



[itobiad], 2021, 10 (4): 3264-3281

Cam Tavan Sendromu ve Yetenek Yönetimi: Kavramsal Bir Değerlendirme Glass Ceiling Syndrome and Talent Management: A Conceptional Assessment Video Link: https://youtu.be/R6IJPk7a0ZY	
Funda CİVEK Doktora Öğrencisi, Hitit Üniversitesi S.B.E Ph.D. Student, Hitit University, S.B.E. ffunda.civek@gmail.com / Orcid ID: 0000-0002-8300-6402 Tolga ULUSOY Prof. Dr., Kastamonu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Prof, Kastamonu University, I.I.B.F. tolgaulusoy06@yahoo.com / Orcid ID: 0000-0002-4365-0877	

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Type	: Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received	: 26.03.2021
Kabul Tarihi / Accepted	: 18.10.2021
Yayın Tarihi / Published	: 21.12.2021
Yayın Sezonu	: Ekim-Kasım-Aralık
Pub Date Season	: October-November-December

Atıf/Cite as: Civek, F. & Ulusoy, T. (2021). Cam Tavan Sendromu ve Yetenek Yönetimi: Kavramsal Bir Değerlendirme . İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi , 10 (4) , 3264-3281 . Retrieved from <http://www.itobiad.com/tr/pub/issue/66167/903765>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and confirmed to include no plagiarism. <http://www.itobiad.com/>

Copyright © Published by Mustafa YİĞİTOĞLU Since 2012 – İstanbul / Eyup, Turkey. All rights reserved.

Cam Tavan Sendromu ve Yetenek Yönetimi: Kavramsal Bir Değerlendirme¹

Öz

Çağımızda insan kaynaklarına verilen önem derecesinin artması ile birlikte kadın çalışanların kendilerini geliştirmek ve yükselmek için atmış oldukları adımlar da kendini göstermektedir. Bu yüzden kadınların iş yaşamındaki yeri giderek artış göstermektedir. Fakat üst düzey yönetim alanlarında sayıları o kadar yüksek değildir. Bu durumun çeşitli nedenleri bulunmakla birlikte en önemli nedenleri arasında cam tavan engelleri gösterilebilir. Cam tavan engelleri ise; bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller (çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları), toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller (mesleki ayırım, stereotipler) ve örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller (örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği, informal iletişim ağlarına katılamamama) şeklinde ifade edilebilir. Bu çerçevede çalışmada cam tavan sendromu, kadın personellerin kariyerlerinde belli bir aşamaya ulaştıktan sonra önlerine çıkartılan görünmez engellerdir. İşletmeler, başarı grafiklerinde artış sağlamak için doğru anda ve doğru zamanda personel seçiminde bulunması, onların eğitilmesi ve kabiliyetlerine göre ilgili birimlere yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu da çalışmanın bir diğer kavramı olan yetenek yönetimi kavramı ile açıklanmaktadır. Yetenek yönetimi ise doğru anda, doğru insanı, doğru statüde istihdam etmektir. Çalışmanın temel amacı cam tavan sendromu ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak ele almak ve konuyla ilgili literatür taraması yapmaktır. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde cam tavan sendromu ile yetenek yönetimi ilişkisinin bir arada çalışılmamış olduğu görülmüştür. Bu da çalışmaya özgün değer katmaktadır. Bu çalışmada da cam tavan sendromu ve yetenek yönetimi arasındaki teorik ilişki üzerine bir çerçeve çizilmiştir. Çalışmada elde edilen genel sonuç ise; insan kaynakları uygulamaları ile bu iki kavram birbirini tamamlayarak çalışanların motivasyonuna bağlı işletmenin başarısı, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini artırılabilir ve buna bağlı olarak da işletmenin başarısı da yükselebilir, olarak ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan Sendromu, Cam Tavan Engelleri, Yetenek, Yetenek Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi.

¹ 22-24 Temmuz 2020 tarihlerinde gerçekleşen Econdor 2. Uluslararası İktisat, İşletme ve Sosyal Bilimler Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuş ve özet bildiri olarak bildiri kitabında yayınlanmıştır.



Glass Ceiling Syndrome And Talent Management: A Conceptional Assessment

Abstract

In our age, the steps of women employees, together with increasing the importance given to human resources, and the steps they have thrown to rise themselves. Therefore, the place of women in business life is increasing. But their numbers are not that high in top management areas. Although there are various reasons for this situation, glass ceiling barriers can be listed among the most important reasons. Glass ceiling barriers are; barriers arising from individual factors (multi-role play, women's personal preferences and perceptions), barriers arising from social factors (professional distinction, stereotypes) and barriers arising from organizational factors (organization culture, organizational policies, lack of mentors, inability to participate in informal networks). In this framework, glass ceiling syndrome is the invisible obstacles that my female personnel have reached after reaching a certain stage in their careers. In order to increase their success graphics, businesses need to select personnel at the right time and at the right time, to train them and to be placed in relevant units according to their capabilities. This is explained by another concept of the study , talent management. Talent management is to employ the right person, the right status. The main aim of the study is to conceptually deal with the relationship between glass ceiling syndrome and talent management and to search the related literature. When the researches in the literature are examined, it has been observed that the relationship between glass ceiling syndrome and talent management has not been studied together. In this study, a framework is drawn on the theoretical relationship between glass ceiling syndrome and talent management. The general result obtained in the study is; By completing each other with these human resources practices, the success, organizational commitment and job satisfaction of the business connected to the motivation of the employees can be increased and accordingly, the success of the business may increase.

Keywords: Glass Ceiling Syndrome, Glass Ceiling Barriers, Talent, Talent Management, Human Resources Management.



Giriş

Rekabetin artmasıyla birlikte insan kaynakları yönetimine olan ihtiyaç daha da önem kazanmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminde neden yetenek yönetimi olmalıdır ve neden cam tavan sendromu uygulanıyor sorularının sebepleri sorgulanmaya başlanarak bu kavramlarla ilişkili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Günümüzdeki işletmelerin temel sorunlarından biri nitelikli işgücünün örgütte kalıcılığının sağlanamamasıdır. Bu sebeplerden yüzyıllardır süregelen kadın- erkek farklılığı kadınların iş yaşamına geçmesiyle birlikte daha da belirginleşmeye başlamıştır. Belirginleşen bu durum kadınların üzerinde cam tavan sendromu olarak ortaya çıkmıştır.

Dünyanın bilgi çağına geçmesi ve gelişen teknolojik çalışmalara uyum ile birlikte örgüte nitelikli iş gücünün alınması gerektiği fark edilmeye başlanmıştır ve bu nitelikli iş gücünün nasıl elde tutulması gerektiği ile ilgili teoriler üretilmeye başlanmıştır. Fakat cam tavan uygulanan kadın çalışanlarda yeteneğin göz ardı edildiği durumu söz konusu olmuştur. Burada insan kaynaklarına çok iş düştüğü çalışmada ortaya konulmuştur. Bu da çalışmanın önemini oluşturmaktadır.

Çalışmanın temel amacı cam tavan sendromu ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak ele alarak, teorik bir değerlendirmede bulunmaktır.

Bu kavramlarla ilgili literatür çalışması yapılarak bu kavramlar sırasıyla açıklanmıştır.

Literatür Taraması

Bu kavramlarla ilgili yapılan temel çalışmaların bazıları şunlardır: Hoşgör ve diğ. (2016) yılında yapmış oldukları çalışmada, kamu hastanelerinde çalışan kadınların cam tavan sendromu ile sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişki ve farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Çalışma için 313 kadın sağlık personeline anket uygulanarak veri toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular ise şu şekildedir: Kadınların yaş grubu değişkeni, mesleki tecrübe müddeti, öğrenim durumu değişkenleri ile cam tavan alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilirken, medeni durum değişkeni ile anlamlı bir değişiklik saptanamamıştır. Kulualp (2015) yapmış olduğu çalışmada; 'ister kamu sektörü isterse özel sektörde olsun yöneticilerin cam tavan engellerini yok etmeleri kurum içerisinde yapacakları farklılıklara bağlıdır.' şeklinde ifade etmiştir. Yıldız (2014); Türkiye'de cam tavan sendromunun varlığı üzerine bir çalışma yapmıştır. Araştırma neticesinde bu engelin Türkiye'de çok büyük bir orana sahip



olduğunu ve bunu ortadan kaldıracak seviyede kadın kotası ve sıra uygulaması önerisinde bulunulmuştur. Taşkın (2012) yılında yapmış olduğu çalışmada, cam tavan algısına sebep olan öğeleri ve bunları aşmaya yönelik stratejileri kuramsal bir çerçevede incelemiş ve Bursa'daki tekstil sektöründe çalışan kadın yöneticilere yönelik bir anket çalışması uygulamıştır. Bingöl ve diğ. (2011) yılında yapmış oldukları çalışmada, kamu kurumlarında yönetici kademesinde çalışanlar arasında kadın yönetici sayısının az olmasının sebeplerine yönelik görüşleri belirlemeyi hedeflemektedir. Çalışmada veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmada kadın çalışanların yönetici kademesine yükselememelerinin sebepleri ile bağlantılı olarak kadın ve erkek çalışanlar arasındaki görüş farklılıklarına ulaşılmıştır. Mizrahi ve Aracı (2010) yılında yapmış oldukları çalışmada, kadın personelin üst yönetim kademelerine erişmelerine handikap oluşturan ve cam tavan olarak nitelendirilen bireysel, örgütsel ve toplumsal öğeler kavramsal olarak incelenmiştir. Çalışmanın uygulama kısmı ise İzmir ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerden bir örneklem belirlenmiştir ve bu işletmelerde çalışan kadın ve erkek çalışanlara anket yöneticilere anket çalışması yapılmıştır. Çalışma neticesinde kadın yöneticilerin kariyerlerinde yaşamış oldukları belli başlı handikaplar tespit edilerek bu handikapların üstesinden gelmeleri için önerilerde bulunulmuştur. Özü ve diğ. (2007); 'kadınların yönetici veya lider olma becerilerinin erkeklere nispeten daha az olması, aile içi görevlerinin yine erkeklere nispeten daha fazla olmasından dolayı ve "kraliçe arı" sendromunun (hem cinslerinin başarılarını istememeleri) kadınların üst düzey yönetici konumuna yükselememelerinin asıl sebepleri olarak belirterek, bu durumu çalışmada öne sürmüştür.' Ögüt (2006) yılında yapmış olduğu çalışmada, cam tavan nosyonu ve özellikleri, Türkiye'de kadın girişimcilik ve yöneticiliğin önündeki güçlükler kapsamında cam tavan sendromunun varlığı üzerinde durmuştur.

Güner (2016) yılında yapmış olduğu çalışmada, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların motivasyonuna etkisini incelemiştir. Bilişim sektöründe görev alan 190 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırma neticesinde yetenek yönetimi boyutlarının iş motivasyonu ile pozitif yönde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Şahin (2015) yılında yapmış olduğu çalışmada, konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının bulunup bulunmadığı, boyutları ve yenilik performansına etkisini incelemiştir. Altunoğlu ve diğ. (2015); stratejik insan kaynakları bağlamında yetenek yönetimi ve bankacılık sektörü ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırmada yöntem olarak vaka yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında, bankanın insan kaynakları ve yetenek yönetimi



uygulamalarının bankayı pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Çelik ve Zaim (2011) yılında yapmış oldukları çalışmada, yetenek ve yetenek yönetimi nosyonları detaylı olarak açıklanmış ve devamında yeteneği yönetebilmek için bir yetenek yönetimi yöntemi oluşturulmuştur. Bulunan bu yöntem ile yetenek yönetimini adımlara indirgeyerek somut hale getirmiştir. Çayan (2011); işletme performansının artırılmasında yetenek yönetimi uygulamalarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Niğde ilinde sağlık çalışanlarına yönelik anket çalışması yapılmıştır. Sonuçta yetenek yönetiminin çalışanların performansını olumlu olarak etkilediği ifade edilmiştir. Alayoğlu (2010); 'Artan rekabet koşullarında işletmeler farkı ve başarıyı yetenekli işgücü ile yakalayacaklardır' şeklinde çalışmada vurgulanmıştır. Altuntuğ (2009) yılında yapmış olduğu çalışmada, rekabet üstünlüğünün devam ettirilmesinde yeteneklerin rolünü yetenek yönetimi yaklaşımı çerçevesinde açıklamıştır. Doğan ve Demiral (2008); 'Günümüzde nitelikli iş gücünün en önemli yarışma unsuru olması, insan kaynakları açısından yetenek yönetimi kavramını kurumlar tarafından sürdürülebilir başarı için önemsenen bir olgu haline getirmiştir. Ancak dikkate alınmaması halinde olumsuz sonuçlar doğuracağı vurgulanmıştır.' Çağırın Kendirli ve Bahadır (2018) yaptıkları çalışmada, bir hizmet sektörü kuruluşu olan üniversitelerde görev yapan akademik ve idari personelin gelirlerinin çalışanların iş motivasyonuna ve aile içi huzurlarına etkisini ölçmek amacıyla, Kastamonu Üniversitesi akademik ve idari personeli üzerinde bir araştırma yapmıştır ve bu kapsamda etki eden faktörler çalışma sonucunda tespit edilmiştir. Yine Çağırın Kendirli ve Şenöz (2019) yaptıkları çalışmada, Çorum'da faaliyet gösteren kadın girişimcilerin hem cinsiyete dayalı girişimci özelliklerinin ve niteliklerinin belirlenmesi, hem de hizmet üretimi bağlamında değerlendirilmesi amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Çalışmadan elde edilen sonuçlarda, kadın girişimcilerin karşılaştıkları sorunlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İncelenen literatür taraması neticesinde kavramlarla ilgili ayrı ayrı çalışmaların bulunduğu tespit edilmiştir. Cam tavan sendromu ile ilgili yapılan çalışmalarda sektörler üzerinde araştırmaların yapıldığı çalışmalar mevcuttur (Kulualp, 2015; Bingöl ve diğ., 2011; Mizrahi ve Aracı, 2010). Cam tavan ve sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalara rastlanmaktadır (Hoşgör ve diğ., 2016). Cam tavan sebepleri ve özelliklerini konu alan araştırmalar görülmüştür (Taşkın, 2012; Ögüt, 2006; Örücu ve diğ., 2007). Yetenek yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalarda motivasyon, rekabet üstünlüğü, yetenek yönetimi uygulamaları ve işletme performansı ile ilgili çalışmalar yapıldığı araştırmalara rastlanmıştır (Güner, 2016; Altunoğlu ve diğ. 2015; Şahin, 2015; Çayan, 2011; Alayoğlu,



2010; Altuntuğ, 2009; Demiral, 2008). Bu çalışma ise diğer çalışmalardan farklı olarak, bu iki kavramın bir arada teorik olarak ele alınmasıyla literatüre özgün bir değer katmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Araştırmanın bu kısmında Cam tavan sendromu ve yetenek yönetimi kavramları teorik olarak detaylı bir biçimde açıklanmış olup devamında iki kavram arasındaki ilişki ortaya konmuştur.

Cam Tavan Sendromu

Cam tavan sendromu kavramı kariyer yönetimi ile alakalı güncel konularda sıklıkla karşılaşılan kavramlardan biridir. Cam tavan sendromunun daha detaylı anlaşılması açısından ortaya çıkan sebep/sonuç ilişkilerini ilgili literatür ile ilişkilendiren “Pire Deneyi” ile başlayarak anlatılmıştır:

“Bilim insanları pirelerin değişik açılarda zıpladıklarını gözlemlemişlerdir. Aralarından birkaçını seçip 30 cm boyutundaki fanusun içine yerleştirirler ve cam fanusun üzerini kapatırlar. Alt kısımda metal zemin ısıtılır ve bu ısıdan tedirgin olan pireler zıplayarak oradan uzaklaşmaya çalışırlar fakat baş kısımlarını tavandaki cama çarparak düşerler. Yer sıcak olduğu için yeniden zıplarlar, yine aynı sorunla karşılaşır. Pireler camın ne olduklarını tanımadıkları için kendilerini neyin mani olduğunu anlamakta güçlük çekerler. Her defasında başlarını camın üst zeminine vuran pireler en nihayetinde o kısımda 30 santimden fazla zıplamamaları gerektiğini öğrenmiş olurlar. Sonunda tümünün 30 cm zıpladığı anlaşılınca deneyin ikinci bölümü başlatılır ve fanusun üzerine konan cam tavan yok edilir. Yere tekrardan ısı verilir. Pirelerin hepsi, aynı açıda 30 cm yüksekliğe zıplarlar. Artık üst kısımlarında cam handikapı yoktur fakat daha fazla yüksekliğe zıplama imkanları olduğu halde pirelerin hiçbirisi atılganlık gösteremezler. Kafalarını cama çarparak öğrendikleri bu kısıtlayıcı yaşam dersine bağlı halde yaşarlar. Gitme olanakları olduğu halde gidemezler. Çünkü bu engel bundan sonra zihinlerine yerleşmiştir. Onları kısıtlayan engel ortadan kalkmasına rağmen zihinlerindeki handikap mevcudiyetini devam ettirmektedir. Bu deneyde canlılar neyi başaramayacaklarını ne şekilde bellediklerini gösterir, yani burada ortaya öğrenilmiş çaresizlik kavramını karşımıza çıkarmaktadır. Bu pirelerin üzerinde yapılan deney “cam tavan sendromu” nu anlamamızı kolaylaştıran bir durumdur (Fettahloğlu ve Çelik, 2007, s. 244).”

Cam tavanın kavramsal alt yapısına ait görüşler ilk defa 1970’ li yıllarda ABD’de görülmektedir. Çalışma hayatında bulunan kadınların, kurumsal önyargılar ve durumlar nedeniyle, üst seviye mevkilere yükselmelerine mani olan görünmeyen, yapay handikaplar şeklinde ifade edilmiştir (Wirth (2001) aktaran Örucü, Kılıç ve Kılıç, 2007, s. 118).



Sendrom ile alakalı ilk yazılı belge 1984 yılında Adweek dergisinde yer almaktadır. Kavramla ilgili olarak Gay Bryant 'kadınların belli bir yere ulaştıklarını ifade ederek ulaştıkları belli yere de cam tavan şeklinde nitelendirmiş, kadınlar orta kademenin tepesindedirler, sabit bir şekilde duruyorlar ve o kısıka sıkışmış haldedirler' ifadesini kullanarak cam tavan sendromunu basit olarak açıklamaya çalışan ilk gözlemci araştırmacıdır denilebilir (Falk ve Grizart (2003) aktaran Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007, s. 243).

Adweek dergisinden sonra cam tavan sendromuna kökensel olarak 24 Mart 1986 yılında Hymowitz ve Schelhardt tarafından Wall Street Journal'da kurumsal kadın üzerine yayımlanan anlatımda yer verilerek akademik literatürde yerini almıştır (Lockwood, 2004, s. 2).

Cam tavan kavramı, kadın çalışanların yükselmelerine mani olan görünmez handikapları nitelendirmek için kullanılan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Nitelendirilen görünmez handikaplar 'şeffaf' olarak adlandırılmış ve bu sebeple Türkçe sözlükteki karşılığı olan 'cam tavan' olarak adlandırılmıştır (Kulualp, 2015, s. 102).

Çalışma yaşamında kadınların yetenek ve başarılarını görmezden gelerek örgüt içinde daha üst basamaklara çıkmalarına engel olan görünmez ve kırılmaz engel anlamında tanımlanmıştır (Şimşek ve Öge, 2011, s. 301).

Cam tavan kavramı, kadın çalışanlar ile üst yönetimde bulunanlar arasında bulunan ve kadın çalışanların başarılarına, yeterliliklerine dikkate almaksızın ilerlemelerini engelleyen, apaçık görülmeyen, aynı zamanda bu görünmez engellerin hiçbir şekilde aşamadığını ifade edilmektedir. Bu görünmez engeller örgütün rekabette üstünlük sağlamak amacıyla işletmenin başarısı için gerekli niteliklere haiz olan personelin üst düzey idarede vazife verilmemesine ve bu özellikleri dikkate alınmaksızın işletmenin verimliliğine katkı sağlayabilecek kabiliyetlerin kullanılmamasına sebep olmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 4).

Federal cam tavan komisyonuna (1995a: iii) göre, görüş birliğine dayanan cam tavan, "kadınların ve azınlıkların ilerlemesine yönelik yapay engeller" şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca Federal Cam Tavan Komisyonu (1995b:4) tekrardan vurgulayarak, Cam tavan sendromu, nitelikleri ve başarıları ne olursa olsun, azınlıkları ve kadınları kurumsal merdivenin üst basamağına tırmanmasına önleyen, görülemeyen ve açıklanması güç bariyerdir (Cotter, Hermsen, Ovadia ve Vanneman, 2001, s. 656).

Bir başka ifade ile 'Cam Tavan Sendromu'nda kadınların üst yönetimde liderlik rolü bakımından hala çok kısıtlı nitelikte temsil edilmeye devam etmesi



ve kadın yöneticilerin sayısı bakımından bakıldığında bu durum hala açık bir şekilde cam tavan sendromunun varlığını devam ettirdiğini göstermektedir (Tükeltürk ve Perçin, 2008, s. 116).

Cam tavan engelleri

Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller:

Çoklu rol üstlenme

Kadının hem iyi bir anne hem iyi bir eş ve hem de iyi bir çalışan olarak birden fazla role ehil olması kadının üst yönetimdeki konumlara ulaşmasında handikap bir durum teşkil etmiştir (Korkmaz, 2014, s. 10).

Kadınların kişisel tercih ve algıları

Kadınlar kendilerini öncelikle anne ve iyi bir eş olarak nitelendirmeleri, seyahate çıkmamaları, iş yerinde gece geç saatlere kadar kalmayı istememeleri de kariyerlerine engel teşkil etmektedir. Bu alışılmış durumlar sebebi ile de kadınlar, üst yönetimdeki görevi kendine uygun görmemekle birlikte, cinsel kişiliklerini yitirme, kadın kişilikleriyle değil erkek gibi kadın olarak anılma kaygısı hissetmektedirler. Böylelikle sendrom, kadınların kendi endişeleri sebebiyle de oluşmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 6).

Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller:

Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, kadın ve erkek farklı koşullar altında değerlendiriliyor, kadın karakter olarak güçsüz ve hissi olarak görülüyor, erkek hakim bir idare biçimi benimseniyor ise, bu özellikleri taşıyan örgütlerdeki durum, kadınların kariyer yükselmelerinde negatif bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır (Öztürk, 2017, s. 11).

Örgüt politikaları

Kadın çalışanların örgütlerde karşılaştığı negatif durumlar örgüt politikaları ile alakalıdır. Örgüt politikalarını oluşturan konular arasında işe alımlar, kariyeri geliştirme uygulamaları gibi faktörler bulunmaktadır. İşe alım aşamasında kadın çalışanlar birçok engelle maruz kalmaktadır. Bu aşamada kadın çalışan ya hiç seçilmemekte ya da erkek çalışanlar ile farklı kriterlerde değerlendirilmektedir. Örneğin, yurtdışı seyahatlerinde öncelikler erkek çalışanlar tercih edilmektedir, görevlendirmeler, iş seyahatlerinde erkek çalışanlar öncelikle tercih edilmektedir, Bu gibi durumlar kadınların yükselme eğilimlerine engel teşkil etmektedir (Tunç, 2016, s. 68).



Mentor eksikliği

Lewis ve Fagenson' a göre üst yönetimde yer almayı amaçlayan kadın çalışanlar için akıl hocalarından (mentorlar) yardım talep etme faktörü önemli derecede etkilidir. Mentordan yardım talep etmenin kariyerde ilerleme noktasında pozitif anlamda etkilerinin olmasının yanında çalışma ortamındaki stresi indirgeme konusunda da olumlu etkileri gözlenmektedir (Sezen, 2008, s. 36).

İnformel iletişim ağlarına katılamama

Örgütte başarılı bir idareci olarak ilerleyebilmek için örgüt içindeki ve dışındaki haberleşme ağlarının bir modülü olmak gerekmektedir. Fakat erkek çalışanların hakim olduğu iletişim ağlarına kadın çalışanlar dahil olmakta zorlanmaktadır. Erkek çalışanların gayri resmi olan bu iletişim ağları sayesinde örgütü ilgilendiren konulardan kadın çalışanlardan daha önce haberdar olmaktadır. Bu sebeplerden ötürü kadın çalışanlar üst yöneticilerle ilişki kurma, başarılı olabilmek için gerekli bilgiyi alamamaları konularında cam tavan engeli ile karşılaşmaktadır (Büyükyaprak, 2015, s. 46).

Toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller

Mesleki ayrım

Kadının iş kollarındaki tercihlerinde en çok ailedeki rolüne daha yakın işleri seçtiği görülür. Kadın çalışanların yoğun olarak bulunduğu bu alanlar, "pembe yakalı" çalışanlar tabiriyle vasıflandırılmaktadır. Pembe yakalı işçilerin çalıştığı ortamlar, fiziksel güç gerektirmeyen, rahat ve temiz, daha iyi kıdem sağlayan işlerdir. Örnek olarak, öğretmenler, hemşireler gibi mesleklerde çalışanlar pembe yakalı işçiler grubuna dâhildir. Fakat bu gruptaki işler süreç ilerledikçe statü ve ücret kaybına uğramaktadır (Özkaya (2003) aktaran Ögüt, 2006, s. 59).

Streotipler

Kadınlara erkek cephesi tarafından görülen düşünce 'nasıl olsa kariyerinin bir safhasında ailesine daha çok vakit ayırmayı seçecek' bu sınırlandırma ile kadının erkeğe göre daha düşük kıdemlerde yer almaları, daha az başarılı, erkeğe göre daha az yetenekli olma gibi kadın çalışanları önyargılı kalıplarla adlandırmaları kadın çalışanların yükselmelerini engellemektedir (Örücü, vd., 2007, s. 120)



Cam Tavan Sendromu ile ilgili tanımlamalara ve faktörlere değinilmiştir, sırada yetenek yönetimi ile ilgili kavramsal çerçeve incelenecektir.

Yetenek Yönetimi

Tasnley (2011)'in yaptığı çalışmada 'yetenek' kavramının kökeni (etimolojisi) ile ilgili zaman dizini sıralaması aşağıda ifade edilmiştir (Tasnley, 2011, s. 267):

- İlk sözlük tanımıyla 'yetenek' kavramı; Asurlar, Babiller, Romalılar, Yunanlar ve diğer eski kavimler tarafından ölçü birimi olarak değerlendirilmiştir.
- Gümüşün parasal değer olarak değerlendirildiği zamanlarda, kabiliyet para birimi haline gelmiştir. Yetenek kelimesi İngilizceye İncil üzerinden yerleşmiştir.
- Yeni çevrilen İncillerde 'yetenek' kelimesinin muadili olarak 'sermaye' kelimesi değerlendirilmiştir. Bugün insan kaynaklarında 'insan sermayesi' teriminin benzer benimsendiği görülmektedir.
- 13.yüzyıla kadar 'yetenek' kelimesi eğilim ya da istek ile ilişkilendirilmiştir.
- 15.yüzyılda 'yetenek' kelimesi "değerini bilmek, zenginlik, zihinsel yetenek ve doğal yetenek" kavramları ile ilişkilendirilmiştir.
- 17.yüzyılda 'yetenek' kelimesi "üstün doğal yetenek veya doğuştan gelen yetenek ve bin bir çeşit beceri" (zihni kontrol altında tutmak, zihinsel güç veya kabiliyetler) kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir.
- 19.yüzyılda 'yetenek' kelimesi yetenekli ve kabiliyetli kişi olarak nitelendirilmiştir. Yani şu anda kullanılan halini almıştır.

Yetenek yönetimi kavramı 1990'lı yılların sonuna kadar fark edilmedi ve Mckinsey çalışması ilk kez 1997'de Yetenek için savaş (The war for Talent) yürütülen çalışmada raporlanarak literatürdeki yerini almıştır (Michaels, Jones ve Axelrod (2001) aktaran İles, Preece ve Chuai, 2010, s. 127).

Hızlı değişimin yaşandığı günümüzde işletmeler yeniliklere ayak uyduracak, rakiplerine farklılık oluşturacak ve evrensel yarışmada başarıya ulaştıracak en önemli etmenin, kabiliyetli personellere sahip olmak ve yetenekli çalışanlardan en ileri derecede faydalanmak olduğunu değerlendirmektedirler. Bu görüş açısı ise kabiliyetli olan personellerin



tespit edilmesi, geliştirilmesi ve doğru alanda çalıştırılmasına yönelik uğraşları daha da mühim yapmaktadır (Erel ve Yalçın, 2014, s. 247).

Yetenek kavramını iki araştırmacı anlaşılır bir formülle açıklamışlardır.

$$\text{Talent (Yetenek)} = \text{Competence (Kabiliyet)} * \text{Commitment (Bağlılık)} * \text{Contribution (Katkı)}$$

Şekil 1. Yetenek kavramı formülü

Kaynak: Ulrich ve Smallwood, 2012, s. 6.

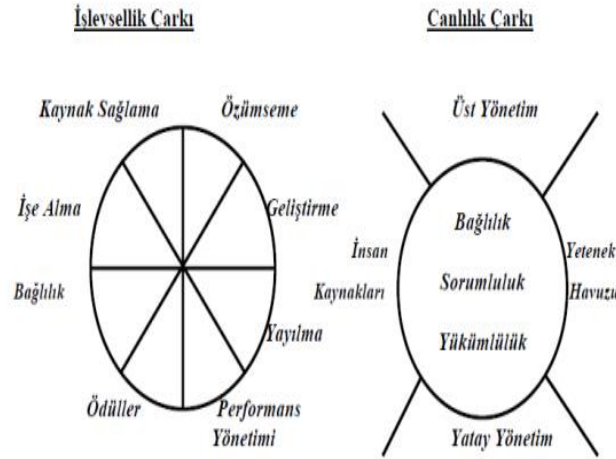
Yetenek kavramı bir diğer çalışmada, bireylerin bazılarını doğuştan bazılarını sonradan kazandıkları farklı nitelik, beceri ve yetkinliklere sahip olmakla birlikte farklı durumlarda farklı manalar ifade eden bir iş olarak değerlendirilmektedir (Downs ve Swailes, 2013, s. 268).

Yetenek kavramı bir başka çalışmada kabiliyet, başarı, pratiklik, liderlik, zaman ve yaratıcılık terimlerinin tümü olarak ifade edilmiştir (Doğan ve Demiral, 2008, s. 151).

Bir başka çalışmada yetenek kavramı subjektif ve objektif yaklaşımlar olarak iki bölümde irdelenmiştir. Objektif yaklaşımda insanların karakter özellikleri olarak değerlendirilmiştir. Buradan hareketle insanların karakter özellikleri olarak yetenek; yeteneklerin doğuştan geldiği, bilgi ve becerilerin sistematik olarak ilerlediği, bireyin yeteneğinin bağlılık ve motivasyonla ilişkili olması, bireyin sahip olduğu deneyimler, çalışanların işine olan bağlılığı ve doğru zamanda, doğru yerde ve doğru pozisyonunda kişinin yeteneğini kullanması olarak tanımlanmaktadır. Subjektif yaklaşım ise; tüm çalışan bireyleri kapsayan yetenek yaklaşımı, belirli bir grup çalışanı kapsayacak ayırıcı yetenek yaklaşımı olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca belirli bir grup çalışanı kapsayacak ayırıcı yetenek yaklaşımı yüksek performansa dayalı yetenek ve yüksek potansiyele dayalı yetenek olarak değerlendirilmiştir (Gallardo, Dries ve Gonzalez-Cruz, 2013, s. 293-296).

Bir başka çalışmada yetenek yönetiminde canlılık ve işlevselliğin önemli olduğunu ifade ederek, bu kavramların bileşenleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:





Şekil 2. Yetenek yönetimi bileşenleri

Kaynak: Bayık, 2015, s. 9.

Araştırmacı yetenek yönetimini doğru zamanda, doğru yerde, doğru işlerde ve doğru şeyleri yapabilmektir şeklinde tanımlamıştır (Mucha, 2004, s. 99).

Yetenek yönetimi sisteminin kurulması noktasında, organizasyona devamlı bir rekabet üstünlüğü sağlayacak önemli pozisyonlar sistematik olarak belirlenmeli, oluşturulan bu sistem doğrultusunda bir yetenek havuzu oluşturulmalı ve bu konumlara da yetkin çalışanların seçilip, örgüte bağlılıklarının devam ettirilmesi sağlanmalıdır (Özer ve diğ., 2017, s. 316).

Yetenek yönetimi kavramı kavramsal açıdan incelenmiştir. Sırada cam tavan sendromu ve yetenek yönetimi kavramları arasındaki ilişki incelenecektir.

Cam Tavan Sendromu ve Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki

Cam tavan ve yetenek yönetimi kavramlarının ortak noktalarından biri insan kaynakları yönetimidir. Cam tavan kavramı engellerinin aşılabilmesi için en başta bahsedilen cam tavan engellerinin örgütteki üst yönetim tarafından insan kaynakları yönetiminin uzmanlıklarına ve tavsiyelerine başvurarak hareket etmeleri gerekmektedir. Burada bu engeli aşmak için hem örgüte hem de kadın çalışanlara büyük roller düşmektedir.

Günümüzde artan rekabetle birlikte nitelikli işgücüne ihtiyaç duyulması yetenekli kadın çalışanların da önemini artırmıştır. Çünkü işletme nitelikli işgücünü örgütte tutmak için alternatif çözüm yolları aramaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu ile birlikte cam tavan gölgede kalabilir şeklinde bir çıkarım yapılabilir.



“Yetenek yönetimi yaklaşımında sürekli olarak kullanılan birtakım yürütümler mevcuttur. Bu yürütümler genellikle; kilit pozisyonların belirlenmesi, gerekli yetkinliklerin saptanması, kabiliyetli personellerin saptanması ve kategorize edilmesi, başarımlar, gizli ve yetkinlik değerlendirme, kabiliyet matrisi oluşumu, kabiliyetli personelleri cezbetmeğe yönelik uygulamalar, kabiliyetli personellerin gelişiminde kullanılan yürütümler ve kabiliyetli personelleri elde tutmaya yönelik yürütümler olarak açıklanmıştır” (Atlı, 2017, s.73).

Yetenek yönetimi kavramında cinsiyet ayrımcılığı yapılmadığı için cam tavan kavramı engelleri ortadan kaldırılarak nitelikli işgücü portföyü oluşturulabilir.

Sonuç

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerde çalışanlarının bütünlük ve istikrar içinde yürütücü çalışmalar getirmekle sorumludur. Bunun için insan kaynakları uygulamaları ilkeler doğrultusunda hareket etmektedir. Bu ilkeler neticesinde ırk, dil, din, medeni durum, cinsiyet gibi faktörler dikkate alınmadan sadece bilgi, beceri, kabiliyet, başarı faktörleri dikkate alınarak örgütler işe alımlarda buna göre davranmalıdırlar. Böylelikle her türlü ayrımcılığın engellediği bir örgütsel kültür oluşturulabilir.

Kadın-erkek cinsiyet ayrımı yapılmadan her türlü çalışanın yükselme hakkının olduğu düşüncesinin aşılması gerektiği vazgeçilmez bir politika olmalıdır. Cam tavan engellerinin insan kaynakları uzmanlığında eğitimler verilerek ortadan kaldırılması yetenek yönetiminin de daha da önemini artıracaktır.

Nitelikli işgücü ile birlikte şirketin karlılığı artacak, işten ayrılma eğilimi azalacak, çalışanlar yüksek performans sağlayacak, şirketin kalitesi yükselecektir. Yetenekli çalışanların günümüz rekabet ortamında öneminin anlaşılamaması, işletmecilere başarısız bir iş portföyü oluşturacaktır.

Yetenek testleri ile çalışanların hangi konuda yeteneği olduğu belirlenebilir ve o insanlar kendine uygun birimde istihdam edilebilir. Çünkü, yeteneği olmayan bir bölümde çalıştırılan birey işyerine doğru katkı sağlayamayabilir. Bu durumda hem işletmenin başarısı düşebilir hem de çalışanın motivasyonu azalabilir.

Yönetim kadrosundakiler her bir çalışanın kreatif fikirlerinden yararlanırlarsa örgütün değeri artacaktır.

Deemer ve Frederick çalışmalarında kadın çalışanların cam tavanı yenebilecekleri ile ilgili önerileri şu şekildedir;



-Kadın çalışanların pasif bir şekilde bir tavır sergilemek yerine etkin davranmaları gerektiği,

-İlişkilerini yukarıya doğru oluşturarak hareket etmelidirler.

-Bir iletişim ağı oluşturmalarıdır.

-Çözümü önce kendi içinde aramalıdır.

Sonuç olarak, insan kaynakları uygulamaları ile bu iki kavram birbirini tamamlayarak çalışanların motivasyonuna bağlı işletmenin başarısı, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini artırılabilir. Buna bağlı olarak da işletmenin başarısı da yükselir.

Yapılan bu teorik çalışma, cam tavan sendromu ve yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi incelenen literatür taraması neticesinde ortaya koymuştur. Bundan sonra yapılacak olan araştırmalara teorik bir ışık tutarak, bu kavramların başka kavramlarla ilişkilendirilmesinde fikir sağlayabilecektir.

Kaynakça

Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 68-97.

Altunoğlu, A., Atay, H. ve Terlemez, B. (2015). İnsan kaynakları bakış açısından yetenek yönetimi: Bankacılık sektörü uygulama örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 37(1), 47-70.

Altuntuğ, N. (2009). rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: Yetenek yönetim yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 445-460.

Atlı, D. (2017). *Yetenek yönetimi*. İstanbul: Abaküs Yayınları.

Bayık, H. (2015). *Diyanet işleri başkanlığında yetenek yönetiminin çalışan performansına etkisi: Yedi bölge örneği*. (Yüksek lisans tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.

Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G. ve Erden, P. (2011). Cam tavan sendromu ve kadınların hiyerarşik yükselmelerindeki engeller: tc. enerji ve tabii kaynaklar bakanlığı ankara merkez teşkilatı örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1), 115-132.

Büyükyaprak, F. (2015). *Çalışan kadın personelin kariyer gelişimi engellerinden cam tavan sendromu: Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı örneği*. (Yüksek lisans tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.



Cotter, D. A., Hermesen, J. M., Ovadia, S., and Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social forces*, 80(2), 655-681.

Çağırın Kendirli, H. ve Bahadır, M. (2018). Hizmet sektöründe gelir unsurunun iş motivasyonuna ve aile içi huzura etkisi: Kastamonu Üniversitesi örneği. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 3 (2) , 995-1016 . DOI: 10.21733/ibad.478127

Çağırın Kendirli, H. ve Şenöz, A. (2019). Hizmet sektöründe kadın girişimciler: Çorum araştırması. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 4 (1) , 93-118 . DOI: 10.21733/ibad.507223

Çayan, D. (2011). *Yetenek yönetiminin çalışanların performansı üzerine etkileri ve Niğde sağlık sektöründe bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.

Çelik, M. ve Zaim, A. H. (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, (20), 33-38.

Deemer, C., Fredericks, N. (2003). *Cam Tavan Üstünde Dans*. (Çev: S. Özer). Optimist Yayınları.

Doğan, S., ve Demiral, A. G. Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3).

Downs, Y. and Swailes, S. (2013). A Capability Approach to Organizational Talent Management. *Human Resource Development International*, 16(3), 267-281.

Erel, Ö. G. ve Yalçın, M. (2014). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. MediaCat.

Fettahlıoğlu, Ö., O., ve Çelik, A. (2007). *Kariyer Yönetiminde Güncel Bir Kavram Olarak Cam Tavan Sendromu ve Kadın Yöneticiler Boyutu, Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., and González-Cruz, T. F. (2013). What is the Meaning of 'Talent' in the World of Work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.

Güner, M. B. (2016). *Çalışanların yetenek yönetimi algısının iş motivasyonuna etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Doğu Üniversitesi, İstanbul.

Hoşgör, H., Hoşgör, D. G. ve Memiş, K. (2016). Sosyo-Demografik özellikler ile cam tavan sendromu arasındaki ilişki ve farklılıkların incelenmesi: sağlık çalışanları örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35), 345-362.



- Iles, P., Preece, D., and Chuai, X. (2010). Talent Management as a Management Fashion in HRD: Towards a Research Agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125-145.
- Karcioğlu, F., ve Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri:" Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 28(4).
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayırmacılığı ve Cam Tavan Sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmacılar Dergisi*, 2(5), 1-14.
- Kulualp, H. G. (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak. *Kamu-İş*, 14(1), 99-123.
- Lockwood, N. (2004). *The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives*. HR Magazine.
- Mizrahi, R. ve Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Mucha, R. T. (2004). The Art and Science of Talent Management. *Organization Development Journal*, 22(4), 96-100.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Selçuk Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 56-78.
- Örücü, E., Kılıç, R., ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.
- Özer, A. M., Sökmen, A., Akçakaya, M., Özaydın M. M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Öztürk, A. (2017). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Algısı Üzerine Kavramsal Bir Araştırma. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(1).
- Sezen, B. (2008). *Örgütlerde kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan engeli: orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma*. (Doktora tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Şimşek, M. Ş., ve Öge, H. S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eğitim Akademi Yayınları.
- Tansley, C. (2011). What Do We Mean By the Term “Talent” in Talent Management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.



Taşkın, E. (2012). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (33), 19-34.

Tükeltürk, Ş. A., ve Perçin, N. Ş. (2008). Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2).

Tunç, S. (2016). *Kadın çalışanların cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki: Eskişehir bankacılık sektöründe bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Ulrich, D.,and Smallwood, N. (2012). What is Talent? *Michigan Ross School of Business*, (63), 55-61.

Yıldız, S. (2014). Türkiye’de cam tavan sendromunun varlığı üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 72-90.

