri, 2008:119).

Lockwood (2004)' a göre örgüt içerisinde kadınlara kariyer planlama ve eğitim konusunda destek verilerek onların iletişim ağlarına katılması sağlanabilir. Bu konuda yapılabilecekler şöyle sıralanmıştır:

- Kadınların yönetim tecrübesi edinmesinin kurum için önemli olduğu vurgulanmalıdır.
- Yönetici konumundaki çalışanlar, kadınlara mesleki konularda rehberlik etmek ve yükselmelerine katkı sağlamak konusunda cesaretlendirilmelidir.
- Başarılı üst düzey kadın yöneticiler rol model olarak alınmalı ve çalışanlara örnek gösterilmelidir.
- Kadınlar, kurum içinde ve dışında mesleki gelişimlerine yönelik ilişki ağları kurma ve geliştirme konusunda desteklenmelidir.
- Kadınlar için lider yetiştirme programları oluşturularak uygulanmalı ve yurtdışı görevler olması halinde katılımları sağlanmalıdır.

Aynı işyerinde çalışan erkekler birlikte spor yapar, yemeklere gider, ama kadınlar genelde bu infornel toplantılara katılmazlar ve böylece bu tür toplantılarda konuşulan ve üst düzeye gelinmesine yardımcı olacak bazı bilgileri zamanında elde edemezler (Arıkan, 1999:151).

Bazı kadın yöneticiler bu ilişkilerden dışlandıkları için örgütsel politikaların da dışında bırakıldıklarını düşünmektedirler. İş arkadaşlarıyla kendilerini şebekeye dahil edecek sosyal bağlar oluşturmakta başarısız olmaktadır (Palmer ve Hyman, 1993: 20). Örgütlerde kurulan şebekeler (iletişim ağları) sayesinde insanlar yönetimin çeşitli düzeylerini nelerin motive ettiğini kavramakta, hangi projelerin yukarıda ilgi gördüğünü, hangilerinin görmediğini öğrenmekte, hangi mevkilerin baskın olduğunu ve potansiyel olarak bunlara kimlerin aday olduğunu duymaktadırlar. Örgüte başarılı bir çalışan olarak katkıda bulunabilmek için, bir yöneticinin örgütün içindeki ve dışındaki politik ve toplumsal yaşamın bir parçası olması gerekmektedir. Bu ise ancak bir şebekeye katılmakla sağlanabilmektedir (Palmer ve Hyman, 1993: 19-20).

İnsan kaynakları tarafından cam tavan engellerini aşmak için örgüt kültüründe, örgüt politikalarında, mentorluk hizmetlerinde ve kadınları informal iletişim ağlarına katma çabaları dahilinde yapılacak değişimlerin ne ölçüde faydalı olduğu da doğru bir ölçümleme ile ölçülmelidir. Bu konuda Lockwood (2004) örgütlere “değişimi ölçün” tavsiyesinde bulunmuş ve yapılacakları şu şekilde sıralamıştır:

- Kadınları yönetici konumlarında görevlendirmek için izlenen işe alım stratejilerinin ne kadar etkili olduğu izlenmelidir.
- Kadınların kurum içerisindeki gelişimlerinin ne ölçüde olduğu takip edilmelidir. İşe alım, iş rotasyonu, iş bırakma, yurtdışı görevlendirme ve terfi süreçlerinde kadınların ne ölçüde yer aldığına bakılmalıdır.
- Liderlik programları ve yöneticilik eğitimleri gibi kariyer geliştirme olanaklarına kimlerin ulaştığı belirlenmelidir.
- Kurum içerisinde benzer pozisyonlarda çalışan kadın ve erkeklerin ücretleri kıyaslanmalı ve mevcut olan fark giderilmelidir.
- Kadınların ve erkeklerin işgücü devir oranı ölçülmelidir.
- Kadınların işi bırakma sebepleri araştırılmalıdır.

Kadın çalışanları örgüte katmada eğitimin önemi çok büyüktür. Özellikle uluslararası işletmelerde çalışmak üzere yurtdışından gelen gurbetçi kadınların eğitimi ve oryantasyon faaliyetlerine büyük önem verilmiştir. Göçmen eğitiminin çeşitli şekilleri, uluslararası görev performansını etkilemede değerli bir yatırım olarak görülür. Bir çalışma Japon göçmenler için çapraz kültür farkındalığı eğitiminin onların uluslararası görevlerinde ev sahibi ülkenin işgücü ile sosyalleşme yeteneklerini artırdığını ve böylece birçok yabancı şubedeki stratejik kontrole de ulaşılmış olacağını saptamıştır. Amerika ve Avrupa' daki diğer çalışmalar Güney Kore ve Suudi Arabistan gibi ülkelere gönderilen göçmenlerde eğitimin göçmenlerin oraya uyum etkililiğini, hızını ve göçmenlerin görev performansını artırdığı ve başarısızlık halinde minimum maliyet gerektirdiği ortaya çıkmıştır. Bu çalışma bulgusu göçmen eğitimini desteklemesine rağmen birçok göçmen eğitim almadan yurtdışına gönderilmektedir. Çünkü mantıken eğitim için yeterli zaman yoktur, eğitim ihtiyaçları açık-net değildir, ya da mevcut teknik imkanlar göçmenlerin başarılı iş yapması için yeterli değildir. Eğer çokuluslu şirketler bunu dikkatli bir şekilde göz önünde bulundurur ve göçmen eğitimini etkili maliyet yaklaşımı çerçevesinde gerçekleştirirse bunun önemli yararlarının olacağı ortadadır (Vance ve Paik, 2006:193).

## **SONUÇ**

İnsan kaynakları örgütlerde çalışanlarının verimliliğini artırıcı uygulamalar getirmekle sorumludur. Bunu yapabilmek için öncelikli olarak çalışanların içinde bulunduğu durumlar ve yaşadığı sorunlar çok iyi bir şekilde tanımlanmalıdır. İşletmeler için kadın-erkek çalışan şeklinde ayırmadan her bir çalışanın önemli olduğu ve yatırım yapmaya değer olduğu inancına kavuşturulmalıdır. Her türlü ayrımcılığın engellendiği bir örgüt kültürü yaratılmalıdır.

Cam tavan engellerinin stratejik odaklı insan kaynakları yönetimi anlayışı ile daha kolay şekilde kaldırılacağı düşünülmektedir. Çünkü strateji bir yönetime değişimleri önceden fark edebilme ve değişen durumlara kolay uyum sağlama elastikiyeti kazandırmaktadır. İşletmede kadın çalışanların daha üst mevkilere ilerlemesini engelleyen cam-şeffaf engeller ancak stratejik bir gözle görülebilir ve ancak stratejik uygulamalarla aşılabilir.

Kadın personelin başarılı olması ve üst kademelere ulaşabilmesi için insan kaynakları tarafından kadın çalışanlar eğitim ve kariyer geliştirme, oryantasyon ve motivasyon uygulamaları ile desteklenmelidir. Örgüt içerisinde kadın çalışanlara yapılan yatırımlar ölü girişimler olarak görülmemeli ve tüm çalışanlara eşit yatırım ilkesi uygulanmalıdır. Özellikle terfi ve atamalarda eşitlik ilkesi geçerli olmalıdır.

Gerek kamu işletmeleri ve gerekse özel işletmelerde yöneticilerin cam tavan engellerini kaldırmaları örgüt içerisinde yapacakları değişimlere bağlıdır. Kadın çalışanlara güven duygusunu aşıl原因 ve onları destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması, bu değişimlerin başında gelmektedir. Her çalışanın eşit olduğu ve üst kademelere de gelinmesinde de adil bir davranış uygulanması örgütün vazgeçilmez politikası olmalıdır. Bu değişimlerin sağlanmasında yöneticilerin mentorluk görevi bilincine sahip olması önemli bir unsurdur. Tüm çalışanların örgüt içerisinde kurulacak sosyal iletişim ağına serbestçe dahil olabilmesi çalışanlar arasındaki bağlılığı artıracak ve sonuçta bu bağlılık örgütsel bağlılığı, işlerin gönülden ve doğru bir şekilde yapılmasını ve örgütsel performansın artırılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, yöneticiler her çalışanın kadın çalışanlar da dahil olmak üzere yaratıcı ve yenilikçi fikirlerinden yararlanarak örgüte değer kazandıracaktır.

### **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

Anafarta, Nilgün, Fulya Sarvan ve Nuray Yapıcı (2008), “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı 15, ss. 111-137.

Arıkan, Semra (1999), “Yönetimsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Engeller”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Sayı 4, ss. 147-154.

Aytaç Serpil (2001), “Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu”, *Prof. Dr. Nusret Ekin' e Armağan* içinde, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Yayın No: 38, ss. 905-914.

Barutçugil, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer yayıncılık, İstanbul.

- Bratton, John (2007), "Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management* (John Bratton ve Jeffrey Gold), Palgrave Macmillan, ss. 39-64.
- Ceylan, Canan (2004), "Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, Sıra 14.
- Çınar, Zehra (2007), "Coaching ve Mentoring", *PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi)*, <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979 - Yıl:3 Sayı:1.
- Erçen, Ayşe (2008), "Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme", Çukurova Üniversitesi, SBE İşletme ABD Doktora Tezi.
- ILO (International labor Office), (2004), News From Geneva, Newsletters, 1 Nisan 2004.
- Insch, Gary, Nancy McIntyre ve Nancy Napier (2008), "The Expatriate Glass Ceiling: The Second Layer of Glass", *Journal of Business Ethics*, Cilt 83, ss. 19-28.
- Karaca, Ayşe (2007), "Kadın ve Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, YL Tezi, Selçuk Üniversitesi, SBE İşletme ABD.
- Lockwood, R. Nancy, (2004), "Domestic and International Perspectives", *Research Quarterly*, Ocak Sayısı, ss. 1-10.
- Nicholson, Nigel (1996). "Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age", *Academy of Management Executive*, Cilt 10, Sayı 4, ss. 40-51.
- Öğüt, Adem (2006), "Türkiye' de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, ss. 56-78.
- Öğüt, Adem (2001), *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Palmer, Margaret ve Hyman, Beverly (1993), *Yönetimde Kadınlar*, (Çev: Vedat Üner), Rota Yayıncılık, İstanbul.



- Pichler, Shaun, Patricia A. Simpson ve Linda K. Stroh (2008), “The Glass Ceiling in Human Resources: Exploring The Link Between Women’s Representation in Management and the Practices of Strategic Human Resource Management and Employee Involvement, *Human Resource Management*, Cilt 47, Sayı 3, ss. 463-479.
- Schultz, Robert John (1998) Managerial Perceptions of Glass Ceiling Barriers, *Doktora Tezi*, LaVerne University, California.
- Seviçin, Ahmet (2006), “Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, 2006, ss. 183-197.
- Vance M. Charles ve Yongsun Paik (2006), *Managing a Global Workforce Challenges and Opportunities in International Human Resource Management*, M.E. Sharpe, Inc., USA.
- Wirth, Linda (2004), *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*, International Labor Office, Geneva.