



Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması

Tülin DALKIRANOĞLU*
Fatma Gül ÇETİNEL**

Özet: Kariyerinde ilerlemek isteyen kadın çalışanın erkek meslektaşına oranla daha fazla güç harcamak zorunda olduğu bilinmektedir. Bunun yanı sıra kadın çalışanlar, çalıştıkları organizasyonlarda çok sayıda ve çeşitli cinsiyet ayrımcılığı uygulamalarına maruz kalmaktadırlar. Bu çalışmada, turizm sektöründe otel departman yöneticilerinin cinsiyeti ile cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırma, İstanbul sınırları içinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde gerçekleştirilmiştir. Erkek ve kadın yöneticilerin çalıştıkları ortamda, cinsiyet ayrımcılığını kabul etmemekle birlikte, uygulamada kadın astlarına karşı ayrımcı tutum geliştirdikleri görülmüştür. Özetle bu çalışmada, erkek ve kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumları büyük oranda benzer bulunmuş ancak erkek yöneticilerin, iş performansları konusunda kadınları daha yetersiz gördükleri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kadın çalışanlar, departman yöneticileri, cinsiyet ayrımcılığı, konaklama işletmeleri.

A Comparative Analysis Of Female And Male Managers' Approach To Gender Discrimination In Hospitality Businesses

Abstract: It has been known that along their career path, female employees have to work harder than their male colleagues. In the workplace, they also face various forms of gender discrimination. In this study the relation between the gender of the department managers at hotels and their approach to sexual discrimination is analyzed. The analysis is based on surveys conducted in 5 star hotels operating in Istanbul. The study results that while both male and female managers deny any kind of discrimination in their workplace, they develop discriminatory approaches based on gender towards people working for them in lower positions. To sum up, this study finds that while male and female managers are similar in their approach to discrimination, male managers find female employees less capable about job performance.

Keywords: Female employees, department managers, gender discrimination, accommodation enterprises.

GİRİŞ

Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığı, kadınların ücretlerini, amaçlarını, isteklerini ve görüşlerini sınırlamaktadır. Endüstrileşme sonrası ekonomilerde, çalışma yaşamındaki cinsiyet ayrımının azaldığı ve eşitliğin

* Bilim Uzmanı.

** Yrd.Doç.Dr., Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşl.Y.O.

geliştirilmeye çalışıldığı gözlemlenmektedir. Ancak cinsiyet ayrımcılığının tam olarak ortadan kaldırılması gerçekleştirilememiştir.

Kimi yasal düzenlemeler sonucunda, kadınların, çalışma yaşamında bazı temel haklara kavuştukları yadsınamaz bir gerçektir. Ancak bu yasal düzenlemelerin kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığını, gerek Dünya’da gerekse Türkiye’de tam anlamıyla ortadan kaldıramadığı bilinmektedir. Bunun tersine, kadınların, çalışma yaşamına çok önemli katkılarda bulunduğu hatta çoğunluğu oluşturduğu alanlarda bile kadınlara yönelik geleneksel önyargılar korunmakta ve ayrımcılık uygulamaları sürmektedir.

Bu çalışmada öncelikle kadın işgücüne yönelik cinsiyet ayrımcılığı konusundaki alan yazın incelenmiş, daha sonra kuramsal bilgiler ışığında, İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde, departman yöneticilerinin cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumlarındaki farklılıkların belirlenmesine çalışılmıştır.

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADINLARA YÖNELİK CİNSİYET AYRIMCILIĞININ TANIMI VE TÜRLERİ

Cinsiyet Ayrımcılığının Tanımı

“Kadınlara karşı ayrımcılık” kavramı, Birleşmiş Milletlerin tanımına göre; medeni durumları ne olursa olsun siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel, kişisel veya diğer alanlarda kadın ve erkek eşitliğine dayanan insan haklarının ve temel özgürlüklerin, kadınlara tanınmasını ve kadınların bu haklardan yararlanmalarını veya kullanmalarını engelleme veya hükümsüz kılma amacını taşıyan veya bu sonucu doğuran cinsiyete dayalı her türlü ayırım, dışlama veya kısıtlamayı nitelemektedir (<http://www.un.org/issues/m-women.asp>).

Kadınlar, çalışma yaşamına girmeden önce ve girdikten sonra pek çok konuda ayrımcılık yaşamaktadırlar. Çalışma yaşamına girmeden önce toplumsal yaşamda; cinsiyete bağlı rol dağılımları, eğitim olanaklarına erişimdeki eşitsizlik, kadınlara yönelik mevcut önyargı ve tutumlar ayrımcı uygulamalara yol açmaktadır (Durmuş, 2001). Çalışma yaşamında ise, erkek meslektaşlarına kıyasla daha belirgin engellerle karşılaşmaktadırlar (Cooke, 2003).

Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığının en önemli göstergesi, işlerin kadın-işi ve erkek-işi olarak ayrılmasıdır (Çiçek, 2000). Yapılan araştırmalar da işlerin cinsiyet bakımından farklılık gösterdiği tezini desteklemektedir (Wallance, 2001). Toplumsal yargılar nedeniyle kadınlar, yoğun olarak büro, ev hizmetleri, tarım gibi alanlarda, vasıfsız ve düşük ücretli işlerde çalışmaktadırlar (Bahadır, 1997).

Yasal düzenlemelere karşın ayrımcılık uygulamalarının sürmesi, çalışma yaşamında kadınlara yönelik ayrımcılığın, yasalarla ilgili olmaktan çok uygulama sorunu olduğunu göstermektedir (Neimanis, 2000-2001). Çalışma yaşamında ayrımcılık uygulamalarına maruz kalan kadınlar, genellikle, işyerlerinde hiyerarşinin alt sıralarında yoğunlaşmakta, az beceri ve sorumluluk isteyen işlere tayin edilmekte, yükselmekte zorluk çekmekte ve düşük ücret almaktadırlar (Ecevit, 1995). Günümüzde, yönetsel alanda, kadın işgücü sayısının geçmişe oranla arttığı görülmekle birlikte, kadınlar hala düşük seviyeli işlerde istihdam edilmektedirler (Ngo, 2000).

Cinsiyet Ayrımcılığının Türleri

Çalışma yaşamındaki ayrımcılık uygulamaları açık ve örtülü ayrımcılık olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. **Açık cinsiyet ayrımcılığı (dolaysız ayrımcılık)**, kadın ya da erkek çalışanların benzer özelliklere sahip olmasına karşın, iki taraftan birine, ayrıcalıklı davranılması anlamına gelmektedir (http://www.adviceguide.org.uk/index/your_rights/civilrights/taking_action_about_sex_discrimination.htm). Bu tür ayrımcılıkta; cinsiyetler arasında, doğrudan ayrımcılık yapıldığı somut bir biçimde görülebilir. Personel gereksinimini karşılamak için verilen bir ilanda, yalnız erkek adayların başvurmasının istenilmesi, ücretlerde erkekler lehine bir fark olması, kadınların, hamilelikleri gerekçe gösterilerek işten çıkarılmaları gibi uygulamalar bu türden ayrımcılığın somut örnekleridir (<http://www.uknetguide.co.uk>).

Objektif olarak düşünüldüğünde, ayrımcılığı düşündürecek hiçbir şüpheli durum bulunmadığı halde, bu durumdan özellikle belirli bir cinsiyet grubunun olumsuz olarak etkilenmesine **örtülü cinsiyet ayrımcılığı (dolaylı ayrımcılık)** adı verilir (Arısoy ve Demir 2007). Çalışma yaşamının kadınlar açısından özel olarak düzenlenmesi ve cinsiyetler arasındaki hukuki eşitliğin sağlanması, kadınlara yönelik açık ayrımcılık uygulamalarını önlemede önemli adımların atılmasını sağlar. Ancak cinsel kökenli ayrımcılık uygulamalarının büyük bölümünü oluşturan örtülü ayrımcılık uygulamalarının yasal önlemlerle azaltılamadığı açıktır (Altan, 2003). Buna ek olarak, örtülü ayrımcılık iddialarında çalışanların, ayrımcılığa maruz kaldıklarını ispatlamak için, açık ayrımcılık uygulamalarında olduğundan daha fazla kanıtı ihtiyaç duydukları görülmektedir. Örtülü ayrımcılık olarak değerlendirilen uygulamalardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- yeni işçi alımlarında küçük çocuğu olan annelerin tercih edilmemesi,
- işletmenin işten çıkarılacaklar listesinin ilk sıralarında daha çok yarı-zamanlı işçi olarak çalışan kadınların yer alması,

- çalışanlara verilen teşvik primlerinde tam-zamanlı çalışanların tercih edilmesi ve daha çok yarı-zamanlı işçi olarak çalışan kadınların bundan yararlanamaması
(<http://www.eoc.org.uk/Default.aspx?page=14945&lang=en>),
- çok fazla seyahat gerektiren işlerde, bekâr kadınların tercih edilmesi (Leslie, 2005) gibi.

Günümüzde örtülü ayrımcılık uygulamalarını engellemek için, “olumlu ayrımcılık” olarak adlandırılan, yeni ve önceki aşamalara göre daha radikal araçları içeren sosyal politikalara yönelinmiştir. Olumlu ayrımcılık, kadın ve erkek arasında varolan hukuki eşitliğin, kadınlar lehine bozularak uygulanmasını ifade eder. Bu sosyal bakış açısının temelinde, kadınlara yönelik ayrımcılık uygulamalarının tersine çevrilerek engellenebileceği düşüncesi bulunur. Böylece kadınlar aleyhine bozulmuş olan dengenin, kadınlara tanınan bazı hukuki ayrıcalıklarla düzeltilerek yeniden kurulması hedeflenir (Altan, 2004).

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADINLARA YÖNELİK CİNSİYET AYRIMCILIĞI

Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığının en önemli nedenlerinden biri, kadının biyolojik farklılığı nedeniyle ona toplumsal olarak biçilen roldür. Aile yaşamında, ev ve çocuk sorumluluğunun kadına yüklenmiş olması, kadının iş yaşamında kariyer yapmasına engel olmaktadır. Kariyer yapan kadınların çoğunluğu, evlenmemiş, evli çocuksuz ya da evlenip boşanmış ve başarıyı hedeflemiş kişilerdir.

Çalışma yaşamına katılım, eğitim düzeyiyle artış göstermektedir. Cinsiyete dayalı zihniyet kalıpları ve maddi olanaksızlıklar, eğitimde aileler tarafından erkek çocuklara tanınan öncelikler, kadınların eğitimlerini olumsuz etkileyen faktörler arasındadır. Eğitimsiz kadınların iş yaşamına katılımı %17 olurken, yüksek okul ve üniversite mezunlarının %74’ü çalışma yaşamı içinde olmaktadır (Eyüboğlu, Özar ve Tanrıöver, 2000).

Kadın ve erkeklerin belirli işkollarında yoğunlaşması, eğitimde ve iş tecrübesinde erkeklerin avantajlı konumu, kadınlara ödenen ücretin de düşük olması sonucunu doğurmaktadır (Hoffman ve Everett, 2005), kadın çalışanlar kariyerlerinde erkeklerle eşit ilerleseler bile, ücret konusunda ayrımcılıkla karşılaşmaktadırlar (Stockford, 2004). Örgütlerde yaşanan cinsiyet ayrımcılığının sonucunda, ağırlıklı olarak daha az eğitim gerektiren işlerde istihdam edilen kadınlar, finansal olarak da az kazanan taraf olmaktadır. İngiltere’deki 200 işletmede çalışan kadınlara yapılan bir anket, kadınların

tüm yönetsel birimlerin %4'ünü temsil ettiğini ortaya koymuştur (Jordan, 1997).

Çalışma yaşamını düzenleyen kural ve uygulamalar zaman zaman kadınların hamilelik durumlarındaki çalışma koşullarını da zorlaştırmaktadır. Hamile çalışanların ihtiyaçları, hamileliğin durumuna ve yapılan işin niteliğine göre farklılıklar göstermektedir. Eğer iş koşulları, kadınlar için uygunsa, doğuma çok az bir süre kalana kadar iş gereklerini yerine getirebilmektedirler (<http://www.workplace.gov.au/workplace/Category/SchemesInitiatives/WorkFamily/Pregnancyatwork.htm>). Ancak çalışma koşullarının uygun olmaması halinde, kadınlar, işin tüm gereklerini yerine getirememekte ve hamileliklerinin erken dönemlerinde bile uzun süre işe gelememektedirler (Villiers, 2000). Bunun yanında günümüzde birçok büyük işletme, belirli düzeyde sorumluluk isteyen mevkilere kadın istihdam etme konusunda, kadınların hamilelik ve annelikle ilgili psikolojik durumlarını gerekçe göstererek, ayrımcılık uygulamaktadır (Villiers, 2000).

Yıllardır cinsiyete dayalı ayrımcılığın belki de en fazla vurgulandığı alan terfilerdir. Kadın çalışanların nitelik gerektirmeyen işlerdeki ağırlıklı istihdamı, eğitim düzeylerinin yeterli olmaması, aile yaşamındaki rolü ve sorumlulukları gibi nedenler terfilerini de zorlaştırmaktadır (O'Mahony ve Sillitoe, 2001). Ayrıca işyerlerinde kadınların yükselmesine somut desteğin olmaması, kadınların yetkiye ulaşma sürecini zorlaştırmaktadır (Palmer ve Hyman, 1993). Bu ise günümüzde birçok örgütte cinsiyet ayrımcılığını ifade eden "cam tavan" kavramını ortaya çıkarmıştır (Jerris, 1999). Cam tavan, karşılaşılan sorunların belirsizliğini ifade etmektedir. Günümüzde çalışma yaşamında cam tavan etkisi en baskın sorunlardan biridir ve kadınların yükselmesini engellemektedir (Ng ve Chui, 2001).

Kadınlar için, çalışma hayatındaki en büyük engeli oluşturan cam tavanın üç boyutu ve bu boyutlarını oluşturan üç ana engeli bulunmaktadır. Kadınlar, bu engeller doğrultusunda kariyer gelişimlerini belirlemektedirler. Söz konusu engeller şöyle sıralanabilir (Aycan, 2001b):

- Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller: Kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağı, kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz oldukları ve erkeklerin kadınlarla çalışırken iletişim kurmakta zorlanması gibi bazı önyargılı görüşler, erkek yöneticiler tarafından konulan engellere örnek olarak sayılabilir (Yaylacı, 2004).
- Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller: Bazı kadın yöneticilerde; o noktada tek olmak, tek kalmak, dolayısıyla hiyerarşide alt kademe çalışan kadınların yükselmesini çok da desteklememek gibi bir durum gözlenmektedir. Böyle bir davranışı sergileyen kadın yöneticiler, kendileri kadar çaba göstermediğini düşündüğü diğer kadın çalışanların yükselmesini engellemekte, hatta erkek çalışanları desteklemektedirler. Bu durum

literatürde “kraliçe arı sendromu” olarak adlandırılmaktadır. Araştırmalar; kadın yöneticilerin bu tutumu nedeniyle, hiyerarşik düzende alt kademelerde çalışan kadınlarda, yöneticinin erkek olması durumunda daha hızlı yükselebilecekleri ve engellenmeyecekleri fikrinin yaygın olduğunu göstermektedir (Oswald ve VanMatre, 1990).

- Kişinin kendi kendine koyduğu engeller: Kadınların kendine koyduğu engeller; toplumsal değerleri sorgulamadan kabul etmek, iş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak, kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı, veya imkanı olmaması, sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç nedeniyle sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek, kariyerde yükselmeyi tercih etmemek, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamamak, özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek olarak sıralanabilir (Aycan, 2001a).

Kadınların çalışma yaşamında cinsel tacize uğramaları da önemli bir kariyer engeli olarak görülmektedir. Araştırmalar, erkeklerin de cinsel tacize uğradığını saptamakla birlikte kadınların bu tür davranışlarla daha sık karşı karşıya kaldığını göstermektedir (Somolensky, 2003). Genellikle, terfi ya da işte yükselme söz konusu olduğunda, erkekler tarafından kadınlara cinsel tacizde bulunmakta, buna karşılık zor durumda kalan kadınların işe devamsızlığı ya da istifaları gözlenmektedir (Mardin ve Torun, 2000). Çalışma hayatında, cinsel tacize uğrayan çalışanlar, işlerini kaybetme, alacaklarını alamama ve toplum tarafından yanlış değerlendirilme korkusuyla, genelde şikayette bulunmamaktadırlar (Özbey, 2000).

Bakırcı (2000) işyerlerindeki cinsel tacize ilişkin farklı ülkelerdeki yaklaşımları şöyle sıralamaktadır:

“ABD, Avustralya, Kanada, Yeni Zelanda, İngiltere, İrlanda, İsviçre, Birleşmiş Milletler, Uluslararası Çalışma Örgütü ve Avrupa Birliği işyerinde cinsel tacizi cinsiyet ayrımcılığı olarak, Almanya, İtalya, İspanya ve Avrupa Konseyi kişilik haklarının ihlali olarak, Fransa, cinsel çıkar sağlamak amacıyla yetkinin kötüye kullanılması olarak kabul etmektedir.”

İşyerlerinde uygulanan cinsel tacizin Türk Hukuk mevzuatındaki durumu da Bakırcı (2000) tarafından aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

“Türk Hukuk mevzuatında "cinsel taciz" teknik anlamda düzenlenmiş değildir. Ancak Türk Ceza Kanunu'nda cinsel taciz kavramına dahil edilebilecek bazı suçlar mevcuttur. İş yasalarında işçinin işyerinde cinsel tacize maruz kalması halinde uygulanabilecek herhangi bir ceza yaptırımına yer verilmemiştir. Ancak tacizde bulunan bizzat işverense ve

davranışı suç oluşturuyorsa, TCK'nun bazı hükümleri uyarınca işveren için ceza davası açılabilir. Hukuksal açıdan işyerinde cinsel tacizi, hem kişilik haklarının ihlali hem de cinsiyet ayrımcılığı kuramına dayandırmak olanaklıdır. Ancak kıyaslandığında, cinsiyet ayrımcılığı kuramının kişilik hakları kuramı kadar geniş bir koruma sağlamadığı görülmektedir.”

ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyete dayalı ayrımcılık konusuna karşı tutumlarındaki farklılıkları incelemektir. Araştırmada konaklama sektörünün tercih edilme nedeni, sektörde kadın çalışanların oranının yüksek ve yönetim kademelerinde çalışan kadın sayısının fazla olmasıdır.

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Uygulama, coğrafi olarak İstanbul İli Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde yapılmıştır. İstanbul'un seçilmesinde temel etken, şehir otelciliğinin gelişmiş olması, şehir otelciliğinin bütün yıl hizmet verme özelliği, çok sayıda personel istihdam etmesi, buna bağlı olarak örgüt yapısı ve hiyerarşik düzenin daha yerleşik olması etkili olmuştur. Bu tür bir örgütsel yapı kadınlara kariyer yapma konusunda uygun ortam sağlamaktadır. Personelin sayıca fazlalığı ve araştırmaya konu olan kadın personelin sayıca daha fazla istihdam edilmesi nedeniyle kadın personele yönelik yönetici tutumlarının daha açık olarak incelenebileceği düşünülmüştür.

Araştırma evreni; İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerindeki kadın ve erkek departman yöneticilerini kapsamaktadır. Tanımlanan evren ile ilgili kadın ve erkek yöneticilere ait çerçeve internet ortamındaki otel kayıtlarının listesi çıkarılarak elde edilmiş ve araştırma kapsamına belirlenen beş yıldızlı 29 otelin departman yöneticileri dahil edilmiştir. Hazırlanan anket formu tüm otellere elden teslim edilmiştir.

Anket yapılan dönem itibariyle faaliyet dışı olması nedeniyle otellerden birine anket formu bırakılmamıştır. Bir başka otel, soruların genel merkeze fakslanmasını istemiş, sorular fakslanmış, ancak sorular için genel merkez anket yapma onayı vermemiştir. Diğer bir otelin şirket politikası olarak anket kabul etmemesi nedeniyle bu otele de anket bırakılmamıştır. Araştırma kapsamındaki otellerden biri, Haziran ayına kadar toplu sözleşme aşamasında olmasını neden göstererek, yöneticilerinin, çalışanlarla ilgili herhangi bir görüş içeren soruyu cevaplamalarını istememiştir. Tüm bu kısıtlardan ötürü, araştırma kapsamına 25 otel alınmıştır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları; literatür taraması sonucu ulaşılan daha önce yapılmış bazı araştırmalardan yararlanılarak geliştirilmiştir (Akoğlan Kozak, 1996; Burrell ve diğerleri, 1997). Hazırlanan sorular ana kütle özelliklerini taşıyan bir gruba uygulanmış ve bu sorulara güvenilirlik testi yapılmıştır. Testin sonucunda iki sorunun testin güvenilirliğini düşürdüğü görülmüş ve bu iki soru anketten çıkarılmıştır.

18-20 Nisan 2006 tarihleri arasında, 174 adet anket araştırma kapsamına dahil olan tüm otellerin İnsan Kaynakları Yöneticileri ya da Halkla İlişkiler Departmanı Yöneticilerine bizzat teslim edilmiştir. Anketlere 15 gün içinde cevap alınamaması nedeniyle, önce otellerle telefon bağlantısı kurulmuş ve hatırlatma yapılmış, daha sonra kaybolan anketler otellere tekrar ulaştırılmıştır. Bazı otellerde bu süreç üç defa tekrarlanmış ve 110 adet anket geri dönmüştür.

Veriler, SPSS (11.5) programında değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda, kadın ve erkek yöneticilerin kadın astlarına karşı davranışları, varsa ayrımcı tutumları karşılaştırılmıştır.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Yöneticiler İle İlgili Genel Bulgular

Anketin ilk bölümünü oluşturan bu bulgular yöneticilerin, kaç yıldır turizm sektöründe çalıştığı, yöneticisi olduğu bölüm, cinsiyeti, medeni hali, yaşı, eğitim durumu, yabancı dil bilgisi ve iş deneyimini kapsamaktadır ve Tablo 1'de görülmektedir.

Ankete yanıt veren yöneticilerin % 65'i kadın (72 kişi), % 35'i erkektir (38 kişi). Kadın yöneticilerin % 23,6'sı kat hizmetleri, % 20,8'i ise insan kaynakları departmanlarında çalışmaktadırlar. Erkeklerin % 28,9'unun ön büro departmanında yönetici oldukları görülmektedir. Servis ve mutfak departmanlarında yöneticilik yapan erkeklerin oranı % 21,1'dir ve bu iki departmanı yiyecek-içecek departmanı olarak düşünüldüğünde erkek yöneticilerin önemli bir kısmının yiyecek-içecek departmanında çalıştığı görülmektedir. Buna karşın yiyecek-içecek departmanında çalışan kadın yöneticilerin oranı yalnızca % 2,8'dir. Erkek yöneticilerin ise sadece % 2,6'sının kat hizmetleri departmanlarında yönetici oldukları görülmektedir. Bu bulgulara göre, anketi yanıtlayan kadın yöneticilerin, kat hizmetleri, erkek yöneticilerin ise ön büro departmanlarında ağırlıklı olarak yönetici konumunda oldukları görülmektedir. Bu da otel işletmelerinde bazı işlerin

“kadın işi” bazılarının ise “erkek işi” olarak nitelendirildiğine işaret etmektedir.

Anketi yanıtlayan kadın yöneticilerin, ağırlıklı olarak bekâr (% 55,6), erkek yöneticilerin ise evli (% 73,7) oldukları saptanmıştır. Bu ise evli olan kadınların iş dışındaki sorumluluklarının işteki kariyerlerini engellemesi nedeniyle kariyer yapmak isteyen kadınların genellikle bekâr olmaları ile açıklanabilir. Anketi yanıtlayan üniversite mezunu erkek yöneticilerin oranı % 34,2 olup, üniversite mezunu kadın yöneticilerin oranından düşüktür (% 44,4).

Tablo.1: Yöneticilerle İlgili Genel Bilgiler

	Kadın Yöneticiler (%)	Erkek Yöneticiler (%)
Anketi Yanıtlayan Yöneticiler	65	35
Yöneticilerin Departmanları		
Ön büro	6,9	28,9
Kat hizmetleri	23,6	2,6
Yiyecek-içecek	2,8	--
Servis	--	13,2
Mutfak	--	7,9
Muhasebe	4,2	15,8
Personel	20,8	18,4
Eğitim	9,7	2,6
Halkla ilişkiler	16,7	5,3
Pazarlama	15,3	5,3
Medeni Durum		
Evli	30,6	73,7
Bekâr	55,6	18,4
Boşanmış	13,9	7,9
Yaş		
<25	1,4	--
25-34	62,5	21,1
35-44	30,6	50,0
45-54	5,6	23,7
>55		5,3
Eğitim Durumu		
Lise	13,9	39,5
Yüksekokul	31,9	21,1
Üniversite	44,4	34,2
Lisansüstü	9,7	5,3
Yabancı Dil		
Bilmiyor	16,7	23,7
Bir Yabancı Dil	62,5	50,0
Birden Fazla	20,8	26,3
Sektör Dışında İş Deneyimi		
Deneyimi Yok	70,8	57,9
1-5 Yıl	16,7	28,9
6-10 Yıl	8,3	10,5

11-15 Yıl	1,4	--
16-20	1,4	--
21-25	1,4	--
25'den çok	--	2,6
Sektörde İş Deneyimi		
Deneyimi Yok	4,2	--
1-5 Yıl	27,8	7,9
6-10 Yıl	34,7	23,7
11-15 Yıl	29,2	26,3
16-20 Yıl	4,2	18,4
21-25 Yıl	--	5,3
>25 Yıl	--	18,4
Bu İşyerinde Deneyimi		
Deneyimi Yok	1,4	---
1-5 Yıl	66,7	57,9
6-10 Yıl	20,8	28,9
11-15 Yıl	11,1	7,9
16-20 Yıl	--	5,3

Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarına İlişkin Bulgular

Katılımcılar verdikleri yanıtlarda, finansal bir kriz halinde işten çıkarmayı düşünecekleri ilk personel olarak “hamile” seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu seçeneğin ortalamasında kadın katılımcıların, erkek katılımcılara oranla daha yüksek oranda katıldığı görülmektedir. İkinci sırada farklı tutum belirtilmiş olup, kadın yöneticiler “bekâr erkek”, erkek yöneticiler ise “bekâr kadın” seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Sıralamada dördüncülüğü, her iki yönetici için de “evli kadın” seçeneği almıştır. Yöneticiler işten çıkarmayı düşünecekleri en son personel olarak “evli erkek” seçeneğini işaretlemişlerdir (Tablo:2).

Tablo.2: Finansal Krizde İlk İşten Atılacak Personel

İlk İşten Çıkarılacak	Erkek Yöneticiler		Kadın Yöneticiler	
	Sıralama	Ortalama	Sıralama	Ortalama
Hamile	1	1,87	1	2,17
Bekâr Kadın	2	2,42	3	2,43
Bekâr Erkek	3	2,50	2	2,31
Evli Kadın	4	3,58	4	3,63
Evli Erkek	5	4,63	5	4,47
n	38		72	

Yöneticilerden, işyerlerinde erkek ve kadın personelin ağırlıklı olarak tercih edildiği departmanları sıralamaları istenmiştir. Buna göre erkeklerin ağırlıklı olarak tercih edildiği ilk üç departman; mutfak, servis ve yiyecek-içecek olurken, öncelikle kadınların tercih edildiği departmanlar; halkla ilişkiler, pazarlama ve kat hizmetleri olmuştur. Bu soruya verilen yanıtların

ortalamaları sıralandığında kadın ve erkek yöneticilerin tutumlarının sıralamayı değiştirecek düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Sektörde de yer bulan genel tutum çerçevesinde departmanlarda işlerin kadın ve erkek personele göre farklılık gösterdiği ve kadın ve erkek işi olarak görülen alanlara personel alımında yüksek oranda cinsiyetin göz önünde tutulduğu görülmektedir (Tablo:3).

Tablo.3: Yöneticilerin Erkek ve Kadın Personel İçin Tercih Ettikleri Departmanlar

Departman	Erkek Personel Tercih Sırası		Kadın Personel Tercih Sırası	
	Sıralama	Ortalama	Sıralama	Ortalama
Mutfak	1	2,31	9	7,83
Servis	2	3,29	8	6,47
Yiyecek-İçecek	3	3,58	7	6,31
Muhasebe	4	4,72	6	5,77
Ön Büro	5	4,79	4	4,25
Kat Hizmetleri	6	6,01	3	3,84
Eğitim	7	6,33	5	4,84
Pazarlama	8	6,38	2	3,48
Halkla İlişkiler	9	7,58	1	2,22
n	107		107	

Kadın ve erkek yöneticilerin, kadın ve erkek astlarına karşı tutumlarını belirlemek amacıyla sorulmuş soruların yanıtları Tablo 4'ten izlenebilir. Yöneticilerin, aynı görevde bulunan kadın ve erkek personeli performans açısından nasıl değerlendirdiklerini saptama amaçlı soruya verdikleri yanıtlar, kadın (% 72,2) ve erkek yöneticilerin (% 65,8) kadın ve erkek astlarının performanslarını büyük oranda eşit olarak kabul ettiklerini göstermektedir. Erkek yöneticilerin % 34,2'si, kadın yöneticilerin ise % 9,7'si erkek astlarının performansını daha yüksek bulmaktadır. Kadın astların performansının daha yüksek olduğu seçeneğine, kadın yöneticiler % 18,1 oranında katılmış, erkek yöneticiler bu seçeneğe katılmamışlardır.

Yöneticilerin; çalışanların doğum ve süt izni kullanmaları konusundaki tutumlarını ölçme amaçlı soruya verdikleri yanıtlar incelendiğinde, kadın yöneticilerin (% 70,8), erkek yöneticilere (% 42,1) göre astlarının doğum yapması durumunda yasal hakları olan doğum ve süt izni süresi kadar izin kullanmalarına destek oldukları belirlenmiştir. Astlarının yasal hakkı dışında da izin kullanmaları fikrini destekleme konusuna, erkek yöneticilere (% 44,7) kıyasla, kadın yöneticilerin (% 27,8) daha olumsuz yaklaştıkları görülmüştür.

Doğum ve süt izni konusunda, erkek yöneticilerin % 10,6'sı yasal süreden az izin verme, % 2,6'sı ise işine son verme konusunda ayrımcı tutum

belirtmiştir. Kadın yöneticilerin ise % 1,4'ü astlarına hakları olan yasal süreden az izin verme konusunda ayrımcı tutum belirtmiştir.

Yöneticilerin; işletmede kadın astlara yönelik gerçekleşebilecek bir ‘cinsel taciz’ olayı karşısındaki tutumunu ölçme amaçlı soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, kadın ve erkek yöneticilerin karşılaştıkları bir cinsel taciz vakasında “yasal yollara başvururum” seçeneğini ilk tercih olarak benimsedikleri görülmektedir. Kadın yöneticilerde bu oran % 77, erkek yöneticilerde ise % 65,8'dir.

Diğer seçeneklerde ise kadın yöneticiler (% 12,5) taciz eden kişiyi sözlü uyarıda erkek yöneticilere (% 18,4) göre daha düşük oranda tutum belirtmişlerdir. Tacize uğrayan kişiyi sözlü uyarı konusunda kadın yöneticilerin % 4,2, erkek yöneticilerin de % 2,6 oranında tutum belirttikleri yani hem erkek hem de kadın yöneticilerin tacize uğrayan personeli uyarma konusuna katılmadıkları görülmektedir.

Erkek yöneticilerin % 13,2'si tacize uğrayan ve tacizi gerçekleştiren kişilerin ayrımsız olarak iş akdine son verilmesinden yanadır. Bu oran kadın yöneticilerde sadece % 2,8'dir. Taciz eylemini “yok sayarım” seçeneğini benimseyen kadın yönetici oranı yalnızca % 2,8'dir.

Tablo.4: Yöneticilerin kadın ve erkek personele karşı tutumları

Aynı görevde bulunan kadın ve erkek personeli performansları açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?	Erkek Yöneticiler	Kadın Yöneticiler
1. Kadın personel daha yüksek performanslı	--	18,1
2. Erkek personel daha yüksek performanslı	34,2	9,7
3. Kadın ve erkek personelin performansları eşit	65,8	72,2
Personelinizin doğum ve süt izni kullanmaları konusunda tavrınız ne olur?		
1. Yasal sürelerini kullanmaları konusunda destek olurum	42,1	70,8
2. İhtiyaç halinde, yasal süre dışında esnek davranırım	44,7	27,8
3. İş yoğunluğunu gerekçe göstererek, yasal süreden daha az izin kullanmalarını isterim	10,6	1,4
4. Doğum ve süt izni kullanmak isteyen personelin, iş yoğunluğunu gerekçe göstererek, iş akdine son veririm	2,6	--
İşletmenizde kadın astlarınıza yönelik gerçekleşebilecek bir “cinsel taciz” olayı karşısında davranışınız ne olur?		
1. Yasal yollara başvururum	65,8	77,8
2. Tacizi gerçekleştiren kişiyi sözlü olarak uyarırım	18,4	12,5
3. Tacize uğrayan kişiyi sözlü olarak uyarırım	2,6	4,2
4. Her ikisinin de iş akdine son veririm	13,2	2,8
5. Yok sayarım	--	2,8

Çalışma yaşamında, kadınlara hangi konularda ayrımcılık yapıldığına ilişkin ifadeler katılma derecelerinin ölçüldüğü soru ile ilgili grup istatistiklerine bakıldığında, yöneticilerin işe alma, terfi ve işten çıkarmada ayrımcılık yapıldığına ilişkin ifadeler “kararsız” kaldıkları görülmektedir. Hizmet içi eğitimden yararlanmada, ücret ve ödemelerde ve emeklilikte ayrımcılık yapıldığı ile ilgili ifadeler ortalama olarak “katılmıyorum” ağırlıklı tutum belirtmişlerdir (Tablo:5).

Çalışma yaşamında, kadınlara hangi konularda ayrımcılık yapıldığına ilişkin ifadeler katılma derecelerinde kadın ve erkek yöneticiler arasında farklılık olup olmadığını bulmak için t testi uygulanmıştır. Buna göre aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

Ho: İki grubun tutumları benzer değildir.

H1: İki grubun tutumları benzerdir.

İş yaşamında hangi konularda ayrımcılık yapıldığı ile ilgili yönetici tutumlarının bağımsız t testi sonuçları incelendiğinde yöneticilerin hiçbir konuda farklı tutum belirtmedikleri yani yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo.5: Kadın Personele Yönelik Ayrımcılık Konularının Benimsenmesine İlişkin Sorunun Grup İstatistiği ve t Testi Sonuçları

Cinsiyet	t-testi				
	n	Ortalama	t	Sig.	
İşe almada ayrımcılık yapıyor	Erkek	38	2,8947	-1,009	,315
	Kadın	72	3,1944		
Terfi ve atamalarda ayrımcılık yapıyor	Erkek	38	3,0526	-,010	,992
	Kadın	72	3,0556		
Hizmet içi eğitimde ayrımcılık yapıyor	Erkek	38	3,6579	-,218	,828
	Kadın	72	3,7083		
Ücret ve çeşitli ödemelerde ayrımcılık yapıyor	Erkek	38	3,4474	-,352	,726
	Kadın	72	3,5417		
İşten çıkarmada ayrımcılık yapıyor	Erkek	38	3,3421	,227	,821
	Kadın	72	3,2778		
Emeklilikte ayrımcılık yapıyor	Erkek	38	3,7368	-,111	,912
	Kadın	72	3,7639		

p <0.01

Kadınların yönetim kademelerinde daha az yer almalarının nedenleri ile ilgili yönetici tutumlarının belirlenmeye çalışıldığı soruya verilen yanıtlara ilişkin grup istatistikleri Tablo 6’da görülmektedir. Buna göre, kadın yöneticilerin; kadın personelin yönetim kademelerinde daha az yer almalarının nedenleri olarak; liderlik özelliklerinin yetersiz oluşu, yeterli eğitim ve deneyim düzeyine sahip olmamaları, kendilerine rol modeli kadın yönetici olmaması

ve kadın olmaları ifadelerini benimseme dereceleri “katılmıyorum” seçeneğine yakın çıkmıştır. Erkek yöneticilerin ortalaması ise, yeterli eğitim düzeyine sahip olmamaları seçeneği hariç (bu seçeneğin yanıtlarının ortalaması “katılmıyorum” ağırlıklıdır) “kararsız” seçeneğine yakın çıkmıştır.

Kadınların yönetim kademelerinde daha az yer almalarının nedenlerine ilişkin ifadeler katılma derecelerinde kadın ve erkek yöneticiler arasında farklılık olup olmadığını bulmak için t testi uygulanmıştır. Buna göre aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

Ho: İki grubun tutumları benzer değildir.

H1: İki grubun tutumları benzerdir.

Kadınların yönetim kademelerinde daha az yer almasının nedeni olarak; “kadın olmaları” seçeneği dışında kalan tüm seçenekler için iki grubun tutumlarının benzer olmadığı belirlenmiştir. Bu da istatistiksel olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır ($p < 0,01$). Kadınların yönetim kademelerinde “kadın oldukları için” daha az yer aldıkları konusunda iki grup benzer tutum göstermiştir dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo.6: Kadınların Yönetim Kademelerinde Daha Az Yer Almalarının Nedenlerine İlişkin Grup İstatistiği ve t Testi Sonuçları

Cinsiyet	t-testi				
	n	Ortalama	t	Sig.	
Liderlik özelliklerinin yetersiz olması	Erkek Kadın	38 72	3,3158 4,4306	-5,277	,000
Başarı motivasyonlarının düşük olması	Erkek Kadın	38 72	3,3947 4,3333	-4,458	,000
Aile sorumluluklarının kariyerlerinin önüne geçmesi	Erkek Kadın	38 72	2,3421 3,2639	-3,771	,000
Yeterli eğitim ve deneyim düzeyine sahip olmamaları	Erkek Kadın	38 72	3,6316 4,3611	-3,648	,000
Rol modeli kadın yönetici olmaması	Erkek Kadın	38 72	2,7895 3,5556	-3,455	,001
Kadın olmaları	Erkek Kadın	38 72	3,3947 3,6944	-1,144	,255

$p < 0.01$

Kadınların işyerlerinde yaşadıkları sorunlar ile ilgili yönetici tutumlarına ilişkin yanıtların ortalamaları Tablo 7’de yer almaktadır. Buna göre, yöneticiler tarafından; fiziksel ortamın yetersiz olması, işyerinde kreş olmaması, cinsiyet ayrımcılığı, ücretli-ücretsiz doğum izni, yasal hakları konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları seçeneklerine verilen yanıtlar ortalama olarak “kararsız” a yakınken, ücret düzeylerinin düşük olması ve

sendika üyesi olmaları “katılmıyorum” seçeneğine yakın bir ortalama vermiştir (Tablo 7).

Kadınların işyerlerinde yaşadıkları sorunlar ile ilgili yönetici tutumlarına ilişkin ifadelerle katılma derecelerinde kadın ve erkek yöneticiler arasında farklılık olup olmadığını bulmak için t testi uygulanmıştır. Buna göre aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

Ho: İki grubun tutumları benzer değildir.

H1: İki grubun tutumları benzerdir.

t testi sonuçları incelendiğinde yöneticilerin hiçbir konuda farklı tutum belirtmedikleri yani yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo.7: Kadınların İşyerlerinde Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Grup İstatistiği ve t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	Ortalama	t-testi	
				t	Sig.
Fiziksel ortamın yetersiz olması	Erkek	38	3,5000	1,14	,258
	Kadın	72	3,2361		
Sendika üyesi olmak	Erkek	38	3,7105	,078	,938
	Kadın	72	3,6944		
İşyerinde kreş olmaması	Erkek	38	2,6316	,256	,799
	Kadın	72	2,5694		
Cinsiyet ayrımcılığı	Erkek	38	3,1579	,951	,344
	Kadın	72	2,9028		
Ücretli-ücretsiz doğum izni	Erkek	38	3,0526	,479	,633
	Kadın	72	2,9306		
Erkeklerle oranla ücret düzeyinin düşüklüğü	Erkek	38	3,8947	2,42	,017
	Kadın	72	3,3472		
Yasal hakları konusunda bilgisiz olma	Erkek	38	3,3421	,419	,676
	Kadın	72	3,2361		

p<0,01

Otellerdeki cinsiyet ayrımcılığına ilişkin yönetici tutumlarını belirlemeyi amaçlayan soruya verilen yanıtlar Tablo 8’den izlenebilir. Grup istatistiklerine bakıldığında; işe alımlarda cinsiyet ayrımcılığının belirleyici olması seçeneğine verilen cevapların ortalaması “katılmıyorum”, işlerin kadın-erkek işi olarak ayrılması seçeneğine verilen cevapların ortalaması “kararsız” şeklindedir. Yöneticiler, kadın astlarının organizasyon içinde eğitim programlarına katılmada sorun yaşamadığı ancak yasal haklarını kullanmada eğitilmeleri gerektiği yönünde tutum belirtmişlerdir. Kadın çalışanların evli olmasının performanslarını olumsuz etkilemesi konusunda yanıtlar “katılmıyorum” seçeneğine yakınken, erkek çalışanların evli olmasının performanslarını olumsuz etkilemesi konusunda yanıtlar

“katılmıyorum” seçeneğine yakın bir ortalama göstermektedir. Yöneticilerin cevaplarının ortalamaları, aynı statüde çalışanlar arasında bir ücret farklılığı olmasına “katılmıyorum” seçeneği ağırlıklıdır. Kadın ve erkek yöneticiler çalışanın hamile olmasının işe alırken tercihlerini olumsuz etkilemesi ile ilgili soruya “katılıyorum” ağırlıklı cevap vermişlerdir.

Otellerdeki cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili yönetici tutumlarına ilişkin ifadelere katılma derecelerinde kadın ve erkek yöneticiler arasında farklılık olup olmadığını bulmak için t testi uygulanmıştır. Buna göre aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

Ho: İki grubun tutumları benzer değildir.

H1: İki grubun tutumları benzerdir.

Tablo 8 incelendiğinde, yöneticilerin iki seçenekte farklı tutum bildirdikleri görülmüştür. t testi sonucuna göre; organizasyon içinde görev dağılımının farklılık göstermesi ve kadınların evli olmasının performanslarını olumsuz etkilemesi seçeneklerine verilen yanıtlarda iki grup arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde bir fark olduğu belirlenmiştir. Bu seçeneklerin dışında kalan tüm seçenekler için iki grup benzer tutum göstermiştir dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo.8: Otellerdeki Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Yönetici Tutumlarını Belirlemeye İlişkin Grup İstatistiği ve T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	Ortalama	t- testi	
				t	Sig.
İşe alımlarda cinsiyet ayrımcılığının belirleyici olması	Erkek	38	2,9211	-,083	,934
	Kadın	72	2,9444		
Genel olarak işlerin kadın-erkek işi olarak ayrılması	Erkek	38	3,0789	-2,6	,012
	Kadın	72	3,7083		
Genel olarak organizasyon içinde görev dağılımının farklılık göstermesi	Erkek	38	2,1842	-3,6	,001
	Kadın	72	3,0417		
Eğitim programlarına katılmada sorun yaşanması	Erkek	38	3,3947	-1,4	,152
	Kadın	72	3,7500		
Yasal hakları konusunda daha fazla bilgilendirilmelerinin gerekmesi	Erkek	38	2,4474	,833	,407
	Kadın	72	2,2500		
Güç kullanımında sorun yaşanması	Erkek	38	2,7105	-,840	,403
	Kadın	72	2,9306		
Kadınların evli olması performansını olumsuz etkiler	Erkek	38	2,2632	-4,1	,000
	Kadın	72	3,1667		

Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin
Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması

Erkeklerin evli olması	Erkek	38	3,7895	-1,2	,220
performansı olumsuz etkiler	Kadın	72	4,0278		
Aynı statüde çalışanlar arasında cinsiyete göre ücret farklılığı vardır	Erkek	38	3,6579	,078	,938
	Kadın	72	3,6389		
Kadının hamile olması işe alırken tercihi olumsuz etkiler	Erkek	38	2,4474	,687	,494
	Kadın	72	2,2778		

p<0,01

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kadın işgücünü ele alan yaklaşımlar incelendiğinde, ağırlıklı olarak kadının asli görevinin, ev ve ailenin sorumlulukları olarak tanımlandığı ataerkil anlayışın yansımalarının işgücü piyasalarında da kabul gördüğü görülmektedir. Geleneksel toplumsal yapıdan aktarılan, ataerkil ilişki biçimleri ve tüketim kültürünün keştiği noktada, çalışan kadınların erkek meslektaşlarına göre dezavantajlı konumda bulunduğu söylenebilir.

Kadınların çalışma yaşamında her gün artan sayıları, yönetim kademelerine çok kısıtlı yansımıştır. Yönetim kademelerinde, erkeklerin sayıca üstünlüğü, oldukça sık tartışılan bir konudur. Bununla birlikte günümüzde kadın işgücünün, artan oranlarda yönetim kademelerinde kendilerine yer bulmaya başlaması, kadın işgücünün artık ayrımcı tutumlara daha az maruz kaldığını göstermemektedir.

Araştırma sonucunda kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığı konusunda benzer tutum gösterdikleri belirlenmiştir. Kadın yöneticiler çalıştıkları organizasyonlarda, erkek meslektaşları gibi, cinsiyet ayrımcılığı konusunu kabul etmemektedirler. Her iki tarafın da uygulamada kadın astlarına karşı gerçekleştirdikleri ayrımcı tutumu doğal gördüğü ve bunun farkında olmadığı açıktır.

Yöneticiler, genel olarak, organizasyonlarında cinsiyet ayrımını çağırıştıran uygulamaların olduğu görüşünü benimsememekte, cinsiyet ayrımcılığı konularını yönlendirmede kişisel bir sorumluluk hissetmeler de, bu konuda kararlı bir çaba göstermemektedirler. Organizasyonlarında işlerin kadın ve erkek için belirli departmanlarda yoğunlaşması ve tüm otellerde hemen hemen aynı düzeyde olması bunun sağlam bir kanıtı olarak görülebilir. Erkek yöneticiler, tutumlarını kişiselden organizasyon ile ilgili uygulamalara kaydırdıklarında tutumsal bir değişiklik göstermemektedirler. Hamilelik ve performans konusunda, kadın çalışanları destekleyen tutum belirtmelerine karşın uygulamalarında bunun tersi bir tutumun yer aldığı görülmüştür. Organizasyona yönelik tutumlarında, erkek yöneticiler, kadın astlarının

hamile olmasının işe eleman alımında kendilerini olumsuz etkilediğini ve tercihlerini hamile adaylardan yana kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

Kadın yöneticiler, cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili alanlarda taraf tutmak yerine kararsız kalarak bu konularda taraf olmamayı seçmişlerdir. Bu durum kadın yöneticilerin, yönetim pozisyonunu, cinsiyetlerinden daha önde tutmalarının göstergesi olarak görülebilir. Bir ikinci neden de, kadın yöneticilerin, üst düzey yönetim kademelerine çıktıklarında, kadın aslarını daha iyi anladıkları ve korudukları izlenimi uyandırmak istememeleri olabilir. Sonuç olarak yöneticinin cinsiyeti, kadın çalışanlar için artı bir değer taşımamakta, üst yönetime çıkan kadınlar da erkek meslektaşları gibi kadınlara yönelik bir ayrımcılık olgusunun varlığına sıcak bakmamakta, uygulamalarında her ne kadar ayrımcı tutumları ortaya çıksa da bunu kabul etmek yerine kararsız kalmayı seçmektedirler.

Bu araştırma, İstanbul'da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde, yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığı konusundaki tutum farklılıklarını incelemiş ve bu konuda yöneticinin cinsiyetinin kadın çalışana karşı ayrımcı tutumları önleyici ya da var olan bakış açısını iyileştirmeye yönelik bir etkisinin bulunmadığını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca toplumun her katmanında yer alan ayrımcı bakış açısı ile yetişen yöneticilerin kadın aslarına uyguladıkları ayrımcılığı fark etmedikleri de elde edilen sonuçlar arasındadır. Yöneticilerin uygulamalarındaki ayrımcılığın farkına varabilmeleri için bu konuda bilgilendirilmeleri sağlanabilir. Bununla birlikte araştırma İstanbul dışındaki diğer otellerde ve diğer sektörlerde de yapılarak, çalışma yaşamında yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumlarında, yönetici kimliklerinin mi yoksa cinsiyetlerinin mi belirleyici olduğu saptanabilir. Sonuçlar; Türkiye ve Dünya'da bu konuda yapılan çalışmalarla da karşılaştırılarak, kadın işgücünün çalışma yaşamında maruz kaldığı ayrımcılık uygulamalarının iyileştirilmesi için kullanılabilir.

KAYNAKÇA

- Altan, Ö. Z. (2003). *Sosyal Politika*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Altan, Ö. Z. (2004). *Sosyal Politika Dersleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Arısoy, İ.A. ve Demir, N. (2007). “AB sosyal hukukunda ayrımcılıkla mücadele kapsamında kadın erkek eşitliği”. *Ege Akademik Bakış*. 7(2): 715-733.
- Aycan, Zeynep, 2001a, “Kadın kariyer gelişiminin önündeki engeller” www.insan kaynaklari.com, (16.02.2005).
- Aycan, Z. (2001b). "Kadınların kariyer gelişimini etkileyen bireysel, ailevi, kurumsal ve toplumsal tutumlar ve destek mekanizmaları" içinde *9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 24-26 Mayıs: 179.
- Bahadır, O. (1997). “Küreselleşme Cinsiyet Ayrımcılığını Körüklüyor”, *DİSK-AR*, Temmuz-Ağustos 1997.
- Bakırcı, Kadriye, 2000, “İşyerinde Cinsel Taciz ve Türk İş Hukukuna İlişkin Çözüm Önerileri” www.turkhukuk sitesi.com/makale_25.htm, (15.05.2005).
- Burrell, J., Manfredi, S., Rollin, H., Price, L. ve Stead, L. (1997). “Equal opportunities for women employees in the hospitality industry: A comparison between France, Spain, Italy and the UK”. *International Journal of Hospitality Management*. 16 (2): 161-179.
- Cooke, F.L. (2003). “Equal opportunity? Women's managerial careers in governmental organizations in China”, *International Journal of Human Resource Management*, 14: 317-333.
- Çiçek Opak, F. (2000). “Kadından yönetici olmaz”, *Kadınlar Dünyası*, 8: 14-15.
- Durmuş, A.E. (2001). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi SBE.
- Ecevit, Y. (1995). “Kadın ve ekonomik yaşam” içinde *Türkiye’de Kadın Sempozyumu*, 62-69.
- Eyüboğlu, A., Özar, Ş., Tanrıöver, H.T. (2000). *Kentlerde Kadınların İş Yaşamına Katılımı Sorunlarının Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Boyutları*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayını.

- Hoffman, S. ve Everett, S.L. (2005). *Women and The Economy: Family, Work and Pay*. Pearson Addison Wesley.
- Jerris, L.A. (1999). *Human Resources Management for Hospitality*. New Jersey: Prentice Hall.
- Jordan, F. (1997). “An occupational hazard? Sex segregation in tourism employment”, *Tourism Management*, 18 (8): 525-534.
- Kozak, M.A. (1996). *Konaklama Sektöründe Kadın Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları İle Etkinlik Algulamaları İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Ankara: G.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Leslie, S. (2005). *Equal Opportunities: Dealing with Discrimination*. Legal Services Commission.
- Mardin, N., Bekata, A. ve Torun, M. (2000). *Sağlık Sektöründe Kadın*. Ankara: T.C.Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Neimanis, A. (2000-2001). *Kadın İçin Eşitlik Bakış Açısının Ana Plan ve Politikalara Yerleştirilmesi Eğitim El Kitabı*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Avrupa ve BDT Bölgesi Direktörlüğü Yayını.
- Ng, C.W. ve Chiu, W.C.K. (2001). “Managing equal opportunities for women: shorting the friends from the Foes”, *Human Resources Management Journal*, 11(1): 251-263.
- Ngo, H.Y. (2000). “Trends in occupational sex segregation in Hong Kong”, *International Journal of Human Resource Management*, 11: 251-263.
- Ngo, H.Y., So-Kum Tang, C. and Wing-Tung Au, W. (2002). “Behavioural responses to employment discrimination: a study of Hong Kong workwers”, *International Journal of Human Resource Management* 13: 1206-1223.
- O’Mahony, G. B. ve Sillitoe, J.F. (2001). “Identifying the perceived barriers to participation in tertiary education among hospitality employees”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (1): 21-29.
- Oswald, S. L. ve VanMatre, J.G. (1990). “Arbitration and the queen bee syndrome”, *Review of Business and Economic Research*, 26 (1): 38-46.
- Özbey, E. (2000). “Cinsel tacize karşı yargıtay desteği”, *Kadınlar Dünyası*, 6: 43.
- Palmer, M. ve Hyman, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*. (Çev. Vedat Üner). Rota Yayınları.
- Smolensky, E. ve Kleiner, B. H. (2003). “How to prevent sexual harassment

in the workplace”, *Equal Opportunities International*, 22 (2): 59-67.

Stockford, M. A. (2004). *The Bellwomen: The Story of The Landmark AT&T Sex Discrimination Case*. Rutgers University Press.

Villiers, C. (2000). *Addressing Systemic Sex Discrimination: Employer Defences to Discrimination in Canada and South Africa*. Yüksek Lisans Tezi. Kanada: Toronto Üniversitesi.

Wallance, M. (2001). "Women and workplace training:power relations positing:'other' ", *Women Studies International Forum*, 24(3-4): 433-444.

Yaylacı, G. Ö. (2004). “Kadın yöneticiler için kariyer gelişmelerinde örgüt içi ‘kişilerarası ilişki ağları’ nı yönetmek” içinde *Kadın Çalışmalarında Disiplinler arası Buluşma Sempozyumu*, 1-4 Mart: 75-82.

<http://www.un.org/issues/m-women.asp>, (06.07.2005).

http://www.adviceguide.org.uk/index/your_rights/civilrights/taking_action_about_sex_discrimination.htm, (12.05.2005).

<http://www.uknetguide.co.uk>, “What is Sex Discrimination”, (16.11.2004).

<http://www.eoc.org.uk/Default.aspx?page=14945&lang=en>, (15.05.2005).

