

## CAM TAVANI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

**Doç. Dr. Yaşar AKÇA\***

Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü yakca@bartin.edu.tr,

ORCID ID: 0000-0001-6207-0387

**Aynur KARAGÜZEL**

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı

karaguzel.aynur@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-3065-0502

### ÖZ

Beşeri sermayenin doğru kullanımı, işletmelerin rekabet gücüne olumlu yönde tesir etmektedir. Çalışanları ile uyum içindeki işletmelerin hayat seyri, her zaman uzun ömürlü olacaktır. İşletme içinde adalet ve eşitlik algısının hakim olması ve çalışanlara ayrımcılık gözetmeksizin muamele edilmesiyle organizasyonel performans artışı beraberinde gelecektir. Bu çalışmada, kadın işgörenlerin önünde görünmeyen engeller olarak tanımlanan cam tavanın nedenleri ortaya konulmuştur. Cam tavan kavramıyla kadınların istihdamında özellikle dikey doğrultuda kariyer ilerleme fırsatlarının önündeki bariyerlere işaret edilmektedir. Kadın işgücünün kariyer sürecinde ortaya çıkan engel çeşitleri olarak bireysel engeller, örgütsel engeller ve toplumsal engeller söz konusudur. Bu makalenin amacı; işaret edilen faktörleri açıklamak ve cam tavana karşı izlenecek stratejileri ortaya koymaktır. Kadınların cam tavana maruz kaldıklarında aktif bir duruş takınmaları, iletişim ağlarından kopmamaları, sorunun çözümünde mücadele vermeleri, kararlı ve tutarlı hareket etmeleri, yeteneklerini göstermeleri cam tavanı yenmek için yapmaları gerekenler olarak değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan, Kadın Çalışanlar, Kariyer Engelleri, Mesleki Ayrımcılık, Engeller

\*Sorumlu Yazar(Corresponding Author)

## FACTORS AFFECTING THE GLASS CEILING

### Abstract

The correct use of human capital directly affects the fighting power of businesses in the competitive market. The life course of a business that is in harmony and integration with its employees is always long-lasting. A prevailing perception of justice and equality within the organization and treating employees without discrimination brings with it an increase in performance and productivity. This study addresses the glass ceiling, which is defined as sets that are placed in front of female employees and are not clearly visible. The glass ceiling is a phenomenon that involves barriers to women's employment and vertical career opportunities. The purpose of this conceptual article is; the aim is to explain the glass ceiling that causes the deterioration of the organizational atmosphere, to emphasize the obstacles to career advancement, including senior management and to provide information that will guide the strategies to be created against the glass ceiling. Additionally, this article; It is thought that it will guide researchers and shed light on other studies to be conducted in the future.

**Keywords:** Glass Ceiling, Female Employees, Career Barriers, Occupational Discrimination, Obstacles.

### GİRİŞ

Çağdaş dünya; artan bilgi ve teknolojik gelişmelere bağılı olarak sürekli değışimlere tanık olmaktadır. İşletmelerin de değışime uyum sağlayabilmesi adına, nitelikli insan kaynağına ihtiyaçları artmaktadır. Yaşanan gelişmelerin gerisinde kalmamak ve rekabet avantajı sağlayabilmek için işletmelerin sahip oldukları kalifiye iş gücünü geliştirmeleri önemli bir konudur. Bu sebeple; hem iş gücünün kalıcı olabilmesi hem de istenen sayıda olabilmesi için çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmamalıdır (Civek ve Ulusoy, 2021: 3267). Kariyer yolunda iş gücüne yönelik davranış farklılıkları cam tavan oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Cotter, Hermsen, Ovarda ve Vanneman, 2001: 658; Evertson, 2004: 9). Bu kavram; özellikle kadınların üst düzey pozisyonlara yerleşmeleri hususunda, karşılaştıkları engelleri temsil etmektedir (Jackson ve O'Callaghan, 2009: 460). Eşitsizliğin varlığına vurgu yapan cam tavan, var olan potansiyelin tamamının sergilenmesini kısıtlayan bireysel ve örgütsel bariyerlerin varlığına dikkat çekmektedir (Lee, 2002: 697).

### 1.CAM TAVAN KAVRAMI

Fransız İhtilali'nin getirdiğı özgürlük ve eşitlik; tüm dünyayı saran, hayat felsefesi kabul edilmiştir. Eşitlik ve özgürlüğün olmadığı toplumlarda kadınların ve erkeklerin iş yaşamındaki pozisyonları, bir başka sorun olarak yerini almıştır (Bilim ve Bülez, 2018: 49). Kadınların; dikey yönlü pozisyonlara ulaşmalarında karşılaştıkları zorluklar, cam tavanın çerçevesini çizmektedir (Sabharwal, 2013: 1).

Bireylerin; potansiyel yeteneklerinin farkında olmasına rağmen bu avantajlarını kariyer hayatlarında kullanamayan, engellere takılan, motivasyonlarının kaybolmasına sebep olan eşitsizlikler bulunmaktadır (Batool Mansor, Bashir ve Zainab, 2021: 3). İş hayatında; kadın ve erkek çalışanlar arasındaki eşitsizliklerin adı, cam tavan olarak adlandırılmaktadır (Baxter ve Wright, 2000: 275).

Cam tavan kavramının ilk yorumları 1970’li yıllarda ABD’de yönetim literatüründe yerini almıştır (Civek ve Ulusoy, 2021: 3271; Öztürk ve Bilkay, 2016: 92). Kadınların iş yaşamında; bulundukları kademedan daha üst kademelere çıkmasını önleyen, başarılarının görmezden gelindiği, konumlarının yeterli görülerek ilerlemelerinin engellendiği, açıkça gösterilmese de ön yargıların hüküm sürdüğü davranışlar olarak cam tavana işaret edilmiştir (Derin 2020: 140; Tuncay ve Kaloğlu, 2020: 18). Özellikle kadınların iş yaşamında yükselmeleri oldukça sınırlı olmaktadır. Adeta o noktaya gömülü kalarak dikey hareketliliğin engellendiği görülmektedir (Utma, 2019: 49).

Cam tavana bağlı olarak başarı basamakları engellenmektedir. Bu durum toplumun konuya ilgisine ve bilinçlenmesine bağlı olarak popülerlik kazanmıştır (Jackson ve O’Callaghan, 2009: 460). Özellikle işletmeler, hükümetler, eğitim kurumları ve kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşlarında yer alan üst düzey pozisyonlarda kadınların istihdamı engellenmektedir. Cam tavanın bir sonucu olarak kadınların, çalıştıkları kurumlarda bulundukları düzeyin bir üst seviyesine çıkmasını engelleyen şeffaf bariyerler mevcuttur (Baxter ve Wright, 2000: 275). Burda “cam” kavramı “şeffaflık, kırılabilirlik, saydamlık” anlamlarından oluşurken “tavan” kavramı ise “görünmezlik” vurgusunu yaparak “cam tavan” şeklinde biçimlendirilmiştir (Tahtalıoğlu, 2016: 132; Şahin, Dal ve Donuk, 2020: 121).

Bell, McLaughlin ve Sequeira (2002), cam tavanı; işletmelerde kadınların belirli bir statüye erişmelerine engel olan faktörler olarak tanımlarken, Elacqua, Beehr, Hansen ve Webster (2009), bu kavramı; kadınların, üst yönetime yükselebilmelerinin önündeki zorluklar olarak belirtmiştir. Jauhar ve Lau’ya (2018) göre “tavan” kelimesi dikey ilerlemeye izin vermeyen engeller, “cam” terimi ise bu engelin görünmez yüzü olarak değerlendirilmiştir.

Cam tavanın daha açıklayıcı olması bakımından bilim insanları bu kavramı pire deneyi ile somut hale getirmişlerdir (Koç ve Akdemir, 2023: 101). Bu deney kapsamında, pireler, bir cam fanusun içine konulmuştur. Metal zeminin ısıtılmasıyla birlikte pireler zıplamaya başlamıştır. Üstü kapalı fanus nedeniyle pireler, her zıpladıklarında cam fanusa çarparak yere düşmüşlerdir. Zeminin sıcak olmasından kaynaklı olarak zıplayan pireler, her defasında cam tavana çarptıkları için 30 cm’den fazla zıplayamamışlardır. Deneyin ikinci bölümünde, cam tavan kaldırılmıştır. Zeminin sıcaklığından dolayı zıplayan pireler; bir önceki deneyde, her zıplayışlarında tavana çarpmalarından dolayı kendilerini kısıtlayarak 30 cm’ den fazla yukarı zıplamamışlardır. Bu deney, “cam tavan” deneyi olarak adlandırılmıştır (Koç ve Akdemir, 2023: 101; Civek ve Ulusoy, 2021: 3270; Güleç, 2015: 40).

## 2. İŞ HAYATINDA KADIN

İşletmede kariyer denildiğinde yönetim seviyesinde ilerleme, pozisyon olarak dikey doğrultuda yer alan unvanlar olarak adlandırılmaktadır. Kariyerin gerçekleştirilmesi ile birlikte gelir artışı da sağlanmaktadır. Çalışanlara içinde bulundukları iş atmosferinde adil ve eşit fırsatlar sunulmalıdır.

Cam tavanın olduğu çalışma ortamlarında ise örgütte üst seviyelere tırmanmaya engel teşkil eden faktörler bulunmaktadır (Jauhar ve Lau, 2018: 165). Özellikle kadın çalışanlar erkek çalışanlarla aynı kulvarda rekabet edebilmek için gerekli iş tecrübesinden uzaktır (Lockwood, 2004: 6). Oluşan eşitsizlikler, kadınların; bilgi, beceri ve yeterlilik kazanmasını sınırlamaktadır (Demartini, 2019: 2). Bu nedenle, kadın işgücünün arttırılması sayesinde yoksulluk azalacak ve kadınların güçlendirilmesinde önemli bir adım olacaktır (Khan ve Khan, 2022: 139). Erkek nüfus yoğunluğunun iş hayatında egemen kılınarak kadın iş gücünün geri plana atılması, sosyal ve ekonomik kalkınmaya büyük zarar vermektedir.

Diğer taraftan girişimcilik olgusu kadınların, cam tavanın aşılmasında doğru bir adımdır (Lockwood, 2004: 7). Kadınların sahip olduğu işletmeler istihdamda fayda sağlamaktadır (Demartini, 2018: 9).

## 3.CAM TAVANI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kadınların erkekler gibi kariyer basamaklarını tırmanırken örgütsel yapı ve süreçlerde eşit davranılmaması sonucunda, çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Eğitimli, kalifiye, işinde yetkinliğe sahip kadın çalışanlar neleri başarabileceklerini bilebilmektedir; fakat cam tavandan oluşan bariyerler onlara engel teşkil etmektedir (Wirth, 2001: 25). Başka bir ifadeyle; cam tavanlar, kariyer gelişiminde kadın işgücünü dezavantaja dönüştürmektedir (Evertson ve Nesbitt, 2004: 9). Bu dezavantajlar; bireysel kaynaklı engellerden, örgütsel ve toplumsal kaynaklı engellerden meydana gelmektedir (Bilim ve Bülez, 2018: 51).

### 3.1.Bireysel Kaynaklı Engeller

Cam tavan sendromuna neden olan bireysel faktörler 2 grupta ele alınmaktadır. Bunlar; çoklu rol üstlenme, bireysel tercihler ve algılardır.

#### 3.1.1.Çoklu Rol Üstlenme

Çalışan bir kadının, kadın iş gücü rolünün yanında aile hayatından kaynaklı hem eş hem anne gibi birden çok rollere sahip olmasıyla çoklu rol üstlenmektedir (Kobal ve Ay, 2021: 96; Şahin, Dal ve Donuk, 2020: 121). Kadınların aynı anda üstlenmek durumunda kaldıkları bu roller; kendilerinde bir baskı oluşturarak ruhsal ve fiziksel alanda sorunlara yol açabilmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 5). Aileye karşı sorumluluk hisseden kadınlar, bu rollerin gereğini yerine getirmek üzere iyi bir eş ve anne olma, çocukların bakımını gerçekleştirme uğruna kariyer fırsatlarından vazgeçebilmektedir (Jauhar ve Lau, 2018: 165). Kadın ve erkek çalışanların ailevi rollerde eşit bir dağılımı yoktur. Kadınların ailevi sorumluluklarının daha önce geldiği yönündeki toplumsal görüş, kadın çalışanların mesleki başarılarının önünde büyük bir engeldir. Bu durumun bir sonucu olarak daha düşük kadın istihdamı, düşük ücretli ya da yarı zamanlı çalışma hayatı şeklinde tezahür

etmektedir (Cesaroni, Pediconi ve Sentuti, 2018: 73). Her ne kadar kadınların öncelikli rolü ailevi rolleri olarak şekillense de, kadın işgücünün aile bakıcılığı rolünden sıyrılmaya ve maddi bağımsızlığını kazanmaya çalışan bir birey olmaya başladığı görülmektedir. Fakat bu durum, yine de erkek meslektaşlarına göre dezavantajlı konumda oldukları gerçeğini değiştirmez (İlyas, 2014: 129).

### 3.1.2. Bireysel Tercih ve Algılar

Kadınların; kariyer merdivenlerinin üst basamaklarına tırmanmasını etkileyen bir diğer engel ise, kendilerinin bireysel tercih ve algılarıdır (Şahin, Dal ve Donuk; 2020: 121). Annelik ve iyi bir eş olma rollerini kendileri ile bütünleştirerek önceliklerini bu tarzda şekillendirmelerinden kaynaklı, iş seyahatlerine gitmeme ve uzun saatler çalışmama gibi tercihlerde bulunmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 6). Bu durum; kadınların, çalışma hayatında ilerlemesini kendi istekleri doğrultusunda yavaşlattıklarını göstermektedir (Jauhar ve Lau, 2018: 166). Rol ikiliğine sebep olan tercih ve algılar, kadınları aile ve çalışma yaşamı arasında bir seçim yapmaya zorlamaktadır. Ailenin onlar için öncelikli olması, uzun çalışma saatlerini kabul etmemelerine sebebiyet vermektedir (İlyas, 2014: 129). Aileye duyulan sorumluluk, kadınların çalışma yaşamının getirdiği şartları kabul edip etmemelerinde büyük rol oynamaktadır. İş ve özel hayatın birbiri ile bağlantılı olması, kadın çalışanların aile ve iş yükümlülükleri arasında sıkışmasına neden olmaktadır. Böylece; bazı kadınlar, çocukları büyüyene kadar çalışma hayatını erteleyebilmektedir (Kolade ve Kehinde, 2013: 82). Bu sebeple; aile hayatının kariyer fırsatlarını engellemesi, kadınlara yönelik bir cam tavan algısına işaret etmektedir (Tahtalıoğlu, 2016: 149).

### 3.2. Örgütsel Kaynaklı Engeller

Cam tavan sendromuna neden olan örgütsel faktörler 3 grup altında toplanır. Bu faktörler; örgüt kültürü, örgüt politikaları ve informal (resmi olmayan) iletişim ağlarına katılamamaktır.

#### 3.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, çalışan davranışlarını biçimlendiren değer ve normlardan meydana gelmektedir (Sung, 2022: 47). Bazı örgüt kültürleri, kadınların kariyerlerinde engel olarak görülebilmektedir (Lockwood, 2004: 3). Bu durum; erkekleri üst seviyelerde konumlandıran örgüt kültürlerinden kaynaklanmaktadır (Longo ve Strachley, 2008: 88). Kadın ve erkek çalışanların eşit koşullarda ele alınmaması, erkeklerin güçlü kadınların ise güçsüz olduğuna dair algı, örgüt kültüründe olumsuz bir durumdur (Civek ve Ulusoy, 2021: 3272). Hiyerarşi sisteminin üst basamaklarında yer alan yöneticilerin çoğunlukla erkeklerden oluşması dolayısıyla kadın çalışanlara yönelik ön yargılı tutum sergilenmesi, bu cam tavanın oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Vianen ve Fischer, 2002: 316).

#### 3.2.2. Örgüt Politikaları

Örgüt içinde işgörenlerin yolunu bulmasını sağlayan, rehberlik yapma özelliği taşıyan, benimsenmiş ilkelerden oluşan uygulamalar örgüt politikaları olarak adlandırılmaktadır (Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız, 2016: 1129; Kobal, 2021: 28). Kadınların kariyer alanında ilerlemelerine mani olabilen, işe alımlarda olumsuz durumlara sebebiyet verebilen uygulamaların kaynağı ise örgüt politikalarıyla bağlantılıdır (Civek ve Ulusoy, 2021: 3272). Toplumda yer edinmiş önyargılar; kadın adayların erkek

adaylara göre, i e başvurma ve alım süreçlerinde farklı değerlendirilmeye yol açabilmektedir (Karcıo lu ve Leblebici, 2014: 6). I e alım süreci gerçekleşip göreve ba layan kadın işgörenler açısından, performans değerlendirme ve ücret politikaları hususlarında da aleyhe dönüşen eşitsizlikler oluşabilmektedir (Kobal ve Ay, 2021: 96). Bu tarz uygulamalar, cam tavan engeli olarak kadın çalışanların önüne çıkabilmektedir (Kobal ve Ay, 2021: 96). Bu durum; kadınların eğitim durumları, deneyimleri, elde etmiş oldukları başarıları ve yetenekleri ile cam tavana maruz kalabildiklerine işaret etmektedir (Babic ve Hansez, 2021: 2).

### 3.2.3. Informal (Resmi Olmayan) İletişim A larına Katılamama

Kurum çapında üyelere bilgi akışını sağlayan, i  yeri kaynaklarından yararlanma imk nı veren resmi olmayan informal a lar bulunmaktadır (Purcell, MacArthur ve Samblanet, 2010: 711). İnfornel a lar, üst kademe birimleri ile alt kademe birimleri arasındaki ilişkide köprü görevi üstlenir (Başaran ve Nuro lu, 2015: 161;  ahin, Dal ve Donuk, 2020: 122). Bu iletişim şekliyle çalışanlar; yönetim birimlerinin beklentilerini, isteklerini, hangi projeleri desteklediklerini, pozisyonlarda oluşacak boşluklar için hangi niteliklere sahip çalışanları d   nd klerine dair bilgilere ula abilmektedirler ( zt rk ve Bilkay, 2016: 93). Geleneksel tarzda yönetilen örgütlerde bu a lar, daha çok erkek çalışanların egemenliğinde olmakla birlikte kadın çalışanların bu a lara dahil olması g  le tirilmektedir (Başaran ve Nuro lu, 2015: 161; Civek ve Ulusoy, 2021: 3273). İnfornel a lar, kariyer alanındaki ilişkilerin geliştirilmesi ve doğru kullanımı açısından çalışanlar için pozitif bir yapıya sahiptir. Bu ağlardan dışlanan kadın çalışanların, üst düzey kişilerle bağlantı kurup kariyer geliştirme fırsatları sınırlandırılmaktadır (Babic ve Hansez, 2021: 3). Bu tarz engellere takılan kadın çalışanlar; i  yerinde stres altında kalabilmekte, çalışma isteğinin azalması ve performanslarının olumsuz yönde etkilenmesiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Kariyer hayatlarından vazgeçerek ayrılma kararı almaları da olası diğer olumsuz sonuçlar arasındadır (Nandy, Bhaskar ve Ghosh, 2014: 138).

### 3.3. Toplumsal Kaynaklı Engeller

Cam tavan sendromunun oluşmasına sebep olan toplumsal engeller 2 grup altında ele alınmaktadır. Bu faktörler; mesleki ayırım ve stereotipler ( nyargılar)  eklinindedir.

#### 3.3.1. Mesleki Ayırım

I  yerindeki cinsiyet e itsizli inin en büyük göstergelerinden biri, mesleki cinsiyet ayırımıdır (Yamagata, Yeh, Stewman ve Dodge, 1997: 570). I letmelerin benimsedikleri örgüt kültürü, kadınların mesleki becerilerinin gelişmesini engellemekte ve ayrımcılığa sebebiyet verebilmektedir. Süre gelen bu örgütsel uygulamalar; kadın çalışanlar i  rollerini tam anlamıyla yerine getirmiş olsalar dahi erkek çalışanlarla kıyaslanmakta, tanınan fırsatlardan yararlanamamaktadırlar (Ilyas, 2014. 129). I letmelerdeki ayrımcılığın temel sebebi, kadın ve erkeklere yakı tırılan sosyal roller ve davranışlardır. Bu rol ve davranışlara dair değerler, inançlar ve algıların güçlü olması cinsiyet e itsizli ini de beraberinde getirmiştir. Bu durum; kadınları, belirli mesleklere daha fazla yönlendirerek düşük ücretli ve kariyer fırsatlarının daha az olduğu işlerde çalışmak zorunda bırakmaktadır (Sabharwal, 2013: 5). Toplumsal norm ve algıların; meslekleri kadın ve erkek

meslekleri olarak ayrıştırması sebebiyle araba tamirciliği, genel müdürlük, müfettişlik tarzındaki işler erkek; öğretmen, hemşirelik, sekreterlik gibi işler ise kadın mesleği olarak yakıştırılmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 9; Civek ve Ulusoy, 2021: 3273; Bell, McLaughlin ve Sequeira, 2002: 66).

### 3.3.2.Stereotipler (Önyargılar)

Stereotipler; bir grubun üyelerine, belirli bir duruma, ortaya çıkan bir olaya dair toplum tarafından kabul edilerek değişmesi zor olan inanç ve düşüncelerdir (Şahin, Dal ve Donuk, 2020: 122; Asoy, 2018: 87). Bireylerin yapısal özellikleri ve davranışlarının, cinsiyetlere göre karakterize edilmesinin bir yansımasıdır (Weyer, 2015: 486). Stereotipler; kadınları daha sosyal, yardımsever, bağımlı, sempatik görülen iş rolleri ile bağdaştırırken erkekleri ise daha güçlü, görev odaklı, hırslı, bağımsız, rekabetçi rollerle ilişkilendirmektedir (Zhuge, Kaufman, Simeone, Chen ve Velazquez, 2011: 639; Yagüe-Perales, Perez-Ledo ve March-Chorda, 2021: 3). Yöneltilen bu önyargılı tutumlar, kadınların çalışma hayatına sınır koyarak yöneticilik gibi üst düzey işlerde görevlendirilmelerinin önünde engel oluşturmaktadır (Civek ve Ulusoy, 2021: 3273; Başaran ve Nuroğlu, 2015: 162). Bu durumun sebebi ise toplumsal kuralcı normların, erkeklerin liderlik becerisine daha yatkın olduğu kanısından doğmaktadır (Weyer, 2015: 487).

## 4.SONUÇ ve ÖNERİLER

Her işletme, rekabetçi olmak için sermayeyi, teknolojiyi ve insan kaynaklarını etkili kullanmalıdır. Kadınların iş hayatına aktif katılımı gün geçtikçe artmaktadır. Çalışma hayatında kadınların artan rollerine rağmen, kariyer ilerlemelerinde aynı oranda gerçekleşmemektedir (Korkmaz, 2014: 2). Kadınlar, erkeklerle bir arada çalışmış ve onlarla aynı ölçüde emek sarf etmiş olsalar da, yapılan değerlendirmelerde eşitsizliklerle karşı karşıya kalabilmektedirler (Derin 2020: 148; Çiçek ve Yiğit, 2016: 1384). İş gücü piyasasının bu tarz bölünmesi, cam tavanın varlığına işaret etmektedir (Lee, 2002: 698). İş gücüne olumlu katılımları olmasına rağmen karar alma pozisyonlarında kadın çalışanlar erkek çalışanlarla aynı kulvarda değildir. Üst düzey yöneticilik ve karar alma pozisyonlarında erkeklerin daha egemen oldukları, kadınların ise alt düzey pozisyonlarda ve erkek meslektaşlarının gerisinde bırakıldıkları görülmektedir. Gelişmiş ülkelerde mevcut iş gücünün yaklaşık yarısı, faal olarak görev yapan kadınlardan oluşurken; yönetici rollerde yer alan kadın çalışanların oranları ise oldukça düşük seyretmektedir (İlyas, 2014: 128). Üst düzey pozisyonlara ulaşmada bu denli aşılmaz zorluklar, kadın çalışanların kariyer hayatlarını tehlikeye atabilmektedir (Khan ve Khan, 2022: 141).

Türkiye çerçevesinden bakıldığında; Cumhuriyetin ilanıyla birlikte kadınların iş hayatına katılımı artmaya başlamıştır. Bunun en önemli sebebi ise, eğitim düzeylerinin artmasıdır (Derin, 2020: 146). Her ne kadar kadınların iş yaşamında rolleri artsa da bu durum, cam tavanın varlığını değiştirmemektedir (Bakan, Erşahin ve Şekkeli, 2023: 265). Türk aile yapısı ve gelenekleri, kadınları; ilk olarak eş ve anne rolü ile özümsemekte ve bu rolleri öncelikli görev olarak belirlemektedir. Doğum ve süt izni, erken emeklilik gibi kendisine sunulan yasal hakları kullandığında bu durum dezavantaja dönüşmekte ve kariyer alanında ilerlemesine engel olmaktadır (Bilim ve Bülez, 2018: 52). Ayrıca erkek çalışanların kadın bir yönetici altında çalışmaktan kaçınması, işverenlerin bu durum

karşısında kadın çalışanları yönetim pozisyonundan uzak tutmalarına sebebiyet verebilmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 4).

Küresel anlamda yaygın olarak görülen cam tavan sendromuna binaen kadın çalışanların üst düzey pozisyonlarda bulunmasının ve kariyer alanında yükselmesinin önüne set çekebilmektedir (Khan ve Khan, 2022: 139). Özetle; cam tavan bariyerleri, sadece belirli ülkeler dahilinde değil dünya çapında hüküm sürmektedir (Lockwood, 2004: 5).

Toplumsal yapı ve baskılar, cam tavanın oluşmasında önemli bir etkindir. Bu tavanın kırılabilmesi için kadın çalışanların erkek çalışanlarla eş değerde tutulması, üst düzey yöneticilerin cam tavanı aşmak için stratejiler geliştirmesi önemlidir. Bu çalışma da sunulan öneriler şunlardır:

- 1) Üst düzey yöneticilerin; cinsiyete ilişkin toplumsal kalıpların kaldırılmasını sağlayacak örgüt içi rol ve statüler belirlenmelidir.
- 2) Toplum önderleri tarafından kadınların çalışma hayatındaki yeri ve önemi vurgulanmalıdır.
- 3) Önyargı içeren kalıp düşüncelerden ayrı, özgürce hareket etmeleri sağlanarak çalışma azmi aşılanmalıdır. Yönetim tarafından; kadınların özgüvenini artırıcı roller verilmesi, görev tanımlarının genişletilmesi sayesinde faydalı sonuçlar elde edilecektir.
- 4) Rol model olabilecek girişimci kadınlarla yapılacak programlarla, kadının iş yaşamındaki önemi vurgulanmalıdır.
- 5) İnsan kaynakları yöneticileri liyakat sahibi çalışanların seçilmesinden, terfi ve ücretlendirmenin sağlanmasından sorumludur. İşletmenin sürdürülebilir performans başarısı elde etmesi insan kaynakları yönetiminin elindedir. Çalışanların ırk, din, dil, cinsiyet, medeni durum gibi özelliklerine bakılmadan sadece yetenek ve başarı kriterleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi gerekmektedir.
- 6) Ayrımcılığın reddedildiği, herkese eşit ve adaletli davranıldığı örgüt kültürünün benimsenmesi cam tavanın kırılmasında büyük bir basamaktır. Erkek egemenliğinin hüküm sürdüğü örgüt kültürü yerine, kadınların da erkekler gibi rahat edebileceği ve becerilerini özgürce sergileyebileceği ortamlar oluşturulmalıdır. Yapılacak beceri testleri ile hangi çalışanın hangi işlerde başarılı ve üretken olduğu belirlenmelidir.
- 7) Eşit mesleki eğitim imkanlarının sağlanması, başarıların ödüllendirilmesi gibi motivasyon artırıcı uygulamalar yaygınlaştırılmalıdır.
- 8) Kadınların üst düzey görevlerde konumlandırılması önündeki engellerin kaldırılarak kariyer yapma fırsatlarının verilmesi, örgüt iklimini olumlu etkileyecektir. Dikey yönde gerçekleştirilecek görevlendirmeler için kadınların teşvik edilmesi, özellikle tepe yönetiminde görev alan kadın liderlerin diğer kadın çalışanlara destek vermesi faydalar sağlayacaktır.
- 9) Kişisel gelişim için örgüt içi ve örgüt dışı eğitimlerle destek sağlanması da yüksek verimlilik artışında etkili olacaktır.

10) Kadınların iş rolleri içinde, çalışma arkadaşları ile ve müşterilerle uyum içinde olması, cam tavanın ortadan kaldırılmasını kolaylaştıracaktır.

Son söz olarak kadınların daha fazla yönetimde yer almasının sağlanmasıyla cam tavanın önüne geçmek mümkündür.

## KAYNAKLAR

Asoy, E. (2018). Toplumsal cinsiyet ayrımı ve cam tavan sendromu üzerine oyun teorisi modeli: cam tavanın kırıldığı oyun dengesi. *Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 85-95. [DOI:10.26695/mukatcad.2018.19](https://doi.org/10.26695/mukatcad.2018.19)

Babic, A. ve Hansez, I. (2021). The glass ceiling for women managers: antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work. *Frontier Psychology*, 12, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>

Bakan, İ., Erşahan, B. ve Şekkeli, Z. H. (2023). Cam tavan sendromunun kadınların çalışmasına karşı tutum üzerindeki etkisi. *İktisadi İdari Ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(20), 250-268. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1216289>

Başaran, N. ve Nuroğlu, E. (2015). İslami finans kurumlarında kadın çalışanlara yönelik tutumun cam tavan sendromu bağlamında analizi. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 152-204.

Batool, S. A., Mansor, N. N. A., Bashir, S. ve Zainab, S. S. (2021). The perception of glass ceiling and its impact on interpersonal conflicts in a masculine culture: mediating role of self-efficacy. *Studies of Applied Economics*, 39(10), 1-10. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i10.5961>

Baxter, J. ve Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis. A comparative study of the united states, sweden and australia. *Gender and Society*, 14(2), 275-294. <https://doi.org/10.1177/089124300014002004>

Bell, M. P., McLaughlin, M. E. ve Sequeira, J. M. (2002). Discrimination, harassment and the glass ceiling: women executives as change agents. *Journal Of Business Ethics*, 37, 65-76. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1014730102063>

Bilim, İ. Ö. ve Bülez, A. (2018). Cam tavandan yansımalar. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 48-58.

Cesaroni, F. M., Pediconi, M. G. ve Sentuti, A. (2018). It's always a women's problem! Micro-entrepreneurs, work-family balance and economic crisis. *Administrative Sciences*, 8(74), 72-87. <https://doi.org/10.3390/admsci8040074>

Civek, F. ve Ulusoy, T. (2021). Cam tavan sendromu ve yetenek yönetimi: kavramsal bir değerlendirme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 3264-3281. <https://doi.org/10.15869/itobiad.903765>

Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. ve Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655-681. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>

-    ek,  . ve Yiğit, B. (2016). Cam tavan sendromu üzerinden Türkiye’deki sendikalarda kadın yöneticilerin durumlarının değerlendirilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(5), 1383-1398.
- Demartini, P. (2018). Innovative female-led startups. Do women in business underperform? *Administrative Sciences*, 8(70), 9-23. <https://doi.org/10.3390/admsci8040070>
- Demartini, P. (2019). Why and how women in business can make innovations in light of the sustainable development goals. *Administrative Sciences*, 9(64), 1-8. <https://doi.org/10.3390/admsci9030064>
- Derin, N. (2020). D nyadan ve Türkiye’den  rneklerle cam tavan sendromu. *Birey Ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 137-154. <https://doi.org/10.20493/birtop.814149>
- Elacqua, T. C., Beehr, T. A., Hansen, C. P. ve Webster, J. (2009). Managers’ beliefs about the glass ceiling: interpersonal and organizational factors. *Psychology Of Women Quarterly*, 33, 285-294. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2009.01501.x>
- Evertson, A. (2004). The glass ceiling effect and its impact on mid-level female officer career progression in the united states marine corps and air force. Naval Postgraduate School Master Thesis, Monterey, California. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA422296.pdf>
- G le , M. (2015). Kadın  alı anlarda cam tavan sendromunun örgütsel vatandaşlı a etkileri: Ku adası 4 ve 5 yıldızlı otel i letmelerinde bir uygulama. Yayımlanmamı  Y ksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit s , Aydın.
- Ilyas, A. (2014). Existence of glass ceiling in public universities of Lahore (Pakistan). *Asian Journal Of Business Management*, 6(3), 128-137. <http://dx.doi.org/10.19026/ajbm.6.5155>
- Jackson, J. F. L. ve O’Callaghan, E. M. (2009). What do we know about glass ceiling effects? A taxonomy and critical review to inform higher education research. *Research in Higher Education*, 50(5), 460-482. DOI:[10.1007/s11162-009-9128-9](https://doi.org/10.1007/s11162-009-9128-9)
- Jauhar, J. ve Lau, V. (2018). The “glass ceiling” and women’s career advancement to top management: the moderating effect of social support. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(1), 163-178.
- Karcio lu, F. ve Leblebici, Y. (2014). Kadın y neticilerde kariyer engelleri: ‘cam tavan sendromu’ üzerine bir uygulama. *Atat rk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1-20.
- Khan, A. ve Khan, N. (2022). Impact of glass ceiling effect on women career success with the mediating role of work family conflict and moderating role of perceived organizational support in Pakistan. *The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences*, 25, 139-151. <https://doi.org/10.55549/epess.1221484>
- Kobal, H. Y. (2021). Çalışanlarda cam tavan algısı: Hakkari  niversitesi  rne i. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğitim Dergisi*, 5(2), 26-38. <https://doi.org/10.31457/dased.977988>
- Kobal, H. Y. ve Ay, İ. (2021). Türkiye’de inşaat sektöründe çalışan mimar ve inşaat mühendislerinin cam tavan algılarının erillik/di illik kültür boyutu açısından belirlenmesi. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 27, 95-102. <https://doi.org/10.31590/ejosat.945932>

- Koç, N. ve Akdemir, A. (2023). Kadın insan kaynaklarının tepe yönetimi kademelerinde görev alamamalarına yönelik nedenlerin cam tavan sendromu bağlamında araştırılması. *İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 99-116. <https://doi.org/10.56723/dyad.1298314>
- Kolade, O. J. ve Kehinde, O. (2013). Glass ceiling and women career advancement: evidence from Nigerian construction industry. *Iranian Journal Of Management Studies (IJMS)*, 6(1), 77-97. [DOI:10.22059/IJMS.2013.30125](https://doi.org/10.22059/IJMS.2013.30125)
- Korkmaz, H. (2014). Y netim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 1-14. [DOI: 10.16992/ASOS.264](https://doi.org/10.16992/ASOS.264)
- Lee, S. M. (2002). Do Asian American faculty face a glass ceiling in higher education? *American Educational Research Journal*, 39(3), 695-724. DOI: [10.3102/00028312039003695](https://doi.org/10.3102/00028312039003695)
- Lockwood, N. (2004). The glass ceiling: domestic and international perspectives. *Human Resource Magazine*; Alexandria, 49(6), 1-49. <https://www.proquest.com/docview/205243461?sourcetype=Trade%20Journals>
- Longo, P. ve Straehley, C. J. (2008). Whack! I've hit the glass ceiling! Women's efforts to gain status in surgery. *Gender Medicine*, 5(1), 88-100. [https://doi.org/10.1016/S1550-8579\(08\)80011-3](https://doi.org/10.1016/S1550-8579(08)80011-3)
- Nandy, S., Bhaskar, A. ve Ghosh, S. (2014). Corporate glass ceiling: an impact on Indian women employees. *International Journal of Management and International Business Studies*, 4(2), 135-140. [https://www.ripublication.com/ijmibs-spl/ijmibsv4n2spl\\_03.pdf](https://www.ripublication.com/ijmibs-spl/ijmibsv4n2spl_03.pdf)
-  zt rk, Z. ve Bilkay, T. A. (2016). Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu'nda alışan kadınların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu algıları. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 89-102. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/285258>
- Purcell, D., MacArthur, K. R. ve Samblanet, S. (2010). Gender and the glass ceiling at work. *Sociology Compass*, 4(9), 705-717. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2010.00304.x>
- Sabharwal, M. (2013). From glass ceiling to glass cliff: women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399-426. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut030>
- Sung, S. (2022). The economics of gender in China: Women, work and the glass ceiling. *Routledge Studies in Gender and Economics*, 1-224. <https://doi.org/10.4324/9781003307563>
- şahin, S., Dal, S. ve Donuk, B. (2020). Basketbol hakemlerinin cam tavan algısı ve kadın hakemlerin üst klasmanlara yükselmesindeki engeller. *Beden Eėitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(1), 120-130. <https://doi.org/10.33689/spormetre.582293>
- Tahtalıoğlu, H. (2016). Yükselmeye açık kamu personel sistemine sahip Türkiye'de 'cam tavan': Y ksekokėretimde kapalılık eğilimleri. Yayınlanmış Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Tuncay, Ö. ve Kaloğlu, N. (2020). Banka çalışanlarının cam tavan sendromuna ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 17-30. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1086733>
- Utma, S. (2019). Kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 11(1), 44-58. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/703634>
- Vianen, A. E. M. ve Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: the role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 315-337. <https://doi.org/10.1348/096317902320369730>
- Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482-496. <https://doi.org/10.1108/09649420710778718>
- Wirth, L. (2001). Breaking through the glass ceiling: women in management. *Geneva, International Labour Office*, 1-172.
- Yagüe-Perales, R. M., Perez-Ledo, P. ve March-Chorda, I. (2021). Analysing the impact of the glass ceiling in a managerial career: the case of Spain. *Sustainability*, 13(12), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su13126579>
- Yamagata, H., Yeh, K. S., Stewman, S. ve Dodge, H. (1997). Sex segregation and glass ceiling: a comparative statics model of women's career opportunities in the federal government over a quarter century. *American Journal Of Sociology*, 103(3), 566-632. <https://doi.org/10.1086/231251>
- Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö. ve Yıldız, H. (2016). Cam Uçurum: Kadın yöneticiler cam tavanı ne zaman aşar? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(4), 1119-1146. [https://doi.org/10.1501/SBFder\\_0000002425](https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002425)
- Zhuge, Y., Kaufman, J., Simeone, D. M., Chen, H. ve Velazquez, O. C. (2011). Is there still a glass ceiling for women in academic surgery? *Annals of Surgery*, 253(4), 637-643. DOI:[10.1097/SLA.0b013e3182111120](https://doi.org/10.1097/SLA.0b013e3182111120)