

## İnsan Kaynakları Yönetimi ve Cam Tavan İlişkisine Türk Eğitim Sektörü'nden Niceliksel Bir Bakış: Kadın Kadının Destekçisi Mi?

*A Quantitative Look To The Relationship Between Human Resources Management and Glass Ceiling From The Turkish Education Sector: Does A Woman Support Another Woman?*

**Numan AKSOY<sup>1</sup>**

### Özet

Cam tavan sorununun örgütlerde kadınların üst yönetim kademelerine yükselmesini engelleyen ciddi bir sorun olduğu bilinmektedir. Kadınların kariyer ilerleyişine zarar veren bu sorunu ortaya çıkaran birçok neden vardır. İnsan kaynakları yönetimini ilgilendiren bazı uygulamalar da bu nedenler arasında sıralanır. Bu çalışmada cam tavan kavramına insan kaynakları yönetimi penceresinden bakılacaktır. Bir başka deyişle, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının örgütlerde çalışan kadınların cam tavan algılarını nasıl değiştirdiğine odaklanılacaktır. Kısaca işe alım, kariyer geliştirme, eğitim, performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin uygulanmasındaki cinsiyet etkisinin kadınların cam tavan algılarını nasıl değiştirdiği bu çalışmanın temel konusudur. Çalışmayla beraber Türk cam tavan yazınındaki bazı eksik noktaların tamamlanacağı düşünülmektedir.

**Jel Kodları:** M10, M12, M19

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan, Cinsiyet Eşitsizliği, İnsan Kaynakları Yönetimi

<sup>1</sup> Dr., Atılım Üniversitesi İşletme Bölümü Yarı Zamanlı Öğretim Üyesi, numan83@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7698-4753



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

## Abstract

It is known that the glass ceiling problem is a serious problem in organizations that prevents women from advancing to top management positions. There are many reasons behind this problem which gives harm to women's career progression. Some practices of human resources management are listed among these reasons. In this study, the glass ceiling concept will be viewed from the perspective of human resources management. In other words, the focus will be on how human resources management functions change the perception of glass ceilings of women working in organizations. In short, how the gender effect in the implementation of human resources management activities such as recruitment, career development, training, performance evaluation changes women's perception of glass ceiling is the main subject of this study. With the study, it is thought that some of the missing points in Turkish glass ceiling literature will be completed.

**Jel Codes:** M10, M12, M19

**Keywords:** *Glass Ceiling, Gender Inequality, Human Resources Management*

## 1. Giriş

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının dünya genelinde kadınlara erkeklere kıyasla adil davranmadığı görülmektedir ve bu ciddi bir problemdir. Batı yazını tarandığında, bu problemleri uygulamalardan örgütlerdeki kadınların cam tavan algılarının nasıl etkileneceği konusunda çıkarımlar yapmak mümkün olmaktadır. Bu çıkarımların, tam bir Batı toplumu olarak kabul edilemeyecek ve bir Doğu-Batı kültür sentezi olan Türkiye'de karşılığının olup olmayacağını incelenmesi bu çalışmanın temel meselesidir ve çalışmanın önemi de buradan ileri gelmektedir.

Bu çalışmada, araştırma yöntemi olarak niceliksel yöntem kullanılmıştır ve veri toplamak için kapalı uçlu anket uygulaması yapılmıştır. Kapalı uçlu anket uygulaması araştırmanın ilk kısıtıdır. Araştırma, eğitim sektöründe yürütülmüştür. Bunun nedeni yazından alınan destek ve yazarın önceki araştırmalarından edindiği bilgiler neticesinde eğitim sektörünün geleneksel kadın işi olarak kabul edilemeyecek bir sektör olduğunun düşünülmesidir. Geleneksel kadın işi olarak kabul edilemeyecek bir sektörde ortaya çıkacak sonuçların kadınların cam tavan algılarını gösterme konusunda daha gerçekçi sonuç vereceği varsayılmıştır. Bu varsayım, aynı zamanda araştırmanın bir kısıtı olarak da kabul edilebilir. Araştırma, İstanbul ilindeki lise düzeyi özel okullarda yürütülmüştür. Dolayısıyla, sadece bir ili kapsamı ve özel liselerle sınırlı olması araştırmanın bir diğer kısıtıdır.

Çalışmanın ilk bölümünde, cam tavan kavramının ne olduğu tanımlanacak, daha sonra insan kaynakları yönetiminin bazı uygulamalarının kadınların cam tavan algısını nasıl etkileyebileceğinden bahsedilecektir. Ardından, bu çerçevede oluşturulmuş hipotezlerin testine geçilecektir. Makale, bu testlerden çıkan sonuçların yorumlanmasıyla son bulacaktır.



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaoeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Cam Tavan ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Örgütte ilerleme şansına sahip olamayan kadınların kariyerinde gerek yatay, gerekse dikey olarak görünmez bir duvara çarptığı söylenmektedir. Örgütlerde kadının üst pozisyonlara doğru ilerlemesini engelleyen bu şeffaf duvarlara "cam tavan" adı verilmektedir. (Jackson ve Callaghan, 2009). Bir başka deyişle, cam tavan, kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini durduran engellerdir (Morrison ve Van Glinow, 1990). Bu engeller kısaca; erkek egemen örgüt kültürü, ön yargı ve kalıp yargılar, işyerinde eğitim eksikliği, hami yardımı alamama ve erkek ağlarına dahil olamamaktır (Brass, 1985; Schor, 1997; Carli, 2001; Higgins ve Kram, 2001; Jackson ve Callaghan, 2009). Bunlara ek olarak, sosyalleşme ve kadınların aile sorumlulukları gibi faktörlerin de bu engeller arasına dahil edilmesi mümkündür (Ragins ve Sundstrom, 1989; Van Vianen ve Fischer, 2002; Wood ve Eagly, 2002).

İnsan kaynakları yönetimi; kadrolama, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, kariyer desteği ve motivasyon gibi uygulamalarla örgüt performansını artırmak ve dolayısıyla örgüte rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla işgörenlerin bilgi ve yeteneklerinden azami derecede istifade etmeye ve onların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir yaklaşımdır (Paauwe ve Boon, 2009).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı bugünkü şeklini alıncaya dek bazı aşamalardan geçmiştir. Kadınların geleneksel olarak tarih boyunca ellerinde tuttuğu diğer insanlara destekte bulunma ve yardım etme rolü geçmiş yıllardaki personel işlerinin kadınların elinde bulunmasına ve personel yönetiminin erkek işinden ziyade bir kadın işine dönüşmesine yol açmıştır (Pichler, Simpson ve Stroh, 2008). Kadınların çalışanların dilinden iyi anlayan yumuşak yapıları, erkeklere kıyasla karşısındakiyle daha iyi iletişim ve empati kurabilme özellikleri düşünüldüğünde o yıllarda personel yönetiminin kadınların ciddi bir oranda istihdam edildiği bir yapı haline dönüşmesi normal kabul edilmelidir (Kumar, 2016). Dolayısıyla modern insan kaynakları yönetimi kavramının oluşmasında bir yapı taşı görevi gören personel yönetimi kavramı bazı yazarlara göre gerçek bir geleneksel kadın işi olarak tanımlanmıştır. Erkeklerin o yıllarda örgüt için kilit bir noktada bulunmayan bu görev sahasını çok da istememeleri bu durumu hızlandıran nedenlerden birisidir. Bütün bunlar nedeniyle, personel yönetimi ile ilişkili olarak ortaya çıkabilecek olan ön yargı ve kalıp yargıların o yıllarda kadınlara zarar vermediği söylenebilir (Pichler, Simpson ve Stroh, 2008; Kumar, 2016).

Zaman ilerledikçe ve personel yönetimi kavramı yerini insan kaynakları yönetimi kavramına bıraktıkça erkekler kadınlara bıraktıkları bu sahayı yavaş yavaş geri almaya başlamışlardır. Personel yönetiminin getirdiği dar destek anlayışının yerini örgütün genel stratejisi içerisinde kilit bir yer tutan ve örgüt hedeflerine ulaşılmasında ciddi önem taşıyan bir yapıya bırakmasıyla beraber "insan kaynakları yönetimi" kavramı şekillenmiş ve stratejik açıdan kilit bir yer tutan bu yapıyı erkekler kadınlara bırakmak istememeye başlamıştır (Kumar, 2016). Dolayısıyla geleneksel kadın işi olarak adlandırılabilir bir yapı artık yerini erkek işi olarak adlandırılabilir bir yapıya bırakmaya başlamıştır (Fugate, Decker ve Brewer, 1988). Bir başka deyişle, insan kaynaklarının artan stratejik önemi erkeklerin gözünde bu görev sahasının kadınlara bırakılarak prestijinin düşürülemeyeceği bir hale gelmesine yol açmıştır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin kadınların mı erkeklerin mi güdümünde olmasının



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaoeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

tarihsel açıdan erkeklerin bu işe duyduğu heves ile de şekillendiği kabul edilebilir (Reichel, Brandl ve Mayrhofer, 2009).

Kadınların insan kaynakları uygulamaları ile ilgili bazı sorunlar yaşadığı bilinmektedir. İşe alım aşamasından başlamak üzere erkekler kendi toplumsal güçlerini kullanır ve kadınların örgütlere giriş şansını azaltırlar. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, kariyer geliştirme ve performans değerlendirme noktalarında da insan kaynaklarının erkek egemen yapısı ülke farkı gözetmeksizin kadınlara zarar verir (Anbarasu ve Barnabas, 2010). İnsan kaynakları departmanlarında kadınlara kıyasla daha fazla sayıda erkeğin bulunduğu ve bu sayısal fazlalığın erkek egemen yapıyı perçinlediği söylenmektedir (Pichler, Simpson ve Stroh, 2008). Kısaca, insan kaynakları yönetimi uygulamaları genellikle cinsiyetçi etkilerle şekillenmektedir (Truss, 1999; O' Shea ve Toohey, 2014).

Bu cinsiyetçi yaklaşımlar doğru uygulamalar değildir, çünkü bir örgütün rakiplerine karşı uzun vadede kurabileceği rekabet üstünlüğünün çeşitlilikten ileri geldiği ispatlanmıştır. Bunu zaman içinde anlayan bazı örgütlerin bakış açılarının değiştiği ve tekrar kadınlara insan kaynakları yönetimi açısından hak ettikleri destekleri vermeye başladıkları söylenmektedir (Schreiber, Price ve Morrison, 1993; O' Shea ve Toohey, 2014). Çeşitlilik her zaman bilhassa problem çözmede örgütlerin ciddi anlamda önünü açmaktadır. Homojen yapılarda görülen düşünce kısırlığı ve düşük sosyal etkileşim, örgütleri uzun vadede zarara sokar. Cinsiyet çeşitliliğinin sağlanamadığı yapılarda üretim bakımından da sıkıntılar doğduğu söylenmektedir (Roh ve Kim, 2016). Farklı görüşlerin ortaya çıkması, farklı tecrübeler, yetenekler ve bilginin ortaya konulması ve dolayısıyla yüksek takım performansına erişim mutlaka kadınların da resmin içine dahil edilmesiyle ortaya çıkacaktır. Cinsiyetten gelen rollerin minimize edilebildiği ve kolektivist olabilen örgütler diğerlerine kıyasla her zaman daha yüksek performanslıdır (Schmidt vd., 2015). Cinsiyetten ziyade liyakati ön plana alabilen örgütler rakiplerine karşı daha başarılı olacaktırlar (O' Shea ve Toohey, 2014).

Çeşitliliği sağlamak adına insan kaynakları yönetimini ilgilendiren işe alım, insan kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücret yönetimi gibi tüm noktalarda farklılık gözetmeksizin erkek ve kadınlar arası eşitlik sağlanmalıdır. Böylece çeşitliliğin var olduğu bir insan kaynakları yapısında cam tavandan bahsetmeden yol alabilmek mümkün olacaktır (Greer ve Virick, 2008; Roh ve Kim, 2016).

## 2.2. İşe Alım

İşe alım fonksiyonunun, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve cinsiyet ilişkisi incelendiğinde, ayrımcılığı başlatan temel nokta olduğu söylenmektedir (Fernandez ve Campero, 2017). Erkeklerle karşı başarılı bulunup işe alınmış bir kadının ilk anda erkeklerle kıyasla daha farklı ve önemsiz işlere yerleştirildiği ve böylece de işe alım fonksiyonunun kadının örgütte daha sonraları karşısına çıkacak eğitim, kariyer desteği, performans değerlendirme ve ücretleme sorunlarının temelinde yattığı görülür (Petersen, Saporta ve Seidel, 2005). Devletlerin çoğu bu durumu engellemeye çalışır çünkü cinsiyet çeşitliliği sağlanması hem devletler için, hem de örgütlerin yaşaması için önemlidir (Woodhams, Lupton ve Xian, 2009; Syamala ve Devi, 2015). Buna rağmen yine de kamu ve özel sektörün her ikisi için de bahsedilen sorunların aşılamadığını söylemek mümkün olacaktır (Yu, 2018). Sıkıntılı durum incelendiğinde bu sorunun küresel bir sorun olduğu ve kültürden kültüre de fazla fark



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

taşımadığı belirtilmektedir (Woodhams, Lupton ve Xian, 2009; Syamala ve Devi, 2015; Liebkind, Larja ve Brylka, 2016). Kısaca, işe alım fonksiyonunda bir erkek standardı vardır (Teigen, 1999).

Ön yargı ve kalıp yargılar, işe alım sürecinin belki de tamamında devreye girer. İşe alım sürecinin bazı aşamaları vardır. Aranan adayın bulunması için gazete ve internet ilanlarına başvurmak, iş bulma acentalarından ve özel istihdam bürolarından yardım almak, örgüt içi ve dışındaki sosyal ağları devreye sokmak gibi yöntemler personel bulmak için kullanılmaktadır (Petersen ve Togstad, 2006; Davison, Maraist ve Bing, 2011). Bir örgüte personel bulmak için iç kaynaklara veya dış kaynaklara başvurmak mümkündür. Kuramsal olarak, personel bulmak için dış kaynaklara gidilmesi iç kaynaklara nazaran ayrımcılığı daha yüksek düzeyde körükleyen bir uygulamadır (Fernandez ve Campero, 2017).

Erkekler işgören havuzunda örgütleri için gerekli düzeyde insan sermayesini taşıyan kadın aday göremediklerini iddia ederek ayrımcılığı bu noktadan başlatmış olurlar (Abbas, Hameed ve Waleed, 2011). Aday havuzlarının oluşturulması esnasında bu havuza girebilen kadın sayısı sayıca azaltılmakta ve dolayısıyla işe alımın daha sonraki aşamalarına kadınlar ilerleyememektedir (Cornell ve Benard, 2006; Fernandez ve Campero, 2017). İş teklifi alamamak başlı başına bir ayrımcılıktır (Liebkind, Larja ve Byrlka, 2016). Araştırmaların kısıtlı bir bölümü kadınların iş teklifi alma oranının erkeklerden fazla olduğunu iddia etse de genel olarak bu noktada erkeklerin kadınların ciddi oranda önünü tıkadığı görülmektedir (Petersen ve Togstad, 2006).

İşe alım ilanlarının yarısından fazlasında cinsiyet ayrımcılığının ortaya çıktığı ve bu ayrımcılığın kadın adayların iş bulmasının önünü direkt olarak kestiği söylenmektedir (Woodhams, Lupton ve Xian, 2009). Adaylardan örgüt tarafından referans mektuplarının istenmesi durumunda kadınlara erkeklere kıyasla daha düşük sayıda referans olmak isteyen kişi bulunur. Kadınların cv'lerine yazdıkları bilgilere de çoğu zaman şüpheyle yaklaşılır (Correll ve Benard, 2006).

İşe alım sürecinde yukarıda anlatılan aşamalardan sonra görüşme (mülakat) aşamasına geçilir. Görüşme tekniği, personel seçiminde en çok başvurulan teknik olarak kabul edilir (Saks ve Mc Carthy, 2006). Liyakat ilkesi teorik olarak göz önüne alındığında, bir örgütte personel alımı için yapılacak görüşmelerde cinsiyet etkisinin olmaması beklenir, ancak pratikte işler böyle yürümektedir (Abramo, DiAngelo ve Rosati, 2016). Görüşmelerde her zaman kadınlar ve azınlıklar dezavantajlıdır (Saks ve McCarthy, 2006). Görüşmeyi yapan bireylerin taşıdıkları çeşitli ön yargı ve kalıp yargılar görüşme sonucunu doğrudan etkiler (Van Den Brink, 2015). Ön yargı ve kalıp yargılara göre, grupların taşıdığı bazı genel özellikler vardır (Correll ve Benard, 2006). Bunlara göre erkekler otoriterdir, güçlüdür ve lider ruhludur, yani başarılı bir yöneticinin özelliklerini taşırlar. Dolayısıyla hiyerarşik örgüt yapısında kadınlardan üstündürler. Kadınlar ise daha yumuşaktır, kırılıgandır ve bakıcılık özellikleri gelişmiştir. Dolayısıyla, yöneticilik açısından üstün kabul edilen özellikleri erkekler kadar taşımazlar (Acker ve Von Houten, 1974).

Kadınlar da erkekler de içlerinde taşıdıkları ön yargı ve kalıp yargıları beraberlerinde görüşme odasına getirirler. İşe alım görüşmelerini genellikle erkeklerin yaptığı söylenmektedir. İşe alım görüşmesini kadınlara yaptıran örgütler bazen toplumsal ön yargılar nedeniyle düşük statüde örgütler olarak kabul edilir, bu örgütlerde çalışmanın bireye fazla bir şey katmayacağı ve yine bu örgütlerin rekabetçi piyasada fazla barınmayacağı düşünülür (Saks ve McCarthy, 2006).



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaoeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

Mülakatı yapan kişi erkeğe ve karşısındaki aday da kadınsa, erkeğin zihninde taşıdığı ön yargı kadın aday için yaptığı değerlendirmeyi negatif yönde etkiler. Bunu hisseden kadının da görüşme performansı düşer. Kadınlar görüşme esnasında kendilerine soru soran kişi erkek ise tedirginleşir ve hassaslaşır, dolayısıyla da görüşme performansları zarar görür. Adayın gözünde çalışılmak için can atılan örgüt bir anda istenmeyen ve ayrımcılığı körükleyen bir örgüt halini alır (Saks ve McCarthy, 2006). Bunun yarattığı negatif durum neticesinde kadınların büyük bir oranının kendilerini daha önceden iş için reddetmiş örgütlere tekrar başvurmaktan imtina ettikleri görülmektedir. Önceki görüşmede haksız rekabete uğradıklarını düşünen kadınların aldığı duygusal yara başka örgütlere başvurmalarını engeller. Bu durum kadınların kendi kendilerine verdikleri bir zarar olarak ortaya çıkar (Brands ve Fernandez-Mateo, 2017). Dolayısıyla, geleneksel olarak zihinde yer etmiş ön yargılar bilhassa da mülakatı yapan erkeğe görüşme esnasında kadınların davranışlarını etkiler ve bunun ardından onların değerlendirme puanlarını da düşürür (Latu, Schmid Mast ve Stewart, 2015).

Erkek görüşmeciler, zaman zaman kadın adaylarla yaptıkları görüşmeler esnasında yanlış kanılara da varabilirler. Bazı erkek görüşmeciler kadınlarla görüşme yaparken kadınların kendileriyle flört ettiğini düşünürler ve mülakat ciddi anlamda amacından sapmaya başlar. Kadınların bazıları da flörtöz davranışlarla veya hanım hanımcık kadın rolü oynayarak gerçekten erkekleri etkiler ve mülakatın sonuçlarının sapsmasına sebebiyet verirler (Latu, Schmid Mast ve Stewart, 2015).

Erkek görüşmecilerden bazıları görüşmede takındıkları yanlış tavırlar neticesinde kadın adayların medeni durumunu da merak etmeye başlarlar (Dion ve Schuller, 1990; Malcolmson ve Sinclair, 2007). Bazı örgütler henüz aday başvuru formlarının toplanması esnasında bu bilgiyi ister, diğer bir grupta ise mülakat aşamasına gelindiğinde bu soru ortaya çıkar (Harcourt ve Harcourt, 2002). Birçok devlet bu durumu engellemek için yasalar nezdinde önlem almaya çalışsa da bu sıkıntılı soru görüşmelerde halen sorulmaya devam eder (Beattie, 1991). Görüşme esnasında kadın adaya medeni durumunun sorulması kabul edilemez bir durum olmasına rağmen birçok mülakatçının bunu yaptığı söylenmektedir (Mullen, Thakur ve Hensel, 2007; Nadler ve Kufahl, 2014). Bu sorunun altında yatan iki neden olabilir. Bunlardan birincisinde adayın bekar olmasından kendine pay çıkarmak isteyen erkekler vardır. İkinci durumda ise erkek görüşmeci, toplumsal ön yargılarla fazlasıyla doludur. Evli bir kadın adayın gerçek sorumluluğunun ailesine karşı olduğunu düşünür ve onun çocuk ve aile bakımı nedeniyle örgütteki işlerini aksatacağını tahmin eder (King, 2008).

Erkeklerin ve kadınların eve ekmek getirici ve bakıcı rollerine dağılımının hem gerçek hem de algılanan cinsiyet ön yargılarına yol açtığı sosyal rol teorisinde ortaya konmuştur (Eagly ve Wood, 2012). Erkek görüşmeciler, evli kadınların örgüt performansının düşmesine sebep olacağını düşünürler ve bu durumu engellemek isterler. Ön yargılı erkek görüşmeciler mülakat esnasında zaman zaman karşısındaki kadının parmağındaki alyansa bile odaklanırlar (Nadler ve Kufahl, 2014). Bütün bu sıkıntıların yaşanmaması için, mülakat yapan kişinin her türlü cinsiyet ön yargısından arınmış ve çok tecrübeli bir kişi olması gerekmektedir.

Anlatılanlar ışığında, kuramsal olarak, mülakat esnasında ortaya çıkacak başarı çoğu zaman için görüşmeyi yapan ve adayın cinsiyetlerinin aynı olmasına bağlı gözükmektedir. Erkekler görüşmeci durumunda oldukları zaman genellikle karşılarındaki adayın da erkek olmasını



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

isterler. İşe alım sürecinin belki de en kritik aşaması olan görüşme aşamasında değerlendirilmeyi bekleyen birçok aday ve bunun yarattığı yoğun belirsizlik ortamı mevcuttur (Barrick ve Swider, 2010). Bu nedenle sıkışan, kimi seçeceğine karar veremeyen erkek görüşmeci kendine çıkış yolu olarak toplumsal ön yargılara sığınmayı seçer. Bir erkek adayı yüksek puanla değerlendirmek kendine ve topluma karşı daha kolay rasyonelleştirilebileceğinden çoğu görüşmeci erkek adaya yüksek puan vererek işin içinden sıyrılma yolunu tercih eder (Keck ve Tang, 2019). Mülakatı yapan kişi ve adayın her ikisinin de kadın olduğu durumların kadınların lehine olduğu varsayılmaktadır (Saks ve Mc Carthy, 2006). Kadın mülakatçı ile mülakat yapan kadın aday kendini daha rahat ifade edecek, performansı daha yüksek olacak, ve o örgütün ayrımcılığa prim vermediğini düşünecektir. Bu olumlu durumun kadının işe girdikten sonrası zaman diliminde taşıdığı cam tavan algısını düşüreceği varsayılmaktadır. Öte yandan, işe giriş görüşmesinin erkekler tarafından yapılması durumunda kadınların o örgüte işe girmiş olsalar dahi cam tavan algılarında olumsuz yansımalar olacağı varsayılmaktadır. Görüşme esnasında erkek görüşmecinin davranışları nedeniyle erkek egemen örgüt yapısını hisseden bazı kadınların o örgütteki iş hayatları boyunca bunun etkisinde kalacakları ve diğer kadınlara göre cam tavan algısını daha yoğun taşıyacakları düşünülmektedir.

Anlatılanlar ışığında,

**H1: Kadınlar tarafından son işe giriş mülakatı yapılan kadınların cam tavan algıları, erkekler tarafından yapılanlara kıyasla daha düşük olacaktır.**

### 2.3. CEO Etkisi

İşini severek yapan, gönüllü çalışan ve örgüt hedefleriyle uyumlu olabilen işgören, bütün örgütlerin çalıştırmak istedikleri işgören tipidir. İşte bu noktada bu tip bir işgöreni yaratabilmeye yardımcı olmak için eğitim fonksiyonu devreye girer. Nitelikli işgören bulundurmamak her zaman rakiplere karşı rekabet üstünlüğüne yol açar.

İnsan kaynakları yönetiminin bu kadar önemli bir kısmını tutan eğitim fonksiyonunun cinsiyet etkisinden arınmadığı görülmektedir (Ackah ve Heaton, 2003). Yapılan araştırmaların genel olarak gösterdiği sonuç örgütlerin büyük bir bölümünün erkeklerle sağladığı eğitim desteğini kadınlara tam olarak sağlamadığıdır. Son yıllarda bu durumun kırılmaya başlanmış olması ümit verici olsa da sıkıntı hala devam etmektedir (Wooden ve VandenHeuvel, 2002). Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ulaşmada kadınlara kıyasla çok daha avantajlı durumda bulunan erkeklerin bu avantajı kariyer ilerletme ve yüksek gelir olarak kendilerine geri dönmekte, kadınlar ise bu imkana ulaşmada geri kalmaktadır. Bu durumun oluşmasındaki temel nedenlerden birisi kadınların aile ve çocuk bakımı nedeniyle işi bırakacakları ve eğitim masrafının boşa gideceği algısıdır (Keaveny ve Interrieden, 1999).

Eğitim fonksiyonunun başlangıç noktası olarak kabul edilebilecek oryantasyon eğitiminde yoğun cinsiyet etkisi göze çarpmaktadır. Bu eğitimle birlikte dışarıdan gelen bir kişi "içerideki"ne dönüştürülür ve örgütün bir parçası haline alır. İş tatminine giden yolun başlangıç noktası olan oryantasyon eğitimini almada kadınlar erkeklerden geride kalırlar (Georgellis, Lange ve Tabvuma, 2012). Bunun dışında erkekler her zaman işverenler tarafından desteklenen uzun dönemli eğitim faaliyetlerinin parçası olurlar, kariyer yönelimli kurslara



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaoeconomia*, 5(2), 693-721.

doi: 10.25295/fsecon.877314

katılırlar. Kadınlar ise bu imkanlara ulaşmada geridedir. Bu tür faaliyetlere iştirak etmenin oryantasyon eğitiminde olduğu gibi iş tatmini olarak geri döndüğü ve kadınların bu nedenle iş tatmininin çoğu zaman erkeklere kıyasla düşük kaldığı söylenmektedir (Burgard ve Görnitz, 2011). Dolayısıyla anlatıldığı gibi eğitim ve geliştirme faaliyetlerine kadınların da erkeklerle aynı düzeyde ulaşabilmesi için yeni bir bakış açısına ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Dış çevresel faktörler, sürekli olarak değişim göstermektedir. Bu değişime cevap verebilmek adına örgütler, insan sermayelerini üst noktalara taşımak zorundadırlar. Kariyer yönetimi ve planlaması ile bireylerin kendi kariyer planlarını uygulamasında örgütler yol gösterici olurlar ve böylece örgüt de birey de amaçlarını gerçekleştirmiş hale gelirler. Bir bireyin yükselme arzusuna yol açamayan bir örgüt, o bireyin geleceğe umutla bakmasının önünü kesmekte ve bu, bireylerin çaba ve performanslarını da düşürmektedir. Bireyi, heyecanını kaybetmeden çalıştırmak örgütün vazifesidir. Heyecanını kaybetmemesi için de, bireye üst kademelere doğru yükselme fırsatının tanınması ve onun kişisel gelişiminin önünün açılması gerekir. Kısaca kariyer yönetimi, kişilerin kariyerlerini oluşturulan bazı politikalarla ve uygulamalarla dizayn etmeye ve onlara yeni bir yol açmaya çalışır. Ancak bu yol, kadınlar için erkeklere kıyasla genellikle muğlaktır (Pazy, 1987).

Kariyer geliştirme adına kadınların üstüne daha çok eğilme gerekliliği vardır, çünkü kadınlar buna ihtiyaç duyarlar. Kadınların kariyer yolu erkeklerden farklı olmalıdır (Chênevert ve Tremblay, 2002; Eddleston, Veiga ve Powell, 2006). Yazında, örgütte yaşadığı bütün aşamalarda erkeklere göre sıkıntılı durumda bulunan kadınların kariyer ilerletme konusunda da daha fazla desteğe ihtiyaç duydukları anlatılmaktadır. Kariyer ilerletmeyle ilgili olan bazı genel değişkenler vardır. Bunların en başta gelenleri iyi bir hami sahibi olma, eğitim fonksiyonlarına ulaşabilme, kariyer danışmanlarına sahip olma, destekçi bir iş ve aile çevresi, iş ve aile taleplerini dengeleyebilme, ağ düzeneklerine katılabilme, seyahat edebilmedir. Bu değişkenlere bakıldığı zaman kadınların erkeklere kıyasla bunları sağlamada dezavantajlı oldukları görülür (Adler, 1994; Marlow, Marlow ve Arnold, 1995).

Kadınların iş dışında taşıdıkları sorumluluklar erkeklere göre fazladır, dolayısıyla erkek ve kadının kariyer yönetimi farklı bakış açılarıyla ele alınmalıdır. Bu sorumluluklar ile beraber çoğu kadın suçluluk duygusuyla dolar. Çocuklarını ve ailelerini yalnız bıraktıklarını, onlarla yeterince ilgilenemediklerini düşünürler (Borman ve Guido-Dibrito, 1986). Bu nedenle çoğu zaman kariyer kaygısıyla dolup taşarlar. Bazı kadınların bu duygular nedeniyle kariyer hedeflerine ulaşacak dermanı bulamadıkları ve kafa karışıklığı nedeniyle kendi kariyerlerini kendileri baltaladıkları söylenmektedir (Veiga, 1976; Nadler ve diğ., 2013). Araştırmalara göre başarılı kadınlar çoğunlukla kariyer merkeziliğini öne alan kadınlardır. Sürekli ve düzenli olarak çalışan kadınlar aile sorumluluklarını işlerine göre ayarlar. Genellikle çocuksuz kadınlar kariyer ilerletmede diğerlerinden daha başarılı olurlar (White, Crino ve Desanctis, 1981). Bunun nedeni olarak evde bulunma isteğiyle örgütsel olarak taşınan arzular arasındaki ters ilişki gösterilmektedir (Litzky ve Greenhaus, 2007).

Anlatılanlar ışığında kariyer desteği verme açısından kadınlar için örgütlerde yarı zamanlı işler ve kısa kontratlarla desteklenen esnek bir yapı kurulması gerekliliği görülmektedir (Costa ve Gianecchini, 2007; Ranson, 2003). Bazıları bu yeni yapıyı sınırsız kariyer olarak da adlandırır (Defillippi ve Arthur, 1994). Esnek ve yarı zamanlı çalışma, kariyere ara verme ve annelik için





Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaoeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

ara verebilme, çocuk bakımına maddi destek verme gibi uygulamaları olan örgütler, aile odaklı örgütler olarak kabul edilir. Aile ve işin sorumluluklarını aynı anda yerine getirmeye imkan veren kariyer politikaları resmi veya gayriresmi olarak uygulandığında aile dostu örgüt tipi ortaya çıkar (Mastracci ve Arreola, 2016).

Nitelikli insanların ailelerine bakmak için iş hayatından ayrılması sonucu insan havuzunda azalma meydana gelmesi örgütlerin aile odaklı politikalara yönelmesini ortaya çıkarmıştır (Costa ve Gianecchini, 2007). Örgütün yapısının veya büyüklüğünün buna uygun olmaması ve pazardan dayatılan yoğun rekabet gibi bazı durumlar sonucunda bazen bu tür uygulamaları yapabilmek mümkün olmamaktadır. Küçülmeye giden örgütlerin rakipleriyle rekabet edebilmeleri için genellikle geleneksel yapıda devam etmesi ve çalışma saatleriyle oynamaması gerekir. Bazı örgütlerde ise uzun saatlerle insanları iş başında zorlayıp çalıştırmanın örgüte olan bağlılığı arttıracığına inanılır. Ülkedeki yasalar da bu konuda belirleyicidir (Scheibl ve Dex, 1998).

Bütün bunlar ışığında eğitim ve kariyer desteğini kadınlara tam olarak sağlayabilmek için yeni bir bakış açısına ihtiyaç olduğu göze çarpmaktadır (Mavin, 2001). Bunu da yapacak olan belki de kadın CEO'lardır (Eagly ve Carli, 2003).

Kadınların örgütün en üst yönetici pozisyonuna getirilmesi genellikle ülke farkları fazla gözetilmeksizin paydaşlar tarafından da istenen bir uygulamadır (Terjesen ve Singh, 2008). Paydaşlar, örgütlerde üst yönetim pozisyonlarında kadın bulundurmaktan sembolik olarak meşruiyet elde edildiğini düşünürler. Kadınların üst yönetim pozisyonlarına atanması hem o örgütte çalışan diğer kadınlara, hem diğer yatırımcılara, hem de genel olarak halka karşı sosyal değişimin sağlandığını hissettirmek için iyi bir örnektir (Eagly ve Carli, 2003). Böylece kadınların kariyerini destekleyen bir örgüt kültürü oluştuğunun tablosu ortaya konur ve meşruiyet elde edilir (Bilimoria, 2006). Bu nedenle birçok örgütte kadınların üst yönetim pozisyonlarına atanmasının ardından gelen borsa tepkileri çok olumludur (Lee ve Hayes James, 2007). Hissedarlar çoğu zaman kadınların bulunduğu üst yönetim kurulu olan örgütlerin daha karlı olduğunu düşünürler çünkü kadınların esnek davranış yapısının örgütlerin değerini arttırdığı varsayılır (Kang, Ding ve Choerenwong, 2010).

Bu durumu destekleyen bir başka örnek kaynak bağımlılığı kuramından verilebilir. Kaynak bağımlılığı kuramı, şirket kurullarını şirket ve çevresi ile şirketin bağlı olduğu dış kaynaklar arasında önemli bir bağlantı olarak görür. Bu bağlantı yüksek kurumsal performans için gereklidir. Yönetim kurulunun paydaşlarla bir bağlantı mekanizması olarak kullanılması şirketlere kamusal imaj, görüş çeşitliliği ve bunun getirdiği yüksek performans olarak faydalar sağlamaktadır (Lückerath-Rovers, 2013).

Kadınların örgütlerde üst düzey kilit pozisyonlara ve belki de sonunda en tepeye getirilmesi meşruiyet argümanından ziyade genel performans çıktıları açısından da incelendiğinde olumludur. Kadınlar genellikle kriz zamanlarında hatırlanır ve örgütlerin üst noktalarına doğru hareket ederler. Bu fırsatın ardından da performansları iyi olduğu sürece yerlerinde kalırlar (Cook ve Glass, 2014). Üst yönetimde kadın temsiline üst yönetim ekibine bilgi ve sosyal çeşitlilik getirdiği ve bu bilgi çeşitliliğinin karar alma süreçlerini geliştirerek örgüt performansına olumlu yansıdığı görülmektedir (Dezsö ve Ross, 2012). Kadın yöneticilerin önceki çalışma hayatlarından ve iş dışı hayatlarından örgüte taşıyacakları tecrübeler, erkeklere



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaoeconomia*, 5(2), 693-721.

doi: 10.25295/fsecon.877314

kıyasla daha farklı olacaktır. Homojen bir yönetim kurulundan daha yaratıcı fikirler ortaya çıkar ve bu da örgüt performansını doğrudan etkiler (Smith, Smith ve Verner, 2005). Çeşitlilik ile fikir fazlalığı sağlanır ve bu durum bilhassa yeni pazarlara girildiği zaman örgütlere fayda sağlayacaktır (Dwyer, Richard ve Chadwick, 2003). Kısaca bulgular, üst yönetim grubunda ve CEO pozisyonunda kadınların bulunduğu şirketlerin diğerlerine kıyasla daha iyi finansal performans gösterdiğini göstermiştir (Eagly, 2007).

Örgütler ile ilgili her çıktının yönetim takımının özelliklerine göre değişkenlik gösterdiği açıktır. Bütün stratejik seçimler ve bunların ardından ortaya konan performans üst karar vericilerin düşünce yapısının bir yansıması olarak kabul edilir (Hambrick ve Mason, 1984) (Papadakis ve Barwise, 2002). CEO'lar örgütün yol haritasını ortaya çıkarırlar, ve örgütün nereden nereye doğru gittiğini belirleyen insanlar onlardır. CEO'lar kendi bakış açılarını örgütlere benimsetmek isterler ve böylece örgütü çok şey başarmış bir hale getirerek piyasada aranan bir isim haline gelerek manevi tatmin ile dolmayı amaçlarlar. Dolayısıyla bir örgütte çeşitlilik sağlanmak isteniyorsa bunun örgüte getireceği bütün pozitif noktalar CEO tarafından iyi biliniyor olmalıdır. Çeşitlilik sağlamanın örgüte getireceği kar olarak işin maddi boyutu ve toplum ve yasaların istediğine cevap verebilmeyi içeren manevi boyutu vardır (Ng ve Sears, 2017).

İşe alımdan başlamak üzere eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi gibi insan kaynakları yönetimini ilgilendiren noktaları kadınlar lehine oluşturulması CEO'nun vizyonundan ve ortaya koyduğu uygulama şekillerinden doğacaktır. Erkekler toplumsal ön yargıların da etkisiyle örgütlerde çeşitliliği sağlamada kadınlar kadar başarılı değillerdir. Dolayısıyla bir örgütte alt pozisyonlardaki kadınların nereye ve ne kadar ilerleyebileceği konusu CEO'nun kim olduğuyla doğrudan bağlantılıdır (Ng ve Wyrick, 2011). Buradan kadınların örgütlerde kariyer ilerlemesi sağlayabilmelerinin kendilerini erkeklerden çok daha iyi anlayabilecek kadın CEO'larla ilişkili olduğu görülebilir.

Örgütte yaşananlar bir yaşam paylaşımıdır. Başarı için genellikle bu paylaşımlar anahtardır. Bireyler birbirleriyle kurdukları sosyal temas neticesinde örgütleri bir yerden bir yere getirirler. Sosyal ilişkiler kurulurken ilişkinin her iki tarafının aynı cinsiyetten olmasının önemi vardır çünkü sosyal ilişkiler genellikle benzerlik üzerine inşa edilir. Bu benzerlik nedeniyle kadınlar arasında ağlar oluşmaya başlayacaktır (Hersby, Ryan ve Jette, 2009).

Üst yönetime kadınların gelmesiyle beraber daha alt pozisyonlarda çalışan kadınlar rahatlamaya başlarlar (Dezsö ve Ross, 2012). Üst yönetime kadınların gelmeye başlaması, kadınların ortak deneyimlerini arttırarak örgüt kültüründe kadınlar lehine değişim oluşmasını sağlar (Sealy ve Singh, 2010). Kadınların yönetim stili erkeklerin otoriter yönetimine nazaran daha demokratik ve etkileşimcidir. Çalışanlarından alacakları geribildirim erkeklerle kıyaslandığında onlar için daha önemlidir. Bu nedenle hamilik için erkeklere kıyasla daha açıktır. Kadınlar aynı cinsiyetten olmaları nedeniyle birbirlerine daha rahat hamilik yapabilirler (Melero, 2011). Bu hamilik rol modeli etkisini ortaya çıkararak alt pozisyonlardaki kadınların beklentisini ve çabasını arttırır, bu da onların kariyer gelişimine olumlu olarak yansımaya başlar (Nina, Valdemar ve Mette, 2006).

Kariyer ilerletmede bireylerin rol modellerinden yoksun olduğunu düşünmesi, onların kendilerini yalnız hissetmesine ve önlerinin tıkanıp düşünmesine yol açar. Üst yönetici ve CEO pozisyonlarında kadınların bulunduğu örgütlerde diğer kadınlarda bu düşünce daha düşük



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaoeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

düzyeyde oluşur. Dolayısıyla kadınların performansı artar ve iş bırakma oranı azalır. Böylece kariyer yürüyüşleri de hızlanır (Sealy ve Singh, 2010). Üst yönetici kadınların tırmandığı her bir kariyer basamağının astların motivasyonunu ve bağlılığını arttırarak onların da kariyer yürüyüşünü hızlandırdığı söylenmektedir (Dezsö ve Ross, 2012). Üst yönetim takımlarındaki kadınların sayısal olarak her artışı, örgütün en tepesinden en altına kadar bütün kadınları derinden etkiler (Konrad, Kramer ve Erkut, 2008).

Kurama dayanarak, kadın tepe yöneticilerin varlığının getirdiği bu pozitif iklimin örgütteki diğer kadınların cam tavan algısını düşüreceği varsayılabilir.

Dolayısıyla,

**H2: En üst tepe yöneticisi kadın olan örgütlerdeki kadınların cam tavan algısı, bu yöneticisi erkek olan örgütlere kıyasla azalır.**

#### **2.4. Performans Değerlendirme**

Kadınların cam tavan algısını etkileyecek bir başka insan kaynakları yönetimi parametresi de performans değerlendirmedir. Bilindiği gibi, performans değerlendirmesini yapacak taraflar çeşitlidir. Üst amir, astlar, bireyin kendisi, iş arkadaşları, müşteriler ve komiteler tarafından ve aynı zamanda 360 derece değerlendirme metoduyla performans değerlendirme yapılabilir (Tsui ve Gutek, 1984).

Performans değerlendirmede cinsiyetçi yapının oluşması, örgütlerde rastlanan bir durumdur. Örgütlerde kimlerin kariyer ilerleteceği ve daha üst noktalara doğru tırmanacağı performans değerlendirme sonuçları ile doğrudan bağlantılıdır (Swim vd., 1989).

Performans değerlendirmenin içerisine hangi parametrelerin katılacağı burada kritik olan noktadır (Mastracci ve Arreola, 2016). Toplumsal ön yargılara göre kadın ve erkeğe özgü işler vardır (McShane, 1990). Toplumsal olarak erkeklerin elinde bulunduğu düşünülen güç, otoriterlik gibi özelliklere performans değerlendirmede ağırlık verilirse ve iyi ilişki kurabilme, empati yapabilme gibi kadına özgü özellikler görmezden gelinirse performans değerlendirme otomatikman yanlı hale gelir. Toplumsal ön yargıların performans değerlendirme parametrelerine yansımalarıyla beraber bir kadının performansı gerçekte erkekte yüksek olsa bile erkeğe özgü özellikler yüksek puanlandığı için düşük görünebilir (Festing, Knappert ve Kornau, 2015). Örgüt yönetimini uzun zamandır elinde tutan erkek gruplarının düşünce yapısı performans değerlendirmesini erkek odaklı hale dönüştürebilir. Bu değerlendirmeden gerçek sonuçların alınamaması örgütleri her zaman zarara uğratar (Ko, Hur ve Smith-Walter, 2013). Performansı gerçekte düşük olan insanların yüksek ücretlerle ödüllendirmeleri o örgütte dengesiz bir ödeme yapısına ve yanlı insanların kariyer ilerletmesine neden olacaktır (Arvey, 1986; Bowman, 2010).

Birçok örgütte kamu veya özel sektör fark etmeksizin performans standartları önceden açıkça tanımlanmamıştır (Burnier, 2006). Genellikle, görevle ilgili olmayan faktörler (örn. kişiler arası beğeniler veya grup önyargıları) değerlendirmede hangi standartların kullanılacağını etkileyebilir. Farklı sosyal kategorilerin üyelerini değerlendirmek için farklı yeterlilik standartlarının kullanıldığı ve toplumsal olarak düşük statüde görülen kadınların performanslarının erkeklerden çok daha katı ölçüler içinde değerlendirildiği söylenmektedir



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

(Foschi, 1996). Bir erkekle aynı performansı göstermiş olan bir kadının böylece performansı düşük görünebilir. Farklılaştırılmış performans beklentilerinden kadın aleyhine bir yapı oluşur. Bu yapıda kadınlardan her zaman erkeklere kıyasla daha yetkin performanslar sunmaları beklenir.

Erkeklerle atfedilen işlerde kadınların her zaman düşük performans göstereceği varsayılır, çünkü kişi ve iş arasında bir uyum eksikliği algılanır (Lyness ve Heilma, 2006). Düşük statüdeki aktörler yani kadınlar bir görevde yüksek performans gösterdiğinde, performansları her zaman eleştirel bir şekilde incelenir çünkü örgütlerde performans değerlendirmede kullanılan standartların her zaman sayıca az durumda olanların aleyhine oluşturulduğu söylenmektedir (Pazy ve Oron, 2001; Correll, Benard ve Paik, 2007). Kadının performans değerlendirme aşamasında evli olup olmamasının da aynı işe alım aşamasında olduğu gibi devreye girerek yanlış standartlar arasına eklendiği söylenmektedir (Jordan ve Zitek, 2012). Bütün bu nedenlerle, performans değerlendirmede de kadın için yeni bakış açılarına ihtiyaç vardır (Bohnet, VanGeen ve Bazerman, 2016).

Dolayısıyla, kuramsal olarak, erkek ön yargılarının devreye girmediği bir şekilde, kadınların yaptığı performans değerlendirmenin diğer kadınlar için daha adil olacağı ve bu tarafsız değerlendirmenin kadınların kariyer yolunu açacağı varsayılabilir. Bunun da onların örgütte çalıştıkları zaman zarfında taşıdıkları cam tavan algılarını azaltacağı tahmini ortaya konabilir.

**H3: Son performans değerlendirmesini kadınların yaptığı kadınların cam tavan algıları erkeklerin yaptıkları kadınlara kıyasla azalır.**

### **3. Araştırma Yöntemi, Analiz ve Bulgular**

#### **3.1. Araştırma Yöntemi**

Bu çalışmaya İstanbul ili eğitim sektöründe çalışan 118 kadın katılmıştır. Örneklem yöntemi kartopudur. Toplanan verilerin analizi SPSS 24.0 ile yapılmıştır. Ölçek puanlarının normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi için çarpıklık ve basıklık katsayıları analiz edilmiştir. Normal dağılımdan bahsedebilmek için puanların çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ve +3 aralığında bulunması gerekir (Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Bu çalışmadaki sonuçlar, bahsedilen aralıkta görünmektedir. Dolayısıyla, normal dağılımdan bahsetmek mümkündür.

Bu makalede güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi için ise Cronbach's Alfa katsayısından yararlanılmıştır. Cronbach's Alfa katsayısı bir ölçeğin güvenilirlik düzeyini ortaya koyar. Buna göre,  $80 \leq \alpha < 1.00$  ile aralığında olan bu çalışmanın ölçeği çok yüksek derecede güvenilirlerdir.

### 3.2. Bulgular

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların Yaş Aralıkları	22-30 yaş	26
	31-39 yaş	38
	40-48 yaş	36
	48-56 yaş	12
	57 ve üzeri	6
Katılımcıların Medeni Durumu	Bekar	24
	Evli	94
Katılımcıların Çocuk Sayısı	0 (Yok)	31
	1	28
	2 ve üzeri	59

**Tablo 2.** Çarpıklık ve Basıklık

	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alfa
Kadının İş Dışı Ve İş Yerindeki Rolüne İlişkin Görüşler	0,27	-0,24	0,971
Kariyer İlerletmeyi İvmelendiren Faktörlere İlişkin Görüşler	0,50	0,05	0,935
Kadınların Kariyer İlerletmesine Sekte Vuran Faktörlere İlişkin Görüşler	0,22	-0,45	0,967
Kadınların Kariyer İlerletebilmeleri İçin Ortaya Konulabilecek Örgütsel Uygulamalara İlişkin Görüşler	0,11	-0,73	0,971
Cam Tavan Algısı	0,26	1,91	0,958



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaoeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

**Tablo 3.** Cinsiyetlere Göre Genel Dağılım

		n	%
İşe giriş mülakatınız, hangi cinsiyet tarafından yapıldı?	Erkek	95	80,5%
	Kadın	23	19,5%
Örgütünüzün en üst yöneticisinin cinsiyeti nedir?	Erkek	71	60,2%
	Kadın	47	39,8%
Son performans değerlendirmeniz, hangi cinsiyet tarafından yapıldı?	Erkek	75	63,6%
	Kadın	43	36,4%

**Tablo 4.** Puan Ortalamaları

	n	Ort.	ss
Kadının İş Dışı Ve İş Yerindeki Rolüne İlişkin Görüşler	118	2,80	0,99
Kariyer İlerletmeyi İvmelendiren Faktörlere İlişkin Görüşler	118	2,41	0,84
Kadınların Kariyer İlerletmesine Sekte Vuran Faktörlere İlişkin Görüşler	118	2,95	0,93
Kadınların Kariyer İlerletebilmeleri İçin Ortaya Konulabilecek Örgütsel Uygulamalara İlişkin Görüşler	118	2,92	1,02
Cam Tavan Algısı	118	3,03	0,62

Yapılan çalışma sonucuna göre Kadının İş Dışı Ve İş Yerindeki Rolüne İlişkin Görüşler puan ortalaması 2,80; Kariyer İlerletmeyi İvmelendiren Faktörlere İlişkin Görüşler puan ortalaması 2,41; Kadınların Kariyer İlerletmesine Sekte Vuran Faktörlere İlişkin Görüşler puan ortalaması 2,95; Kadınların Kariyer İlerletebilmeleri İçin Ortaya Konulabilecek Örgütsel Uygulamalara İlişkin Görüşler puan ortalaması 2,92 ve Cam Tavan Algısı puan ortalaması 3,03'dür.



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaoeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

**Tablo 5.** İşe Giriş Mülakatını Yapan Kişinin Cinsiyeti ve Kadınların Cam Tavan Algısı İlişkisi

İşe giriş mülakatınız, hangi cinsiyet tarafından yapıldı?	n	Ort.	ss	t	p
Kadının İş Dışı Ve İş Yerindeki Rolüne İlişkin Görüşler	Erkek	95	2,79	0,93	<b>-0,135</b> <b>0,894</b>
	Kadın	23	2,83	1,25	
Kariyer İlerletmeyi İvmelendiren Faktörlere İlişkin Görüşler	Erkek	95	2,41	0,76	<b>0,110</b> <b>0,913</b>
	Kadın	23	2,39	1,11	
Kadınların Kariyer İlerletmesine Sekte Vuran Faktörlere İlişkin Görüşler	Erkek	95	2,95	0,88	<b>-0,046</b> <b>0,964</b>
	Kadın	23	2,96	1,15	
Kadınların Kariyer İlerletebilmeleri İçin Ortaya Konulabilecek Örgütsel Uygulamalara İlişkin Görüşler	Erkek	95	2,92	1,02	<b>-0,061</b> <b>0,951</b>
	Kadın	23	2,93	1,05	
Cam Tavan Algısı	Erkek	95	3,03	0,61	<b>-0,128</b> <b>0,899</b>
	Kadın	23	3,05	0,68	

Cam tavan algısının, işe giriş mülakatı yapan kişinin cinsiyetine göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre işe giriş mülakatı erkekler tarafından yapılan kadınlar ile kadınlar tarafından yapılan kadınlar arasında cam tavan algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaoeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

**Tablo 6.** Örgüt Tepe Yöneticisinin Cinsiyeti Ve Kadınların Cam Tavan Algısı İlişkisi

Örgütünüzün en üst yöneticisinin cinsiyeti nedir?	n	Ort.	ss	t	p	
Kadının İş Dışı Ve İş Yerindeki Rolüne İlişkin Görüşler	Erkek	71	2,88	1,06	1,003	0,318
	Kadın	47	2,69	0,88		
Kariyer İlerletmeyi İvmelendiren Faktörlere İlişkin Görüşler	Erkek	71	2,41	0,81	-0,048	0,962
	Kadın	47	2,41	0,89		
Kadınların Kariyer İlerletmesine Sekte Vuran Faktörlere İlişkin Görüşler	Erkek	71	2,92	1,01	-0,484	0,630
	Kadın	47	3,00	0,81		
Kadınların Kariyer İlerletebilmeleri İçin Ortaya Konulabilecek Örgütsel Uygulamalara İlişkin Görüşler	Erkek	71	3,05	1,07	1,699	0,092
	Kadın	47	2,72	0,93		
Cam Tavan Algısı	Erkek	71	3,02	0,73	-0,159	0,874

Cam tavan algısının, örgütün en üst düzey yetkilisinin cinsiyetine göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre örgütün en üst düzey yetkilisinin erkek olması ile kadın olması durumları arasında kadınlarda yarattığı cam tavan algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).





Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaoeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

**Tablo 7.** Son Performans Değerlendiricinin Cinsiyeti Ve Kadınların Cam Tavan Algısı İlişkisi

Son performans değerlendirmeniz, hangi cinsiyet tarafından yapıldı?	n	Ort.	ss	t	p	
Kadının İş Dışı Ve İş Yerindeki Rolüne İlişkin Görüşler	Erkek	75	2,89	1,02	<b>1,313</b>	<b>0,192</b>
	Kadın	43	2,64	0,95		
Kariyer İlerletmeyi İvmelendiren Faktörlere İlişkin Görüşler	Erkek	75	2,53	0,89	<b>2,204</b>	<b>0,029</b> *
	Kadın	43	2,19	0,69		
Kadınların Kariyer İlerletmesine Sekte Vuran Faktörlere İlişkin Görüşler	Erkek	75	2,92	0,98	<b>-0,514</b>	<b>0,608</b>
	Kadın	43	3,01	0,84		
Kadınların Kariyer İlerletebilmeleri İçin Ortaya Konulabilecek Örgütsel Uygulamalara İlişkin Görüşler	Erkek	75	3,01	1,02	<b>1,293</b>	<b>0,198</b>
	Kadın	43	2,76	1,03		
Cam Tavan Algısı	Erkek	75	3,01	0,66	<b>-0,394</b>	<b>0,694</b>
	Kadın	43	3,06	0,56		

\* $p < 0,05$

Cam tavan algısının, son performans değerlendirmesini yapan kişinin cinsiyetine göre farklılık gösterme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre son performans değerlendirmesi erkek tarafından yapılanlar ile kadın tarafından yapılanların arasında, taşıdıkları cam tavan algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

Analiz sonuçlarına göre son performans değerlendirmesi erkek tarafından yapılanlar ile kadın tarafından yapılanlar arasında Kariyer İlerletmeyi İvmelendiren Faktörlere İlişkin Görüşler açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Ortalama puanlara göre son performans değerlendirmesi erkekler tarafından yapılanların bu faktörlere ilişkin görüşlerinin puanı daha yüksektir.

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Bulgular H1 için incelendiğinde araştırmaya dahil olan örgütlerde yapılan son işe giriş görüşmelerinin büyük bölümünün erkek görüşmeciler tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu bulgular aynı zamanda kuramda belirtildiği gibi işe alım sürecinin bu kritik noktasını erkeklerin hala ellerinde tuttukları ve kadınlara bırakmak istemedikleri yönünde bir işaret ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda H1'in reddedildiği ortaya çıkmıştır. Kadınların erkek görüşmecilerle yaptığı işe giriş görüşmesi sonucunda örgüte alınmaları mülakat esnasında görülmüş olması mümkün bazı erkek ön yargılarını kırdıklarını ve başarılı olduklarını göstermektedir. Türk toplumunun Batı ülkelerine kıyasla daha ataerkil olan yapısı da



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaoeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

düşünüldüğünde bütün bu önyargıların bertaraf edilerek işe alınmış olmanın kadın açısından ciddi bir başarı öyküsü olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşe giriş mülakatını kadının yaptığı ve işe alınan bir kadına çalışma süresi zarfında erkekler tarafından yanlış bir bakış açısıyla bakılması mümkündür. Bu kadınların aslında görüşmede başarılı olmadıkları ve sadece kadın oldukları için hemcinsleri tarafından kayırılarak işe alındıkları, erkeklerin aklına gelebilir. Erkek görüşmeciye karşı alınan bu başarının ardından gerek kadınların kendine güvenlerinin artması gerekse de erkeklerin başarılı olduğu ispatlanmış bu kadınlara bakış açısını olumlu olarak değiştirmesiyle beraber kadınlar örgütte çalıştıkları zaman zarfında sadece işlerine yoğunlaşmış ve cam tavan sorununu ciddi bir biçimde hissetmemişlerdir. Bu durumlar nedeniyle kuramda anlatılan görüşmelerdeki cinsiyet ayrımlığının etkisi pratikte nötr hale gelmiş gözükmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada işe giriş mülakatını erkeklerin veya kadınların yapması, kadınların cam tavan algıları açısından ortaya anlamlı bir fark çıkarmamıştır.

Araştırma bulguları H2 açısından değerlendirildiğinde, bu hipotezin de doğrulanmadığı görülmektedir. Buradan Batı yazınında kuramsal olarak ortaya konan kadınların kadınlardan daha fazla destek bulduğu tezinin ülkemizde çürümüş olduğu ortaya çıkmaktadır. Ülkemizde Doğu kültürünün izleri vardır. Bu izler, ikili ilişkilerde zaman zaman salt mantığın yerine duyguların ön plana çıkmasına yol açar. Bu noktadan H2 sonuçları yorumlandığında Batı toplumlarında görülen ve kuramda yer almış örgütlerde kadının kadını desteklediği bakış açısının ülkemizde her zaman kendine yer bulmadığı görülmektedir.

Hemcinsler arasında zaman zaman kıskançlık durumları ortaya çıkabilir. Kadınlar genelde erkeklere kıyasla detaylara önem veren, arkadaşlarının giyimine ve fiziksel görünümüne daha fazla dikkat eden bir yapıdadır. Bu nedenle bir kadın tepe yöneticinin altında çalışan diğer kadınların tepe yöneticinin oluşturduğu olumlu örgüt kültüründen memnuniyet duyarak kariyer yürüyüşünü hızlandırmaktan ziyade onun başarısından veya gelirinden memnuniyetsizlik duymaları da mümkün olabilir.

Türk toplumunun kültürü ve ailelerin kız çocuklarını yetiştirme tarzları nedeniyle kadınların zaman zaman başlarında bir baba veya eş figürüne ihtiyaç duydukları da varsayılabilir. Bu bakış açısı nedeniyle tepe noktada bulunan bir kadın yönetici diğer kadınların yetiştirme tarzına ters gelerek sadece kıskançlık duygularını körükleyebilir. Bazı tepe yönetici kadınların da karakter olarak kendisini örgütte tek kuvvetli kadın figürü olarak bırakmak istemesi nedeniyle alt kademede kadınlarla birlikte çalışmak yerine erkeklerle çalışmayı tercih etmesi de mümkün olabilir. Bu düşünceler karşılıklı olarak üst yönetim ve alt kademeler arasında yayıldığında ortaya çıkabilecek olumsuz durum, kadınların kendilerini o örgütte yükelemeyen olarak kabul etmesi hissini doğurabilir.

İş yeri stresi ile ilgili çalışmalarda kadınların örgütlerde her zaman erkeklerden daha fazla üzüntü, kaygı ve korku yaşadıkları bulunmuştur. Bunun nedeni insan ilişkilerinden doğan stresin kadınları erkeklerden daha fazla etkilemesidir. Kadınların bir etkileşimde bulunurken erkeklere kıyasla üzüntü ve kaygıyı karşıya daha fazla yansıttıkları da söylenmektedir. Dolayısıyla bu noktalardan yola çıkıldığında üst yönetime duyduğu kıskançlık duygularını yoğun yaşayan bir kadının duygu durumu bozulabilecek ve bu olumsuz ruh durumu onun cam tavan algısını arttırabilecektir.



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaoeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

Bütün bu anlatılanlar ışığında kadın tepe yöneticisi bulunan örgütlerde zaman zaman ortaya çıkması mümkün olan bu durumun etkisinin kuramda anlatılanları nötr hale getirerek H2'nin reddedilmesine yol açmış olabileceği düşünülmektedir. Kadın tepe yöneticilerin varlığı örgütteki diğer kadınların cam tavan algılarında erkek tepe yöneticinin bulunduğu duruma kıyasla anlamlı bir fark ortaya çıkarmamıştır.

H2 için tahminlenen bütün bu durumların H3'ün de reddedilmesine zemin hazırladığı düşünülmektedir. Performans değerlendirmesinde kadınlar diğer kadınları erkeklere kıyasla çok daha acımasız değerlendirebilir ve hemcinsler arasında doğabilecek kıskançlık duygularının etkisinde kalabilirler. Öte yandan bir diğer bakış açısına göre performans değerlendirme süreci düşünüldüğünde kadınlar kadın olmaları nedeniyle örgütte kendi çektikleri sıkıntıları ileride diğer kadın arkadaşlarının da çekmemesi ve onların erkeklere karşı uzun vadede ayakta kalabilmeleri için hemcinslerini daha katı kriterler ile değerlendirmek istemiş olabilirler. Anlatılanların durumu dengeleyici etkisiyle bu çalışmaya katılan kadınların cam tavan algı düzeylerinin kadın ve erkek değerlendiricinin bulunduğu iki senaryoda anlamlı bir fark oluşturmadığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma, insan kaynakları yönetiminin bazı uygulamaları ile kadınların cam tavan algısı arasındaki ilişkiyi Batı toplumlarının dışına çıkararak Türkiye'de incelemiş ve yazına yeni bir katkı sunmuştur. Bütün bulgular ışığında Batı yazınına dayanarak insan kaynakları yönetiminin bazı uygulamaları ile kadınların cam tavan algısı arasındaki etkileşimi inceleyen her üç hipotez de ülkemiz şartlarında desteklenmemiştir. Çalışma, görüldüğü gibi bu noktada Batı'da yapılan çalışmalardan ayrılmaktadır.

İleriki çalışmalarda, ilk olarak, bütün bu hipotezlerin bir Batı ve Doğu ülkesinde karşılaştırılarak incelenmesi, yazına katkı sağlayacaktır. İkinci olarak, ülkemiz sınırları içindeki bazı illerin de değişik kültürleri barındırdığı düşünüldüğünde çalışmanın İstanbul dışındaki illeri kapsayacak şekilde genişletilmesi de gelecekte literatüre katkı sunabilir. Üçüncü noktada, bu araştırmaya dahil edilmemiş devlet okulları çalışanları ve üniversite personelinin de örneklem içine katılarak eğitim sektörünü daha bütüncül kapsayacak yeni bir çalışmanın da yazına yeni bir yön verebileceği düşünülmektedir. Son olarak, bu çalışmada, seçilen bazı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının katılımcı kadınların cam tavan algılarını nasıl etkilediğine odaklanılmıştır. Daha sonra yapılacak çalışmalarda insan kaynakları yönetiminin başka uygulamalarının da kadınların cam tavan algılarını nasıl etkilediği için içine katılarak daha geniş çerçeveli bir araştırma ortaya konabilir..

### Kaynakça

- Abbas, Q., Hameed, A., ve Waheed, S. (2011). Gender Discrimination & its Effect on Employee Performance/Productivity. *International Journal of Humanities and Social Sciences*,1(15): 170-176.
- Abramo, G., D'Angelo, C. A., Rosati, F. (2016). Gender Bias in Academic Recruitment. *Scionometrics*, 106: 119-141.
- Ackah, C. ve Heaton, N. (2003). Human Resources Management Careers: Different Paths for Men and Women. *Career Development International*, 8(3): 134-142.



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaoeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

---

- Acker, J., ve Van Houten, D.R. (1974). Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(2): 152-163.
- Adler, N. J. (1994). Competitive Frontiers: Women Managing Across Borders. *Journal of Management Development*, 13(2): 24-41.
- Anbarasu, J., ve Barnabas, A. (2010). A Study on Attitudinal Hindrances and Human Resource Practices in Empowering Women Construction Workers. *The IUP Journal Of Organizational Behavior*, 9(3): 48-67.
- Arvey, R. D. (1986). Sex Bias in Job Evaluation Procedures. *Personnel Psychology*, 39(2): 315–335.
- Barrick, M. R., ve Swider B. W. (2010). Initial Evaluations in the Interview: Relationships With Subsequent Interviewer Evaluations and Employment Offers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6): 1163–1172.
- Beattie, J. C. (1991). Prohibiting Marital Status Discrimination: A Proposal for the Protection of Unmarried Couples. *Hastings Law Journal*, 42(5): 1415-1454.
- Bilimoria, D. (2006). The Relationship Between Women Corporate Directors and Women Corporate Officers. *Journal of Managerial Issues*, 18(1): 47-61.
- Bohnet, I., Van Geen, A., ve Bazerman, M. (2016). When Performance Trumps Gender Bias: Joint Versus Separate Evaluation. *Management Science*, 62(5): 1225–1234.
- Borman, C. A. ve Guido-Dibrito, F. (1986). The Career Development of Women: Helping Cinderella Lose her Complex. *Journal of Career Development*, March Issue: 250-261.
- Bowman, J. S. (2010). The Success of Failure: the Paradox of Performance Pay. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1): 70–88.
- Brands, R., ve Fernandez-Mateo, I. (2017). Leaning Out: How Negative Recruitment Experiences Shape Women's Decisions to Compete for Executive Roles. *Administrative Science Quarterly*, 62 (3): 405-442.
- Brass, D. J. (1985). Men's and Women's Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization. *Academy of Management Journal*, 28(2): 327-343.
- Burgard, C., ve Görlitz, K. (2011). Continuous Training, Job Satisfaction and Gender: an Empirical Analysis Using German Panel Data. *Ruhr Economic Papers*, 265: 1-25.
- Burnier, D. (2006). Masculine Markets and Feminine Care: A Gender Analysis of the National Performance Review. *Public Administration Review*, November - December: 861-873.
- Carli, L. L. (2001). Gender and Social Influence. *Journal of Social Issues*, 57(4): 725-741.
- Chênevert, D., ve Tremblay, M. (2002). Managerial Career Success in Canadian Organizations: Is Gender a Determinant?, *International Journal of Human Resource Management*, 13(6): 920-941.
- Cook, A., ve Glass, C. (2014). Above the Glass Ceiling: When are Women and Racial/Ethnic Minorities Promoted to CEO? *Strategic Management Journal*, 35(7):1080–1089.



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaoeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

---

- Correll, S., ve Benard, S. (2006). Gender and Racial Bias in Hiring. *Political Science*, 1-22.
- Correll, S. J., Benard, S., ve Paik, I. (2007). Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty? *American Journal of Sociology*, 112(5): 1297-1339.
- Costa, G., ve Gianecchini, M. (2007). Career Diversity Men's and Women's Careers in Human Resource Management. *Management&Avenir*, 4(4): 169-186.
- Davison, M., Maraist, C., ve Bing, M. N. (2011). Friend or Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions. *Journal of Business and Psychology*, 26:153–159.
- DeCarlo, L. T. (1997). On the Meaning and Use of Kurtosis. *Psychological Methods*, 2: 292-307.
- Defillippi, R. J., ve Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: A Competency-cased Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4): 307-324.
- Dezsö, C. L., ve Ross, D. G. (2012). Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation. *Strategic Management Journal*, 33: 1072–1089.
- Dion, K. L., Schuller, R. A. (1990). Ms. and the Manager: A Tale of Two Stereotypes. *Sex Roles*, 22(9/10): 569-578.
- Dwyer, S., Richard, O. C., ve Chadwick, K. (2003). Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture. *Journal of Business Research*, 56: 1009–1019.
- Eddleston, K. A., Veiga, J. F., ve Powell, G. N. (2006). Explaining Sex Differences in Managerial Career Satisfier Preferences: The Role of Gender Self-Schema. [Journal of Applied Psychology](#), 91(2): 437-45.
- Eagly, A. H., ve Carli, L. L. (2003). The Female Leadership Advantage: an Evaluation of the Evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6): 807–834.
- Eagly, A.H. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1): 1–12.
- Eagly, A. H., ve Wood, W. (2012). Social Role Theory. P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, ve E. T. Higgins (Der.), *Handbook of theories of social psychology*, 458–476.
- Fernandez, R. M., ve Campero, S. (2017). [Gender Sorting and the Glass Ceiling in High-Tech Firms](#). *Industrial and Labor Relations Review*, 70 (1):73-104.
- Festing, M. Knappert, L. ve Kornau, A. (2015). Gender Specific Preferences in Global Performance Management: an Empirical Study of Male and Female Managers in a Multinational Context. *Human Resource Management*, 54(1): 55-79.
- Foschi, M. (1996). Double Standards in the Evaluation of Men and Women. *Social Psychology Quarterly*, 59(3): 237-254.



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

---

- Fugate, D. L., Decker, P. J ve Brewer, J. J. (1988). Women in Professional Selling: A Human Resource Management Perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 8: 33–41.
- Georgellis, Y., Lange, T., ve Tabvuma, V. (2012). The Impact of Life Events on Job Satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2): 464-473.
- Greer, C. R., ve Virick, M. (2008). Diverse Succession Planning: Lessons From The Industry Leaders. *Human Resource Management*, 47(2): 351–367.
- Hambrick, D. C., ve Mason P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.
- Harcourt, S., ve Harcourt, M. (2002). Do Employers Comply with Civil/Human Rights Legislation? New Evidence From New Zealand. *Journal of Business Ethics*, 35: 207-221.
- Hersby, M. D., Ryan, M. K., ve Jette, J. (2009). Getting Together to Get Ahead: The Impact of Social Structure on Women's Networking. *British Journal of Management*, 20: 415–430.
- Higgins, M. C. ve Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective. *Academy of Management Review*, 26(2): 264-288.
- Hopkins, K. D. ve Weeks, D. L. (1990). Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50:717-729.
- Jackson, J. F. L. ve Callaghan, E. M. (2009). What Do We Know About Glass Ceiling Effects? A Taxonomy and Critical Review to Inform Higher Education Research. *High Education Journal*, 50: 460-482.
- Jordan, A. H, ve Zitek, E. M. (2012). Marital Status Bias in Perceptions of Employees. *Basic and Applied Social Psychology*, 34: 474–481.
- Kang E., Ding, D. K, ve Choerenwong, C. (2010). Investor Reactions to Women Directors. *Journal of Business Research*, 63: 888-894.
- Keck, T., ve Tang, W. (2019). When “Decoy Effect” Meets Gender Bias: The Role of Choice Set Composition in Hiring Decisions. *Journal Of Behavioral Decision Making*, 33(2): 240-254.
- Keaveny, T. J., ve Interrieden, E. J. (1999). Gender Differences in Employer-supported Training and Education. *Journal of Vocational Behavior*, 54: 71–81.
- King, E. B. (2008). The Effect of Bias on the Advancement of Working Mothers: Disentangling Legitimate Concerns From Inaccurate Stereotypes as Predictors of Advancement in Academe. *Human Relations*, 61(12): 1677–1711.
- Ko, J., Hur, S., ve Smith-Walter, A. (2013). Performance: Moderating Effects of Managerial Support and Performance-oriented Management. *Public Personnel Management*, 42(4): 545-565.



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

---

Konrad, A. M., Kramer, V., ve Erkut, S. (2008). The Impact of Three or More Women on Corporate Boards. *Organizational Dynamics*, 37(2): 145–164.

Kumar, S, A. (2016). Is HR a Women' s Bastion? *Human Capital Online*, 14-19.

Latu, I. M., Schmidt Mast, M., ve Stewart, T. L. (2015). Gender Biases in (inter) Action: The Role of Interviewers and Applicants Implicit and Explicit Stereotypes in Predicting Women's Job Interview Outcomes. *Psychology of Women Quarterly*, 39 (4): 539-552.

Lee, P. M. , ve Hayes-James, E. (2007). She'-e-os: Gender Effects and Investor Reactions to The Announcement of Top Eexecutive Appointments. *Strategic Management Journal*, 28: 227–241.

Liebkind, K., Larja, L., & Brylka, A. (2016). Ethnic and Gender Discrimination in Recruitment: Experimental Evidence From Finland. *Journal of Social and Political Psychology*, 4(1): 403–426.

Litzky, B. ve Greenhaus, J. (2007). The Relationship Between Gender and Aspirations to Senior Management. *Career Development International*, 12(7): 637-659.

Lückerath-Rovers, M. (2013). Women on Boards and Firm Performance. *Journal of Management and Governance*, 17: 491-509.

Lyness, K.S., ve Heilma, M. E. (2006). When Fit is Fundamental: Performance Evaluations and Promotions of Upper-level Female and Male Managers. *Journal of Applied Psychology*, 91(4): 777–785.

Malcolmson, K. A., ve Sinclair, L. (2007). The ms. Stereotype Revisited: Implicit and Explicit Facets. *Psychology of Women Quarterly*, 31: 305–310.

Marlow, N.D., Marlow, E. K., ve Arnold, V. (1995). Career Development and Women Managers: Does One Size Fit All? *Human Resource Planning*, 18(2): 38-49.

Mastracci, S. ve Arreola, V. I. (2016). Gendered Organizations: Human Resource Management Practices Produce and Reproduce Administrative Men. *Administrative Theory&Praxis*, 38: 137-144.

Mavin, S. (2001). Women's Career in Theory and Practice: Time For Change? *Women in Management Review*, 16(4): 183 – 192.

McShane, S. (1990). Two Tests of Direct Gender Bias in Job Evaluation Ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(2): 129 – 140.

Melero, E. (2011). Are Workplaces With Many Women in Management Run Differently? *Journal of Business Research*, 64: 385-393.

Morrison, A. M., ve Von Glinow, M. A. (1990). Women and Minorities in Management. *American Psychologist*, 45(2): 200–208.

Mullen, L.G., Thakur, G. R., ve Hensel, K. (2007). Illegal Questioning: A Study of Marketing Students' Recent Interview Experiences During Their Career Searches. *Journal for Advancement of Marketing Education*, 10(1): 27-39.



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaoeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

---

- Nadler, J. T., Bartels L. K., Sliter, K. A., Stockdale, M. S., ve Lowery, M. (2013). Research on the Discrimination of Marginalized Employees: Fishing in Other Ponds. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(1): 66-70.
- Nadler, J. T., ve Kufahl, K. M. (2014). Marital Status, Gender and Sexual Orientation: Implications for Employment Hiring Decisions. *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity*, 1(3): 270-278.
- Ng, E. S. W., ve Wyrick, C. R. (2011). Motivational Bases for Managing Diversity: A Model of Leadership Commitment. *Human Resource Management Review*, 21: 368–376.
- Ng, E. S. W., ve Sears, G. S. (2017). The Glass Ceiling in Context: The Influence of CEO Gender, Recruitment Practices and Firm Internationalisation on the Representation of Women in Management. *Human Resource Management Journal*, 27(1): 133-151.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Shea, M., ve Toohey, K. (2014). "Bringing Women Up to Equality With Men": Paradoxically Redressing and Reifying Gendered Recruitment and Selection Practices in Australian Sport Workplaces? *Employment Relations Record*, 14(1): 2-25.
- Paauwe, J., ve Boon, C. (2009). Strategic HRM: A Critical Review. D. G. Collings, G. Wood, M.A. Reid (Der.), *Human resource management: a critical approach (38-54)*. London: Routledge.
- Papadakis, M., ve Barwise, P. (2002). How Much Do CEO's and Top Managers Matter In Strategic Decision-Making? *British Journal of Management*, 13: 83–95.
- Pazy, A. (1987). Sex Differences in Responsiveness to Organizational Career Management. *Human Resource Management*, 26(2): 243–256.
- Pazy, A., ve Oron, I. (2001). Sex Proportion and Performance Evolution Among High Ranking Military Officers. *Journal Of Organizational Behavior*, 22: 689-702.
- Petersen, T., Saporta, I., ve Seidel, D. L. (2005). Getting Hired: Sex and Race. *Industrial Relations*, 44(3): 416-443.
- Petersen, T., ve Togstad, T. (2006). Getting the Offer: Sex Discrimination in Hiring. *Research in Social Stratification and Mobility*, 24(3): 239-257.
- Pichler, S., Simpson, P. A, ve Stroh L. K. (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 Resources Management*, 47(3): 463-479.
- Ragins, B. R. ve Sundstrom, E. (1989). Gender and Power in Organization: A Longitudinal Perspective. *Psychological Bulletin*, 108(1): 51-58.
- Ranson, G. (2003). Beyond Gender Differences. A Canadian Study of Women's and Men's Careers in Engineering. *Gender Work And Organization*, 10(1): 22-41.





Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaoeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

---

- Reichel, A., Brandl, J., ve Mayrhofer, W. (2009). Departmental Status in Light of a Growing Proportion of Female Staff: The Case of Human Resource Management. *European Journal Of International Management*, 3(4): 457 – 477.
- Roh, H., ve Kim, E. (2016). The Business Case for Gender Diversity: Examining The Role of Human Resource Management Investments. *Human Resource Management*, 55(3): 519-534.
- Saks, A. M., ve McCarthy, J. M. (2006). Effects of Discriminatory Interview Questions and Gender on Applicant Reactions. *Journal of Business and Psychology*, 21(2): 175-189.
- Scheibl F., ve Dex, S. (1998). Should We Have More Family-friendly Policies? *European Management Journal*,16(5): 586–599.
- Schor, S. M. (1997). Seperate and Unequal. *Business Horizons*, 40: 51-58.
- Sealy, R. H. V., ve Singh, V. (2010). The Importance of Role Models and Demographic Context for Senior Women's Work Identity Development. *International Journal of Management Reviews*,12(3): 284-300.
- Smith, N., Smith, V., ve Verner, M. (2005). Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*,55(7) :1-34.
- Swim, J., Borgida, E., Maruyama, G., ve Myers, D. G. (1989). Joan McKay Versus John McKay: Do Gender Stereotypes Bias Evaluations? *Psychological Bulletin*,105(3): 409-42.
- Syamala,G., ve Devi, R. T. (2015). A Study of Gender Discrimination of Campus Recruitment in The Professional colleges. *Journal of Commerce and Management*, 6(2): 323-339.
- Teigen, M. (1999). Documenting Discrimination: A Study of Recruitment Cases Brought to The Norwegian Gender Equality Ombud. *Gender, Work and Organization*, 6(2): 91-105.
- Terjesen, S., ve Singh, V. (2008). Female Presence on Corporate Boards: A Multi-Country Study of Environmental Context. *Journal of Business Ethics*,83: 55–63.
- Tsui, A. S., ve Gutek, B. A. (1984). A Role Set Analysis of Gender Differences in Performance, Affective Relationships, and Career Success of Industrial Middle Managers.*The Academy of Management Journal*, 27(3): 619-635.
- Truss, C. (1999). Human Resource Management: Gendered Terrain? *The International Journal of Human Resource Management*, 10(2): 180-200.
- Van Den Brink, M. (2015). Gender Bias in Recruitment and Selection of Academics. *Egera Project*, 1-17.
- Van Vianen, A. E. M. ve Fischer, A. H. (2002). Illuminating The Glass Ceiling: The Role of Organizational Culture Preferences. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(3): 315-337.
- Veiga, J. F. 1976. Female career myopia. *Human Resource Management*, 15: 24-27.



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

---

White, M. C., Crino, M. D. ve Desanctis, G. L. (1981). A Critical Review of Female Performance, Performance Training and Organizational Initiatives Designed to Aid Women in The Work Role Environment. *Personnel Psychology*, 34: 227-248.

Wood, W. ve Eagly, A. H. (2002). A Cross-Cultural Analysis of The Behavior of Women and Men: Implications for The origins of Sex Differences. *Psychological Bulletin*, 128 (5): 699-727.

Wooden, M., ve VandenHeuvel, A. (2002). Gender Discrimination In Training: A Note. *British Journal of Industrial Relations* 35(4): 627-633.

Woodhams, C. ,Lupton,B., ve Xian, H. (2009).\_The Persistence of Gender Discrimination in China –Evidence From Recruitment Advertisements. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10): 2084-2109.

Yu, H. Y. (2018). Gender and Public Agency Hiring: An Exploratory Analysis of Recruitment Practices in Federal Law Enforcement. *Public Personnel Management*, 47(3): 247-264.

**Etik Beyanı:** Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Fiscaeconomia Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.

**Ethics Statement:** The authors declare that ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In case of detection of a contrary situation, Fiscaeconomia has no responsibility and all responsibility belongs to the authors of the study.



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

---

## **A Quantitative Look To The Relationship Between Human Resources Management and Glass Ceiling From The Turkish Education Sector: Does A Woman Support Another Woman**

**Numan AKSOY**

### **Extended Abstract**

It is known that the glass ceiling problem is a serious problem in organizations that prevents women from advancing to top management positions. There are many reasons behind this problem which gives harm to women's career progression. In this study, the glass ceiling concept will be viewed from the perspective of human resources management. In other words, the focus will be on how human resources management functions change the perception of glass ceilings of women working in organizations. In short, how the gender effect in the implementation of human resources management activities such as recruitment, career development, training, performance evaluation changes women's perception of glass ceiling is the main subject of this study. With the study, it is thought that some of the missing points in Turkish glass ceiling literature will be completed.

It is said that women who do not have the chance to advance in the organization hit an invisible wall both horizontally and vertically in their career. In organizations, these transparent walls that prevent women from advancing towards higher positions are called "glass ceilings". (Jackson and Callaghan, 2009). In other words, glass ceilings are barriers that stop women from advancing in their careers (Morrison & Van Glinow, 1990). These obstacles are briefly; male-dominated organizational culture, prejudice and stereotypes, lack of training in the workplace, not being able to get help from mentors and not being included in men's networks (Brass, 1985; Schor, 1997; Carli, 2001; Higgins & Kram, 2001; Jackson & Callaghan, 2009). In addition, factors such as socialization and women's family responsibilities can be included among these barriers (Ragins & Sundstrom, 1989; Van Vianen & Fischer, 2002; Wood & Eagly, 2002).

It is known that women face some problems related with human resources practices. Starting from the recruitment phase, men use their own social power and reduce women's chances of entrance to the organizations. Male-dominated structure of human resources harms women regardless of the country in terms of training-development activities, career development and performance evaluation (Anbarasu & Barnabas, 2010). It is said that there are more men in human resources departments compared to women and this excess number reinforces the male-dominated structure (Pichler, Simpson, & Stroh, 2008). In short, human resource management practices are generally shaped by sexist effects (Truss, 1999; O'Shea & Toohey, 2014).

According to the literature, organizations in which gender roles can be minimized always perform better than the others (Schmidt et al., 2015). Organizations which can prioritize merit rather than gender will be more successful against their rivals (O'Shea & Toohey, 2014).

In order to ensure diversity, equality between men and women should be ensured regardless of differences in all aspects of human resources management such as recruitment, human resources planning, training and development, performance evaluation and pay management.



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

---

Thus, it will be possible to proceed without mentioning the glass ceiling in a diverse human resources structure (Greer & Virick, 2008; Roh & Kim, 2016).

Interview technique is accepted as the most used technique in personnel selection (Saks & Mc Carthy, 2006). Theoretically, according to merit principle, it is expected that there will be no gender effect in the interviews for recruitment in an organization, but this is not the case in practice (Abramo, DiAngelo, & Rosati, 2016). Women and minorities are always disadvantaged in interviews (Saks & McCarthy, 2006). Various prejudices and stereotypes carried by the interviewers directly affect the interview outcome (Van Den Brink, 2015). According to prejudices and stereotypes, groups have some general characteristics (Correll & Benard, 2006). According to these prejudices, men are authoritarian, strong and have a leader spirit, and this means they carry the characteristics of a successful manager. Therefore, they are superior to women in hierarchical organizational structure. Women, on the other hand, are softer, vulnerable and carry caregiving characteristics. Therefore, they do not carry the characteristics that are considered superior in terms of management when compared with men (Acker & Von Houten, 1974).

Theoretically, the success of the interview seems to depend on the fact that the gender of the interviewer and the candidate is the same. Since evaluating a male candidate with a high score can be more easily rationalized against the society, most interviewers prefer to give a high score to the male candidate (Keck & Tang, 2019). It is assumed that in situations where the interviewer and the candidate are both women, candidates feel much more comfortable (Saks & Mc Carthy, 2006). The female candidate interviewing with the female interviewer will express herself more comfortably, her performance will be higher, and she will think that the organization does not give credit to discrimination. It is assumed that this positive situation will decrease the perception of the glass ceiling that the woman carries in the time period after her employment. On the other hand, if the job interview is conducted by men, it is assumed that there will be negative reflections on the glass ceiling perceptions of women even if they are employed in that organization. It is thought that women who feel the male-dominated organization structure due to the behavior of the male interviewer during the interview will be affected by this throughout their business life in that organization and will carry the perception of the glass ceiling more intensely than other women (H1).

What happens in the organization is a life sharing. Often these shares are key to success. When establishing social relationships, it is important that both sides of the relationship are the same sex because social relationships are often built on similarity. Because of this similarity, networks consist among women (Hersby, Ryan, & Jette, 2009).

With the appointment of a women to a top management position, women working in lower positions begin to feel much more comfortable (Dezsö & Ross, 2012). A woman who is appointed to the top management position increases the common experiences of women and creates a change in the organizational culture in favor of women (Sealy & Singh, 2010). Women's management style is more democratic and interactionist than men's authoritarian style. The feedback they receive from their employees is more important to them when compared with men. For this reason, they are also more open to the mentoring practices.



Aksoy, N. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve cam tavan ilişkisine Türk eğitim sektörü'nden niceliksel bir bakış: Kadın kadının destekçisi mi?. *Fiscaeconomia*, 5(2), 693-721.  
doi: 10.25295/fsecon.877314

---

Based on the theory, it can be assumed that this positive climate emerging from the presence of female top managers will reduce the perception of the glass ceiling of other women working in an organization (H2).

The formation of a sexist structure in performance evaluation is a situation encountered in organizations. Who will advance in their career and climb to higher positions in organizations is directly related to the performance evaluation results (Swim et al., 1989).

Theoretically, it can be assumed that women's performance evaluation will be fairer for other women and that this fair assessment will open the career path for women. It can be predicted that this will reduce the glass ceiling perceptions they carry during their work time in the organization (H3).

When the findings are analyzed for H1, it is seen that most of the last recruitment interviews conducted in the organizations included in this study were conducted by male interviewers. These findings also indicate that, as stated in the theory, men still hold this critical point of the recruitment process and do not want to leave it to women. As a result of the research, H1 is rejected.

When the research findings are evaluated in terms of H2, it is seen that this hypothesis is also not confirmed. Therefore, the Western argument which states women find more support from women in an organization is falsified in our country because of culture differences.

It is thought that the reasons behind the rejection of H2 also prepared the ground for the rejection of H3.