

CİNSİYET AYRIMCILIĞI VE KADIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARIYERLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ¹²

Dilvin BULUT*
Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ**

ÖZ

Çalışan kadın özellikle kariyer gelişimleri açısından Türkiye ve Dünya’da cinsiyet ayrımcılığına dayalı engellerle karşılaşmaktadır. Kadınlar, bir çalışan olarak başarı ve yetkinlikleri ile objektif olarak değerlendirmek yerine sadece cinsiyet temelli engellere maruz kalabilmektedir. Bu çalışmada çalışma hayatındaki kadınların kariyerlerinde cinsiyet ayrımcılığına dayalı ne gibi sorunlarla karşılaştığı araştırılmaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, cinsiyet ayrımcılığının kadın yöneticilerin kariyerlerine etkisini belirlemek üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bursa ilinde faaliyet gösteren işletmelerdeki kadın insan kaynakları yöneticileri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda, kadın yöneticilerin kariyerlerinde doğrudan bir cinsiyet ayrımcılığı yaşamadıkları, ancak bir takım engellerle karşılaştıkları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Cinsiyet Ayrımcılığı, Kariyer Yönetimi, Kadın, Çalışma Hayatında Kadın

Jel Kodları: J71, M12, M54

GENDER DISCRIMINATION AND THE EFFECTS ON WOMEN HUMAN RESOURCES MANAGERS CAREERS

ABSTRACT

Working women have been faced obstacles based on gender discrimination in Turkey and in the world at the point of career development,. Women have been exposed to gender-based obstacles instead of evaluating objectively with their success and competence as an employee. In this study, gender discrimination problems faced by women in their business life are evaluated. The purpose of

¹ Bu çalışma 20-22 Nisan 2017 tarihleri arasında gerçekleşen 2.Lisansüstü Öğrencileri Sempozyumu’nda sunulmuştur.

² Bu çalışma birinci yazarın “İnsan Kaynakları Yöneticilerinde Cinsiyet Ayrımcılığı: Kariyer Yönetimi Açısından Bir Değerlendirme” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

* Bahçeşehir Üniversitesi SBE İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi bulutdilvin@gmail.com

** Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, dkizildag@aku.edu.tr

this study, a research was conducted to determine the effect of gender discrimination on the careers of women managers. As a result of semi-structured interviews with women human resource managers in Bursa, it has been seen that women managers not experienced precisely gender discrimination in career management but meet with some obstacles.

Keywords: Gender Discrimination, Career Management, Woman, Woman in the Business Life

Jel Classification: J71, M12, M54

1. GİRİŞ

Kadının gerek ev, gerekse çalışma hayatında üstlendiği ya da toplumun kendisine yüklediği birçok görev bulunmaktadır. Bu görevlerin zaman içerisinde zorunlu hale gelmesi kadınlar için rollerin şekillenmesini sağlamıştır. Örneğin, geleneksel toplum yapısında kadının görevi ev içi ile sınırlanmış ve ev işleri yapmak kadının görevi olarak görülmüştür. Bunun yanı sıra çocuk bakımı da kadının asli görevleri arasında yer almıştır. Kadınların üretime katkısı çoğu zaman doğurganlıklarıyla sınırlı tutulmak istenmiş, çalışma hayatına girmeleri çeşitli sebeplerle uygun görülmemiş ve çalışma hayatına girseler dahi kariyerlerinde üst seviyelere gelmeleri zorlaşmıştır. Özellikle erkek egemen toplum yapısında kadınlar küçük yaşta evlendirilerek kendilerinden beklenen anne, eş ve ev kadını rollerini üstlenmiştir. Erken yaşta evlenen kız çocuklarının eğitimleri yetersiz kalmış, bu durum kadın iş gücü oranlarında düşüşler meydana getirerek negatif bir etki yaratmıştır. Geleneksel toplum yapısında erkeklere ise ev dışında çalışarak, eve gelir getirme ve ailesini koruma görevleri verilmiştir. Bu nedenle asıl çalışması ve gelire sahip olması gereken erkek olarak görülmüştür. Günümüzde yaşanan ekonomik ve sosyal gelişmeler bu bakış açısını değiştirmiş gibi görünse de, toplumda erkek egemen bakış açısının devam ettiği bilinmektedir.

Kadınlara verilen cinsiyet rolleri sebebiyle ev dışında iş gücü piyasasına dâhil olmaya çalışan kadınlar bir takım zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Kadının temel görevi ev içi çalışma olarak görüldüğünden, kadınlar işgücü piyasasında sadece ek gelir için çalışan ikincil bir işgücü olarak değerlendirilmektedir. Kadın çalışma hayatına dâhil olmaya çalıştığında; toplumun kendisi için uygun gördüğü, annelik ve kadınlık görevlerinin uzantısı olan mesleklerde çalışmaya itilmekte; bir anlamda zorlanmaktadır. Ayrıca hem iş yaşamını hem de ev yaşamını beraber yürütmek gibi ağır bir sorumluluk üstlenmekte, evlilik ve doğum gibi sebeplerle işgücü piyasasından kolaylıkla çıkmakta ya da çıkmaya zorlanmaktadır. Kadınlar özellikle yönetsel pozisyonlara, birikmiş iş deneyimlerinin az olması ve zayıf kariyer bağlılıkları sebebiyle işverenler tarafından erkeklere oranla daha az tercih edilmektedir. Yine kadınların çoğunlukla geleneksel olarak kadın fonksiyonel alanı diye adlandırılan ve üst yönetim kademeleri için kariyer yolunda olmayan insan kaynakları, iletişim, halkla ilişkiler ve

pazarlama alanlarında çalıştıkları ve yetkisiz sorumluluklar üstlendikleri bilinmektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 207). Bunun yanında kadınların aldıkları ücretler erkeklere oranla daha az olmaktadır.

Bu çalışmaya temel oluşturan düşünce, genel olarak Türkiye'nin toplumsal yapısında gözlenen ve kadının öncelikli görevlerini “eş ve annelik” olarak belirleyen ataerkil ilişkilerin çalışma hayatına da yansımalarıdır. Tüm Dünya’da olduğu gibi Türkiye’de de kadınların ev dışında çalışmalarının önündeki en önemli engel cinsiyete dayalı ayrımcılıktır. Çalışma, yönetsel pozisyonlarda yaşanan cinsiyet ayrımcılığının kadın fonksiyonel alanı olarak adlandırılan alanlarda çalışan kadınlar için de yaşanan bir kariyer engeli olup olmadığının belirlenmesi üzerine şekillendirilmiştir. Bu doğrultuda farklı sektörlerde, kadın fonksiyonel alanı olarak adlandırılan insan kaynakları alanında çalışan kadın yöneticilerin kariyerleri üzerinde önyargılara dayanan bir cinsiyet ayrımcılığı etkisinin varlığının olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada; çalışma hayatında cinsiyet ve cinsiyet ayrımcılığı üzerinde durulmuş, kadınların kariyer aşamaları ile karşılaştıkları kariyer sorunları ele alınmıştır. Cinsiyet ayrımcılığının kadın insan kaynakları yöneticilerinin kariyerlerine olan etkisi Bursa’da faaliyet gösteren işletmelerdeki kadın insan kaynakları yöneticileri ile bire bir yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerle belirlenmeye çalışılmıştır.

2. ÇALIŞMA HAYATINDA CİNSİYET VE CİNSİYET AYRIMCILIĞI

İnsan hayatındaki en önemli unsurlardan biri çalışmaktır. Çalışma hayatı ile birey arasında sürekli bir etkileşim vardır. Çalışma hayatı kişiye toplum içerisinde farklı bir rol, statü, sosyal güvence, sosyal destek ve ekonomik anlamda özerklik sağlamaktadır (Kaya ve Kıran, 2011: 10). Cinsiyet çoğu zaman işin yapılmasını etkileyen bir faktör değildir. Ancak geleneksel cinsiyet rolleri, çalışma hayatına etki eden en karmaşık kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma hayatında cinsiyet ve cinsiyet rollerinin tüm yönleriyle ortaya konulabilmesi için 1960’lardan bu yana sıkça tartışılan toplumsal cinsiyet kavramının ele alınması gerekmektedir. Toplumsal cinsiyet toplumun kişiyi tanımlama şeklidir; yaşanan zaman, coğrafya ve kültüre göre değişen, farklı cinsiyetlere sahip insanlardan beklenen sosyal rol, davranış ve fiziksel görünüşün bütünü ifade etmektedir. Bu yönüyle kavram biyolojik olarak kadın ve erkek olma ile kadın ve erkek olmanın psikolojik ve sosyokültürel uzantıları arasındaki ayrımı ifade etmektedir (Harlak, 2000: 109). Bütün toplumlarda doğuştan gelen biyolojik farklılıklar kültürel olarak yorumlanıp değerlendirilir. Böylece hangi davranış ve faaliyetlerin kadınlar ve erkekler için uygun olduğuna, bu iki cinsin hangi kaynaklara, haklara ve güce ne derece sahip olduğuna ya da olması gerektiğine ilişkin toplumsal beklentiler geliştirilir (Ecevit, 2003: 83). Bu beklentiler doğrultusunda toplumsal cinsiyet düzeni tüm toplumsal sistemde, örgütsel düzeyde, çalışma ilişkilerinde işler (Savcı, 1999: 131). Bu noktadan

hareketle toplumun cinsiyete yüklediği anlamlar ve roller, cinsiyet farklılığına yönelik davranışlara neden teşkil eder.

Cinsiyete yönelik önyargı temelinde ortaya çıkan olumsuz davranışlar ise cinsiyet ayrımcılığı olarak tanımlanmaktadır. Cinsiyete dayalı ayrımcılığı da içine alan bir kavram olarak ayrımcılık, insanların cinsiyet, dil, din, renk, ırk ya da etnik köken gibi nedenlerle farklı muameleye tabi tutularak işe almada, ücret ödemede, okula kabul edilmede ve diğer kamusal haklardan yararlanmada farklı muameleye tabi tutulmalarıdır (Keleş, 1980: 22). Çalışma hayatında ayrımcılıkla sıklıkla kadınların ve erkeklerin aynı işi yapmalarına karşın kadınların daha düşük ücretlerle çalıştırılması ya da aynı verimliliğe sahip iki kişi arasında kadınların ücret düzeyi düşük olan işlerde değerlendirilmesi şeklinde karşılaşılmaktadır (Lordoğlu ve Özkaplan, 2003: 223). Cinsiyet ayrımcılığı ile şekillenen cinsiyet temelli işler, kararlara katılım, olanaklardan yararlanma ve bazı görev ayrımları eşitliğe engel olmaktadır. Çalışma hayatında işin cinsiyet odaklı ayrılması, kadınlara verilen işin ve sorumlulukların önüne geçmektedir (Margaret ve Kelly, 2000: 34).

Cinsiyet ayrımcılığı, kişilerin davranışlarını sergileme şekillerine göre de doğrudan ve dolaylı olarak ikiye ayrılmaktadır. Doğrudan ayrımcılık, bir kişinin bir kadına yalnızca cinsiyetine dayalı olarak, bir erkeğe davrandığı veya davranacağından daha olumsuz ya da daha az olumlu davranmasıdır. Dolaylı ayrımcılık ise görünüş itibarı ile eşit görünen bir davranış ya da uygulamanın sonradan kadın üzerine negatif ayrımcı etkiler yaratmasıdır (Acar, 2013: 233-259). Dolaysız ayrımcılık örnekleri sıklıkla çeşitli işletmelerde işe alımda ve terfilerde gözlenebilmektedir. Dolaylı ayrımcılık ise, bir kişinin, kendisinden bir şey isteyen bir kadına, istenen şeyi vermeyi bir şarta bağlaması durumunda ortaya çıkabilmektedir.

Cinsiyet ayrımcılığı perspektifinden kadının çalışma hayatındaki konumu incelendiğinde, belirleyici olanın kadının toplumsal konumu olduğu görülmektedir. Kadının toplumsal konumunu anlamada ise ‘ataerkillik’ kavramı merkezi bir yer teşkil etmektedir. Aile ve toplum, çocuklardan taşıdıkları cinsiyet itibarıyla farklı roller üstlenmelerini beklemektedir. Kız çocuklarına okuma imkânı verildiği durumlarda bile, eğitim alanları farklılaşmaktadır, çünkü geleneksel olarak erkek ve kadına uygun görülen işler bulunmaktadır. Toplumda bireylerin yerine getirmeleri gereken görevlerin cinsiyetler arasında dağılımı, kadın ve erkek mesleklerinin ya da pozisyonlarının farklılaştırılması sonucunu doğurmaktadır. Bu ayrım, “Yatay Meslek Ayrışması” olarak da adlandırılmaktadır. Bu ayrışma aynı işyerinde bile, bazı bölümlerde kadınların, bazı bölümlerde ise erkeklerin çalıştırılması şeklinde görülmektedir. Ayrışmanın diğer boyutunu oluşturan “Dikey Meslek Ayrışması” ise, aynı işyerinde çalışan, erkek meslektaşlarıyla benzer niteliklere sahip kadın çalışanların farklı tutum, davranış ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmalarını ifade etmektedir. (Kocacık ve Gökaya, 2005: 43-56).

Çalışma hayatının kadınlar açısından özel olarak düzenlenmesi ve cinsiyetler arasındaki hukuki eşitliğin sağlanması, kadınlara yönelik doğrudan ya da açık ayrımcılık uygulamalarını önlemede önemli adımların atılmasını sağlasa da, cinsiyet temelli ayrımcılık uygulamalarının büyük bölümünü oluşturan dolaylı ya da örtülü ayrımcılık uygulamalarının yasal önlemlerle azaltılamadığı açıktır (Altan, 2003: 216). Günümüzde dolaylı ya da örtülü ayrımcılık uygulamalarını engellemek için “pozitif ayrımcılık” olarak adlandırılan, yeni ve önceki aşamalara göre daha radikal araçları içeren sosyal politikalara yönelinmiştir. Pozitif ayrımcılık, kadın ve erkek arasında var olan 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, 2003: 239).

3. KADINLARIN KARIYERLERİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

Son yıllarda kadınların eğitim düzeylerinin yükselmesi, gerek dünyada, gerekse ülkemizde kadınların çalışma hayatına aktif olarak katılımını artırmıştır. Önceleri kadınlar sadece aile gelirindeki yetersizlik nedeniyle çalışma hayatı içinde yer alırken, günümüzde aldıkları eğitimin gereklerini yerine getirip çalışma hayatında belli bir yer edinmek ve kariyer sahibi olmak istemektedirler (Arıkan, 2003: 36). Kadınların eğitim seviyeleri giderek artmakta ve bunun neticesinde işgücüne katılım oranları da yükselmektedir. Kadınlar günümüzde çalışma hayatında yoğun bir şekilde yer almakta, çeşitli engellere rağmen, kamu sektöründe ve özel sektörde çeşitli işletmelerde yönetim pozisyonlarında bulunmakta ve bu görevleri erkekler kadar başarıyla yerine getirmektedir.

Ancak uluslararası işletmelerde dış görevlere kadın yöneticileri atama konusunda önyargılar, güvensizlikler ve kadınlara karşı olumsuz tutumlar engelleyici bir rol oynamaya devam etmektedir. Örneğin yapılan bir araştırma, insan kaynakları yöneticilerinin kadın adayların niteliksiz olduklarına, tecrübe eksiklikleri olduğuna, ailesel sorunluluklarını ve çifte kariyer engellerine sahip olduklarına, ev sahibi ülke çalışanları ve müşterileri tarafından kabul edilemez olduklarına inandıklarını ortaya çıkarmıştır. Uluslararası işletme üst düzey yöneticilerinin kadınların bağlı işletmelerde çalışmalarını hakkındaki olumsuz tutumlarının yanında, şubelerinin faaliyet gösterdiği ülkelerin kültürlerinde kadın çalışanlara yönelik olumsuzluklar da etkili olmaktadır (Bingöl, 2014: 624-625).

Kadınlar çalışma hayatında hemcinslerine göre daha fazla sorunla mücadele etmek zorundadır. Yönetici pozisyonundaki kadınlar ise bu konuda en fazla olumsuzluklara maruz kalan kesimdir. Çünkü erkek egemen toplum yapısında kadın, erkek için ne kadar güçlü bir rakip ise o kadar engelle maruz kalabilmektedir. Kadınların kariyer basamaklarında yeterince ilerleyememeleri iki ayrı şekilde açıklanabilir. Bunlardan birincisi, işe alırken ya da işin farklı aşamalarında örgütlerin kendi içlerinde

yaptıkları uygulamalardan kaynaklanır ama sorunu çözmek kolaydır. Fakat ikincisinde kültürel kalıp yargılar, etnik köken gibi faktörler yer almaktadır. Bu kalıp yargılar, kişinin yetiştiği aile ve ailenin özellikle ekonomik yapısı gibi durumlardır. Kadının özgüveninde ailenin özellikle de annenin tutumun önemli olduğu bilinmektedir. Toplumdaki mevcut cinsiyetçi kalıp yargılarla büyüyen bir kadının anneyi rol model aldığında yönetim kademelerinde başarılı olamayacağını düşünmektedir (İnanlı ve Tunç, 2012: 205).

Kadınların kariyer olanaklarında eşit fırsatlar yakalamaları örgüt kültürüne göre de değişiklik gösterebilmektedir. Kadınların örgüt içinde yükselmelerinin, örgüt kültüründeki insanlarla, performans değerlendirmeleriyle, cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Ergeneli ve Akçamete, 2004: 89). Bazı örgütlerde şartlar eşit iken bazılarında ise kadınlar kendilerini kabul ettirmek için daha çok çaba sarf etmek zorunda kalmaktadırlar. Buna göre hiyerarşik yapı, özerklik, otokratik yönetim ve dikey iletişim biçimiyle bütünleşmiş olan “erkek odaklı” örgüt kültürlerinde kadınların ilerlemesinin daha zor olduğu belirtilmektedir (Akın, 2006: 31). Bu tarz örgütlerde saldırganlık, rekabetçilik, başarı ve bağımsızlık gibi erkeklere atfedilen özellikler baskındır. Kadının kalıplaşmış konumu, erkek meslektaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorlanmaları, ulaştıkları makamların örgütün tamamını yönetme imkanı sunmaması, erkeklerin kadınlarla çalışmaktan memnun olmamaları gibi sebeplerle geleneksel erkek egemen örgüt kültürlerinde kadın bazı görevlere uygun bulunmamakta ve verilen rollerin dışına çıktıklarında rahatsızlık yaratmaktadır (Zel, 2006: 55). Yine bu kültürlerde kadın daha az değer görmekte ve kendilerini kanıtlamalarına fırsat verilmemektedir.

Ayrıca kadınlar toplumsal önyargılar sebebi ile daha seçme ve yerleştirme aşamasında çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Ya işe hiç alınmamakta ya da erkek adaylara göre farklı koşullara tabi tutulmaktadırlar. Kadınların örgüt içinde sayıları artsa bile yöneticiler, erkeklere farklı koşullar ve ortamlar sunmaktadır. Örneğin iş seyahatleri daha çok erkeklerden beklenmektedir. Çünkü evli olsa da olmasa da kadın için bunun sorun oluşturacağı düşünülmektedir. Bu nedenle kısa veya uzun süreli görevlendirmeler, daha çok erkek çalışanlardan talep edilmektedir (Aytaç, 2005: 70). Aynı şekilde işletmelerde üst yönetimde yer alacak kişilere yurtdışında eğitim, seminer, gelişim programları olanakları tanınırken, bu tür yatırımların içinde kadınlar daha az düşünülmektedir. Bu durum; tepe yönetici olarak eğitilecek kadının günün birinde aile yaşamıyla ilgili bir zorlama yaşadığında tercihini ailesinden yana kullanacağı düşüncesine bağlı olarak gelişmektedir (Mestçioğlu ve Sorgun, 2003: 179).

Kadın çalışanlar, çalışma hayatlarındaki başarılarına ve liyakatlarına bakılmadan ilerlemelerine engel olan, açık olarak görülemeyen ve bununla birlikte aşılması mümkün olmayan engellerle de karşılaşabilmektedir (Mızrahi ve Aracı, 2010: 1). Cam tavan olarak adlandırılan bu engellerin en

önemli özellikleri karşılaşılan problemlerin belirsiz olmasıdır. Cam tavan, yalnızca cinsiyetlerinden dolayı kadınların yönetimde belirli bir düzeyin üzerine yükselmesini engelleyen görünmez engelleri ifade etmektedir (Anafarta vd., 2008: 112). Görünmeyen cam tavana ilişkin belirli tutum ve örgütsel nitelikli engellerin kadın çalışanların yukarı yönlü hareketlerinin önünde bir limit ve bariyer oluşturduğu bilinmektedir (Örücü vd., 2007, 119).

Yapılan araştırmalar kadınların örgütlerin üst yönetim kademelerine gelememeleri ile ilgili olarak şu gerekçeleri ortaya koymuştur (Örücü, 2007: 237):

- Kadınların çocuk sahibi olmak için kariyerlerine ara vermeleri ve iş piyasasından uzaklaşmaları üst yönetimde yer almaları için en önemli engeldir.
- Kadının aileden kaynaklanan sorumlulukları ve özellikle çocuklar ile ilgili toplumsal beklentiler, enerjilerinin bir kısmını bu alanlara kaydırmaları gerekmektedir.
- Çoğu kadın çocuk sahibi olmasının ardından işini kaybetmekte veya işten çıkmakta ya da çıkarılmaktadır. İşlerine geri dönen kadınlar ise eski performanslarını yakalamakta zorluk yaşamaktadır.
- Kadınlar çoğunlukla insan kaynakları, personel yönetimi, öğretmenlik gibi alanlarda kariyer seçimlerinde bulunmaktadır. Bu alanlardan üst yönetime geçiş imkanı pek mümkün olmadığından kadınlar üst yönetimde söz sahibi olamamaktadırlar.
- Kadınlar üst yöneticilik için gerekli olan otorite ve emir verme kabiliyetine sahip olmadıkları gerekçesiyle üst yönetim kademelerine yükselmekte sorun yaşamaktadırlar.
- Kadınların objektif karar verme ve yönetme kabiliyetine sahip olmadıkları düşünülmektedir.

Kadınlar çalışma hayatına katılımda yaşadıkları eşitsizliği, farklı sektörlerde çalışma fırsatı sunulmasında da yaşamaktadır. Kadınların tüm dünyada istihdamının en çok olduğu alan tarım sektörüdür. Ancak dünyada kadının tarım dışı sektörlerdeki istihdamı giderek artış göstermektedir. Dünya genelinde 1990 yılında tarım dışı sektörlerde çalışan kadınların oranı % 35 iken, 2000 yılında oran % 37, 2010 yılında ise % 40 olmuştur (Zihnioğlu, 2013: 2). Kadın yoğun sektörlerin başında hizmet sektörü gelmektedir. Hizmet sektöründe kadınlar, genellikle finans, sigortacılık, reklamcılık, toptan veya perakende satış işlemlerinde erkeklere göre daha fazla yer almaktadır. Özel sektörde çalışan kadınlar ise kadın fonksiyonel alanları olan insan kaynakları, iletişim, halkla ilişkiler ve pazarlama alanlarında daha çok tercih edilmektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 207). Yine de, Birleşmiş Milletlere göre pek çok bölgede hala kadınların ve erkeklerin istihdam oranları arasında büyük bir dengesizlik söz konusudur.

Kadınların kariyerinde, erkeklerin koyduğu engellerin yanı sıra bir de kadınların kadınlara koyduğu engeller de bulunmaktadır. Örneğin kadınların birbirini çekememeleri, tepe noktaya gelmiş

bir kadın yöneticinin tek olmayı bir ayrıcalık olarak algılaması diğer kadın çalışanları olumsuz etkilemektedir (Örücü vd., 2007: 119). Kraliçe arı sendromu olarak adlandırılan bu durum üst kademedeki kadınların diğer kadınları yok sayarak izlediği yönetim politikası olarak da adlandırılmaktadır (Karakuş, 2014: 336). Kadın yöneticiler kendi konumlarını korumak amacıyla üst yönetimdeki öteki kadınları uzaklaştırmakta ve kadınları ezerek yönetmektedir.

Ayrımcılığın ve eşitsizliğin yanında kadınlar iş hayatında farklı kariyer sorunları ile de karşılaşmaktadır. Çalışan kadınlar, iş yerinde üstlendikleri rolün dışında aile yaşamlarında da eş ve anne rollerini üstlendiklerinde zaman baskısına ve çatışan rollere dayalı gerilimler yaşayabilmektedir (Aytaç, 2001: 50). Çalışan kadınların tipik ve en zor sorunlarından biri, işteki ve evdeki rollerini tanımlaması ve bunlar arasından önemlilerini ve öncelikli olanları belirlemesidir. Çoğu kadın, ortalama bir iş günündeki zamanını planlama konusunda sorun yaşamakta ve zamanını evi ve işiyle ilgili işlerde nasıl harcayacağına, doğru ve dengeli zaman kullanımının nasıl olacağına karar vermekte zorlanmaktadır. Kadın, işin ve evin kendisinden beklentileri olduğunu bilmekte ancak, bunların birbiriyle çatışmamasını, her ikisinin de dengeli bir biçimde gerçekleşmesini beklemektedir. Bunu sağlamak için çaba göstermek, disiplinli bir iş ve yaşam anlayışı geliştirmek, bazı teknikler kullanmak ve zaman zaman da özverilerde bulunmak gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 201).

Ayrıca işin ve ailenin eş zamanlı olarak ortaya çıkan istek ve ihtiyaçları çalışan kadın üzerinde birtakım baskılar oluşturabilmekte ve bu durum kişinin çeşitli çelişkiler yaşamasına neden olabilmektedir. İş yaşamı aileyi ne kadar etkiliyorsa, aile yaşamı da işi o kadar etkilemekte, birinde yaşanan olumlu veya olumsuz durum diğerine de yansımaktadır. Dolayısıyla iş ve ailenin birbirine zıt talepleri iş ve aile çatışmasını meydana getirmektedir (Akçay, 2014: 13). Kadın çalışanlar işleriyle ilgili üstlendikleri rolün, aileleriyle ilgili yükümlülüklerini yerine getirmesini engellemesi nedeniyle veya ailelerinin işleriyle ilgili görevlerini yerine getirmesini engellemesi nedeniyle çatışma yaşamaktadır (Çelik ve Turunç, 2011: 231).

Çalışan kadınlar daha iyi bir kariyere ulaşmak için çaba sarf ederken, bir yandan da ideal bir eş, anne ve ev hanımı rollerinin üstesinden gelmeye çalışmaları sonucunda bir çeşit “mükemmel olma” hastalığına yakalanabilmektedir. Süper kadın sendromu olarak adlandırılan bu durum, ev içinde eş ve annelik rolünün gerektirdiklerini tam anlamıyla gerçekleştirebilme çabası içine giren, çalışmakta olan, kariyer sahibi kadınların içerisinde bulunduğu durumu ifade etmek amacıyla kullanılan bir kavramdır (Güldal, 2006: 58). Mükemmel insan profili olarak tanımlanan süper kadın, genellikle yardım istememekte ve her şeyi tek başına başarmak istemektedir. Yapamadığı veya halledemediği bir sorun olduğunda bunun nedenini kendisine yüklemekte, kendisini başarısız ve yetersiz olarak değerlendirmektedir (Bulut vd., 2013: 33). Süper kadın olmak için çalışan kadınlar, çok fazla yükü kaldırmakta zorlanabilmekte, hatta eşlerinden ayrılabilir. Kadın çalışanların iyi bir eş, iyi bir



anne, iyi bir evlat, iyi bir gelin ve iyi bir çalışan olabilmek adına yoğun çaba gösterdiklerinde, tükenmişlik sendromuyla da karşı karşıya kalmaları beklenmektedir (Karcıoğlu ve Leblebi, 2014: 5).

4. YÖNTEM

Bu araştırma Bahçeşehir Üniversitesi Bursa Kampüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli veya Tezsiz Yüksek Lisans programından mezun olan ve halen aktif olarak çalışma hayatında yer alan kadın insan kaynakları yöneticilerini kapsamaktadır. Bu doğrultuda Bahçeşehir Üniversitesi Bursa Kampüsü yetkililerinden, kampüsün faaliyet göstermeye başladığı günden 2016 yılına kadar geçen sürede İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli veya Tezsiz Yüksek Lisans programlarından mezun olan kişilerin listesi istenmiştir. Bu listelerdeki erkekler elenmiştir. Mezun listelerindeki kadınların çalışma bilgileri dikkate alınarak, orta ve üst kademe insan kaynakları yöneticisi olarak aktif olarak çalışma hayatında yer aldığı görülen kadınlar belirlenmiştir. Bu doğrultuda Bahçeşehir Üniversitesi Bursa kampüsünden alınan mezun listesinde 25 kadın orta ve üst kademe insan kaynakları yöneticisi bulunduğu görülmüştür.

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak hazırlanan soru formunda yer alan sorulara yönelik bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. Soru formunun ilk bölümünde görüşülen kişilerin demografik bilgilerini elde etmek amacıyla; yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, işletmede çalışılan pozisyon ve toplam çalışma süresine yönelik sorular sorulmuştur. Formun ikinci bölümünde ise görüşülen kişilerin çalışma ortamında cinsiyet ayrımcılığına maruz kalıp kalmadıkları, ayrımcılıkla nasıl mücadele ettiklerini belirlemeye yönelik sorular yer almıştır. Mezun listesindeki iş ve iletişim bilgileri dikkate alınarak 25 kadın insan kaynakları yöneticisine tek tek mail atılarak görüşme talebinde bulunulmuştur. Gönderilen görüşme talebi maili 2 kişiye ulaşmamış ve hata mesajı alınmıştır. Bu kişilerin telefon bilgilerinin de güncel olmadığı anlaşılmıştır. 3 kişi artık çalışmadığını bildirerek görüşme talebini reddetmiştir. 4 kişi müsait olmadığını, 4 kişi ise işlerinin yoğun olduğunu ve vaktinin olmadığını bildirerek görüşme talebini red etmiştir. Toplam 12 kişi ise görüşme yapmayı kabul etmiştir. Bulgular değerlendirilirken görüşmeyi kabul eden kadın yöneticiler A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L olarak kodlanmıştır. Araştırmada hedeflenen ana kütlenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Fakat belirtilen nedenlerden dolayı tam katılım sağlanamaması, araştırmanın sadece belirli bir ilde ve belirli sayıdaki bir örnekleme kapsamı ve sonuçların genellenememesi önemli bir kısıttır.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Görüşme yapılan kadın insan kaynakları yöneticilerinin tamamı (12 kişi) yüksek lisans mezunudur. Yüzde 50'si (6kişi) 20-30 yaş, yüzde 50'si (6 kişi) ise 31-40 yaş aralığındadır.

Araştırmaya katılanların yaşları minimum 26, maksimum 37 arasında dağılmaktadır. Literatürdeki çalışmalar dikkate alınarak 20- 30 yaş aralığında bulunan katılımcıların kendine iyi bir mevki bulma ve kendini kanıtama çabasının yüksek olduğu söylenebilir. 31-40 yaş arası katılımcıların ise diğerlerine göre kendini kanıtlamış, mevki bulmuş, meslekte istikrara ulaşmaya başlamış kişiler olduğu düşünülebilir. Ancak yapılan görüşmeler sırasında kadın yöneticilerin çoğunlukla ilk kariyer aşamasında olduğu, evlilik ve aile hayatını kurduğu ya da kurulmasıyla meşgul olduğu tespit edilmiştir. Henüz evlenmeyen ya da evlilik sürecinde olanların kariyerlerinin tam oturmasını beklediği anlaşılmıştır. Araştırmaya katılanların yüzde 67'si (8 kişi) evli, yüzde 33'ü (4 kişi) bekarıdır. Evli olan kadın yöneticilerin yüzde 50'sinin (4 kişi) çocuğu vardır. Evli özellikle de çocukları olan katılımcılar çoklu rollere sahiptir. Hem işletmesinde görevli bir yönetici olarak çalışanlarından, hem bir eş olarak eşinden, hem de bir anne olarak çocuklarından sorumludur. Evli ve çocuk sahibi katılımcılar iş-aile dengesini kurmak adına zorlandıklarını ve çoklu rollerin verimliliklerini etkilediğini belirtmiştir. Bu çoklu rollere sahip katılımcılar genellikle sosyal hayatlarından fedakârlık yaptıklarını ve sosyal aktivitelerden mahrum kaldıklarını vurgulamıştır.

Özellikle çocuk sahibi kadın yöneticiler çoklu rollerin kişisel hayatlarına etkisini “*gece uykumdan bile kısmak zorunda kalıyorum*” gibi ifadelerle dile getirmişlerdir. Bunun yanında katılımcıların yüzde 33'ünü (4 kişi) oluşturan bekâr katılımcılar ise medeni durumlarının hiç bir şekilde iş hayatlarına negatif bir etkisinin olmadığını düşünmektedir. Bu düşüncelerini “*sadece kendime ve işletmeme karşı sorumluyum*” benzeri ifadeler şeklinde belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin yer aldığı sektörler şöyle sıralanmaktadır; danışmanlık (C, D, K ve L katılımcısı olmak üzere 4 kişi), otomotiv (B ve E katılımcısı olmak üzere 2 kişi), toptan ve perakende (A katılımcısı, 1 kişi), hizmet (I katılımcısı, 1 kişi), gıda (H katılımcısı, 1 kişi), ambalaj üretimi (G katılımcısı, 1 kişi), sızdırmazlık elamanları üretimi (F katılımcısı, 1 kişi), hızlı tüketim ve pazarlama (J katılımcısı, 1 kişi). Araştırmaya katılan kadın çalışanlar birbirinden farklı iş kollarında, orta ve üst kademe insan kaynakları yöneticisi pozisyonundadır.

Tablo 1. Katılımcıların İşletmedeki Unvanı

İşletmedeki Unvan	Yüzde	Kişi Sayısı
Orta Kademe Yönetici	67%	8
Üst Kademe Yönetici	33%	4

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin yüzde 33'ü (4 kişi) “Üst Kademe Yönetici Pozisyonu”, yüzde 67'si (8 kişi) “Orta Kademe Yönetici Pozisyonu”ndadır. Üst kademede yer alan katılımcılar B, G,H, I kişileridir. B kişisi 29 yaşında ve bekârdır. G kişisi 33 yaşında ve bekârdır. Üst kademede yer

alan katılımcılardan G kişisi bekâr olmasına rağmen kariyer hayatında hamile kalma potansiyelinin yüksek olduğu gözüyle bakılmasından dolayı zorluklarla karşılaştığını ifade etmiştir. Ayrıca şimdiye kadar evlilik veya doğum gibi nedenlerle sorunlar yaşamadığını, ancak yakın zamanda bu zorluğu yaşayacağını düşündüğünü belirtmiştir. H kişisi 33 yaşında, evli ve bir çocuk annesidir. Üst kademede yer alan H kişisi kariyer hayatında evlilik veya doğum gibi nedenlerden dolayı engellerle karşılaştığını ifade etmiştir. I kişisi 34 yaşında evli ve 1 çocuk annesidir. Üst kademede yer alan I kişisi pozisyon değiştirme talebinde bulunacağı sırada çocuk sahibi olma isteğini bir süre ertelemek zorunda kaldığını ifade etmiştir. Çünkü hamilelik ve doğum izni gibi süreçlerin kariyer yaşantısını durduracağını düşünmektedir. Bu bulgulara göre; bekâr olan genç kadınların daha erken yaşta üst kademelerde yer alabildiği söylenebilir. Ayrıca evli veya bekâr olan kadınların kariyer yaşantılarında zorluklarla karşılaştıkları veya karşılaşma korkusu yaşadıkları da görülmektedir. Medeni durum değişikliği yapmak da kadınlar açısından kariyer hayatında zorluklarla karşılaşmaya neden olabilmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Çalışma Süresi

Çalışma Süresi	Yüzde	Kişi Sayısı
1-5 Yıl	50%	6
6-10 Yıl	42%	5
15 Yıl Ve Üzeri	8%	1

Kadın yöneticilerin yüzde 50'si (6 kişi) 1-5 yıl arası, yüzde 42'si (5 kişi) 6-10 yıl arası, yüzde 8'i (1 kişi) ise 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir. Çalışma süreleri 1-5 yıl arası olan katılımcılardan sadece B kişisi üst kademe yönetici pozisyonundadır. Diğer katılımcılar olan A, C, D, F ve K kişileri ise orta kademe çalışandır. B kişisinin işletmesi diğer katılımcıların işletmelerinden daha büyüktür. Bu durumun kariyer hayatında hızlı ilerlemeyle ilişkili olabileceği düşünülebilir. Çalışma süreleri 6-10 yıl arası olan katılımcılar E, G, H, I ve L kişileridir. Katılımcılardan E ve L kişileri orta kademe yönetici pozisyonunda, G, H, I kişileri üst kademe yönetici pozisyonundadır. G, H, I, E kişilerinin işletmeleri L kişisinin işletmelerinden büyüktür. Genel olarak değerlendirildiğinde, çalışma süreleri fazla kişilerin büyük ölçekli işletmelerde yer almalarının, onların üst kademelerde olmalarına olanak sağladığı düşünülebilir. Çalışma süresi 15 yıl olan tek kişi J kişisidir ve bu katılımcı hızlı tüketim alanında faaliyet gösteren bir işletmede orta kademe yönetici pozisyonunda görev almaktadır. J kişisinin işletmesi ise orta büyüklüktedir. Bu durumun kişinin daha üst bir seviyeye terfi etmesine fazla olanak sağlamadığı söylenebilir.

Tablo 3. Katılımcıların İşletmede Çalışma Süreleri

İşletmedeki Çalışma Süresi	Yüzde	Kişi Sayısı
1 Yıldan Az	8%	1
1-5 Yıl	84%	10
6 Yıl Ve Üzeri	8%	1

Katılımcıların şu andaki işletmelerindeki çalışma sürelerine bakıldığında, kadın yöneticilerin yüzde 8 'i (1 kişi) 1 yıldan az süredir, yüzde 84'ü (10 kişi) 1-5 yıldır, yüzde 8'i (1 kişi) ise 6 yıldan fazla süredir mevcut işletmelerinde çalışmaktadır. En az çalışma süresine sahip olan katılımcı 1 aydır görev alan B kişisidir. B kişisinin işletmesinin faaliyet alanı otomotiv sektörüdür ve işletme otobüs üretmektedir. En fazla çalışma süresine sahip olan katılımcı ise 6 yıldır B kişisi ile aynı işletmede çalışmakta olan orta kademe yönetici pozisyonundaki E kişisidir.

Tablo 4. Katılımcıların İşletmelerindeki Toplam Kadın Çalışan ve Kadın Yönetici Sayısı

	Kadın Çalışan Sayısı	Kadın Yönetici Sayısı	Kadın Çalışan/ Yönetici Yüzdesi
A Kişisinin İşletmesi	38	4	10%
B Kişisinin İşletmesi	10	2	20%
C Kişisinin İşletmesi	250	4	2%
D Kişisinin İşletmesi	100	40	40%
E Kişisinin İşletmesi	400	40	10%
F Kişisinin İşletmesi	43	2	5%
G Kişisinin İşletmesi	8	3	37%
H Kişisinin İşletmesi	187	14	7%
I Kişisinin İşletmesi	136	2	1%
J Kişisinin İşletmesi	200	4	2%
K Kişisinin İşletmesi	10.000	50	0,5%
L Kişisinin İşletmesi	251	5	2%

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin işletmelerine ait Tablo 4'de yer alan verilere göre, genel olarak kadın yönetici sayısının az olduğu söylenebilir. Kadın yönetici yüzdesi en yüksek olan D kişisinin çalıştığı işletmedir ve bu işletme danışmanlık sektöründe faaliyet göstermekte, personel temin hizmeti vermektedir. Kadın çalışanların yönetici yüzdesi en düşük olan K kişisinin çalıştığı işletmedir ve bu işletmede benzer şekilde danışmanlık sektöründe faaliyet göstermekte, personel temin hizmeti vermektedir. Araştırmanın yapıldığı örnekleme kadın çalışanların en yüksek ve en düşük oranlarda olduğu işletmeler aynı sektörde yer almaktadır. Bu durum işletmelerin sahip olduğu örgüt kültürünün farklı olması ile ilişkilendirilebilir. İşletmede kadın çalışanların sayısının fazla olması, yönetimde yer

alması ve bu duruma imkân sağlanması örgüt kültürü ile ilgilidir. Eğer örgütte tepe yöneticiler, kadınları belli nedenlerden dolayı üst kademelere gelmeleri için yetersiz bulursa kadınların kariyer yollarında ilerlemeleri çok yavaş olacak, hatta hiç olmayacaktır. Fakat örgüt kültürü içinde eşitlikçi ve adil bir yapı mevcut ise işe alım ve terfilerde cinsiyet ayrımı gözetilmeyecektir.

Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyetlerinden Dolayı Engelle Karşılaşması

Çalışma hayatınızda kadın olduğunuz için herhangi bir engelle karşılaştınız mı?	Yüzde	Kişi Sayısı
Evet	33%	4
Hayır	67%	8

Araştırmada “Çalışma hayatınızda kadın olduğunuz için herhangi bir engelle karşılaştınız mı?” sorusuna katılımcıların yüzde 67 (8 kişi)’si “Hayır karşılaşmadım”, yüzde 33’ü (4kişi) ise “Evet karşılaştım” cevabını vermiştir. “Evet” cevabını veren kadınların tamamı evlidir. “Evet” cevabını veren katılımcılar G, H, I ve J kişileridir. Soruya “Evet” olarak cevap veren H kişisi (gıda sektöründe 10 yıldır çalışan katılımcı) karşılaştığı engeli şöyle açıklamıştır:

“Evliyim ve henüz çocuğum yok. Çalıştığım işletmede çocuğum olup işi aksatabileceğim ihtimali ve ön yargısından dolayı terfimi gecikmeli olarak aldım.”

Çalışma hayatında engelle karşılaştığını ifade eden bir diğer katılımcı olan J kişisi (hızlı tüketim sektöründe 15 yıldır çalışan katılımcı) şunu ifade etmiştir:

“Çocuk doğurma olasılığım işletme sahiplerini her zaman rahatsız etmiştir. Hamilelik sürecinde devamsızlık yapma ihtimalinin yüksek olması, doğum sonrası işe geri dönmeme riski kafalarında soru işareti olmuştur.”

Katılımcıların verdikleri cevaplar; kadınların çalışma hayatında geçirdikleri süre arttıkça engellenmelerle karşılaşma oranlarının da arttığını göstermektedir. Soruya “Hayır” cevabını veren diğer katılımcıların çalışma süreleri genel olarak “Evet” olarak cevap verenlerin çalışma sürelerinden daha azdır. Soruya “Hayır” şeklinde cevap veren katılımcıların çalışma süreleri; A kişisi 4,5 yıl, B kişisi 4 yıl, C kişisi 3,5 yıl, D kişisi 4yıl, E kişisi 6 yıl, F kişisi 2 yıl, K kişisi 5 yıl ve L kişisi 10 yıl şeklindedir.

Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyetlerinden Dolayı Yok Sayılması

Çalışma hayatınızda kadın olduğunuz için yok sayıldığınızı düşündüğünüz oldu mu?	Yüzde	Kişi Sayısı
Hayır	83%	10
Evet	17%	2

Kadın yöneticilerin yüzde 83'ü (10 kişi) “Çalışma hayatınızda kadın olduğunuz için yok sayıldığınızı düşündüğünüz oldu mu?” sorusuna “Hayır”, yüzde 17'si (2 kişi) ise “Evet” şeklinde cevap vermiştir. Katılımcılardan H kişisi (gıda sektöründe 10 yıldır çalışan katılımcı) yaşadığı bir olayı örnek vermiştir:

“Zaman zaman kadın olduğum için yok sayıldığımı hissediyorum, fikirlerimin önemsenmediği durumlar oluyor. Ayrıca ben terfi için nedensiz bekletilirken, işletmemizdeki bir erkek çalışanın benim yerime terfi ettirildiği oldu.”

H kişisi bir önceki soruda da çocuğu olduğunda işini aksatma önyargısı nedeniyle gecikmeli terfi aldığını belirtmiştir. H kişisinin işletmesi gıda sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmede toplam 187 kadın çalışan vardır ve bu kadın çalışanların yüzde 7'si yönetici konumundadır. H kişisinin verdiği cevaplar ve işletmedeki kadın yönetici oranı dikkate alındığında, işletmede erkek egemen bir örgüt kültürünün hâkim olma ihtimalinin yüksek olduğu düşünülebilir.

Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyetlerinden Dolayı Ayrımcılıkla Karşılaşması

Çalışma hayatınızda kadın olduğunuz için herhangi bir ayrımcılıkla karşılaştınız mı?	Yüzde	Kişi Sayısı
Hayır	92%	11
Evet	8%	1

“Çalışma hayatınızda kadın olduğunuz için herhangi bir ayrımcılıkla karşılaştınız mı? Karşılaştıysanız bu durumla nasıl başa çıktınız?” sorusuna katılımcıların yüzde 92'si (11 kişi) “Hayır” cevabını vermiştir. G kişisi (ambalaj sektöründe 10 yıldır çalışan katılımcı) bu soruya farklı bir cevap vermiştir:

“Ayrımcılıkla karşılaşmadım ancak kadın yöneticilerin diğer kadınlar tarafından kabul edilmediğini gördüm.”

Burada G kişisinin çalışma ortamında bulunan kadınların, yöneticileri olan hemeinslerine karşı kıskançlık gibi hisler besleme ihtimalinden söz edilebilir. A kişisi ise (toptan ve perakende sektöründe 4,5 yıldır çalışan katılımcı) bu soruya “Hayır” cevabını vermiş ve ayrımcılık değil, pozitif ayrımcılık ile karşılaştığını belirtmiştir:

“Hayır, kadın olduğum için ayrımcılıkla karşılaşmadım. Aksine kadın olduğum için pozitif ayrımcılıklar sağlanıyor. Bazı toplantılarda geç çıkılacağı zaman bayanlara erken çıkma fırsatı veriliyor.”

A kişisi toptan ve perakende sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışmaktadır. Bu sektörün erkek egemen bir sektör olduğu söylenebilir. A kişisinin işletmesinde toplam 38 kadın çalışan vardır ve bu kadın çalışanların yüzde 10'u yani 4 tanesi yönetici konumundadır. Bu durumda

kadınların yönetici olma oranının az olduğu söylenebilir. Erkek çalışanların kadınlara pozitif ayrımcılık sağlamasının örgüt kültüründe kadına duyulan saygıdan kaynaklandığı düşünülebilir. Ayrımcılık ile ilgili bu soruya sadece 1 kişi “Evet” şeklinde cevap vermiştir. Bu cevabı veren H kişisi (gıda sektöründe 10 yıldır çalışan katılımcı) yaşadığı ayrımcılığı şöyle ifade etmiştir:

“Evet karşılaştım, bu durumu işimi en iyi şekilde yaparak, kararlı tavrımla aştım.”

H kişinin önceki sorularda da benzer cevaplar verdiği dikkate alındığında, kadın yöneticiler karşı bu tutumun işletme kültürü ya da işletmenin içinde bulunduğu sektör yapısı ile ilişkili olabileceği düşünülebilir. Araştırmaya katılan kadın çalışanların büyük bir çoğunluğu ayrımcılık ile ilgili soruya “Hayır” şeklinde cevap vermiştir. Ancak ayrımcılık yaşamadıklarını net olarak ifade edebilecek açıklamalarda da bulunamamışlardır. Bu durum kadın yöneticilerin ayrımcılıkla karşılaştıkları halde bunu ifade etmekten çekinmesi ile ilişkili olabilir. Ya da yöneticiler kadın olmalarından dolayı ayrımcılık ile karşılaşmış olsalar bile, bunu kabullenmiş ve doğal karşılar hale gelmiş olabilirler.

Tablo 8. Katılımcıların İş Arama Sürecinde Engellerle Karşılaşması

İş arama ve bulma sürecinde kadın olmanız nedeniyle bir zorlukla/engelle karşılaştınız mı?	Yüzde	Kişi Sayısı
Hayır	83%	10
Evet	17%	2

“İş arama ve bulma sürecinde kadın olmanız nedeniyle bir zorlukla/engelle karşılaştınız mı?” sorusuna katılımcıların yüzde 83’ü (10 kişi) “Hayır” şeklinde cevap vermiştir. “Hayır” şeklinde cevap veren katılımcılardan A kişisi (toptan ve perakende sektöründe 4,5 yıldır çalışan katılımcı) şu şekilde bir açıklamada bulunmuştur:

“Hayır, daha önce kadın olmamdan dolayı bir engelle karşılaşmadım. Ama eğer şimdi iş arayacak olursam bulamayabilirim. Çünkü çocuğum olabilir. Potansiyel hamile olarak görüleceğim için iş bulamam diye düşünüyorum.”

Aynı soruya katılımcıların yüzde 17’si (2 kişi) “Evet” şeklinde cevap vermiştir. Bu soruya “Evet” cevabını veren tüm katılımcılar da, “Hayır” cevabını veren katılımcılar da aslında doğum yapma potansiyellerinin yüksek olmasından dolayı iş arama ve bulma sürecinde zorlukla karşılaştıklarını ifade etmiştir. Çalışma hayatında bekâr olan kadın çalışan, evlenmek ve sonrasında hamile kalmak isteyebilecektir. Bu durumun kadın çalışanların performansında ve verimliliğinde düşüşe sebep olacağı yaygın bir düşüncedir.

Tablo 9. Katılımcıların Eğitim ve Yükselme Olanakları

Çalışma hayatınızdaki eğitim ve yükselme olanaklarından eşit şekilde yararlandığınızı düşünüyor musunuz?	Yüzde	Kişi Sayısı
Hayır	33%	4
Evet	67%	8

Yine çalışma hayatında evli özellikle de yeni evli olan kadınlara ise hamile kalma potansiyeli yüksek çalışanlar gözüyle bakıldığı bilinmektedir. Tüm bu bakış açıları kadınların işe alım sürecinde ayrımcılıkla karşılaşması ve aynı pozisyon için kadın adayın yerine başvuran bir erkeğin tercih edilmesiyle sonuçlanmaktadır. Ya da işe alınan kadın çalışanın evlenmemesi veya belirli bir süre çocuk doğurmamasının iş sözleşmelerinde yer aldığı bilinmektedir.

Araştırmadaki “Çalışma hayatınızdaki eğitim ve yükselme olanaklarından eşit şekilde yararlandığınızı düşünüyor musunuz?” sorusuna katılımcıların yüzde 67’si (8 kişi) “Evet” şeklinde, yüzde 33’ü (4 kişi) ise “Hayır” şeklinde cevap vermiştir. Ancak hem “Hayır” hem de “Evet” şeklinde cevap veren tüm katılımcılar işletmelerinde eğitim ve yükselmeden eşit olarak yararlanmanın daha çok işletmenin tutumuyla ilgili olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Eşit Ücret Ve Hakları

Aynı pozisyonda çalışan erkek yöneticilerle eşit ücret ve haklara sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz? Cinsiyetinizin ücretinize etki ettiğini düşünüyor musunuz?	Yüzde	Kişi Sayısı
Hayır	42%	5
Evet	58%	7

“Aynı pozisyonda çalışan erkek yöneticilerle eşit ücret ve haklara sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz? Cinsiyetinizin ücretinize etki ettiğini düşünüyor musunuz?” sorusuna katılımcıların yüzde 58’i (7 kişi) “Evet” şeklinde cevap vermiştir. Katılımcılardan F kişisi (sızdırmazlık elemanları sektöründe 2 yıldır çalışan katılımcı) soruya şöyle cevap vermiştir:

“Kendi firmamda böyle bir ayırım yapılmadığını gözlemliyorum ancak piyasada aynı pozisyonda çalışıp erkeklerin kadınlardan daha fazla ücret aldığını gözlemledim.”

Bu soruya araştırmaya katılan kadın yöneticilerin yüzde 42’si (5 kişi) “Hayır” olarak cevap vermiştir. Bu cevabı veren katılımcılar aynı pozisyonda çalışan erkek yöneticilerle eşit ücret ve haklara sahip olmadığını düşünmektedir ve bu oran düşük değildir. Kadın çalışan başta eş ve anne rolü nedeniyle, her an iş gücünden ayrılabilenmiş gibi değerlendirilmektedir. Bu nedenle işletmelerde erkek çalışanları elde tutma isteğinin daha baskın olduğu düşünülebilir.

Tablo 11. Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi

Kariyer hayatınızda iş-yaşam dengesini sağlamak ile ilgili sorunlar yaşadınız mı?	Yüzde	Kişi Sayısı
Hayır	42%	5
Evet	58%	7

Araştırmadaki “Kariyer hayatınızda iş-yaşam dengesini sağlamak ile ilgili sorunlar yaşadınız mı? Bu sorunları ortadan kaldırmak için neler yaptınız?” sorusuna katılımcıların yüzde 58’i (7 kişi) “Evet” şeklinde cevap vermiştir. “Evet” şeklinde cevap veren katılımcılardan A kişisi (toptan ve perakende sektöründe 4,5 yıldır çalışan katılımcı) iş-yaşam dengesi ile ilgili bu soruya şöyle cevap vermiştir:

“Evet yaşadım hala yaşıyorum, evdeki ve işteki farklı sorumluluklar daha fazla efor sarf etmeme neden oluyor, bu nedenle çok yoruluyorum. Bu sorunları ortadan kaldırmak için ev işlerine destek olmak amacıyla bir yardımcı kadın çalıştırıyorum.”

Bu soruya sırasıyla C kişisi (danışmanlık sektöründe 3,5 yıldır çalışan katılımcı) ve J kişisi (hızlı tüketim sektöründe 15 yıldır çalışan katılımcı) şu ifadelerle açıklama getirmiştir:

“Bazen sorun yaşıyorum. Bu gibi durumlarda sosyal hayatıma renk katacak sportif faaliyetler ekliyorum.”

“İş hayatında başarılı olabilmek için özel hayatınızdan çok zaman çalışıyorsunuz.”

Kariyer hayatlarında iş-yaşam dengesini kurmakta zorlandığını ifade eden katılımcılar dengeyi sağlayabilmek adına bazı yöntemlere başvurduklarını ifade etmişlerdir. Bunlar; ev işlerine destek amacıyla yardımcı çalışan bulundurmak, eşlerinden ev yaşamı ve sorumlulukları açısından destek istemek, acil durumlarda işletmelerinden izin alabilmek, psikolojik olarak daha iyi hissetmek adına hayatlarına spor faaliyetlerinde bulunmak şeklinde sıralanmaktadır. İş-yaşam dengesine yönelik bu soruya araştırmaya katılan kadın yöneticilerin yüzde 42’si (5 kişi) ise “Hayır” şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Kariyer Hayatlarına Evlilik veya Doğumun Etkisi

Kariyer hayatınızda evlilik veya doğum gibi nedenlerden kaynaklanan sorunlarla karşılaştınız mı?	Yüzde	Kişi Sayısı
Hayır	50%	6
Evet	50%	6

Araştırmanın “Kariyer hayatınızda evlilik veya doğum gibi nedenlerden kaynaklanan sorunlarla karşılaştınız mı?” sorusuna katılımcıların yüzde 50’si (6 kişi) “Evet” şeklinde cevap

vermiştir. Örneğin evli ancak çocuk sahibi olmayan ve anne rolüne sahip olmamasına rağmen ev ve iş temposu onu denge kurmak konusunda zorlanan E kişisi (otomotiv sektöründe 6 yıldır çalışan katılımcı) şöyle bir açıklama yapmıştır:

“Uzun dönem geç saatlerde çıktığım proje zamanları oldu, eşim beni görememekten şikâyetçiydi. Bu durum beni de üzdü, ancak karşılıklı anlayışla orta yolu bulduk. Kariyerimde bana destek olması benim mutlu olmam için çok önemli, mutsuz olup evde olmamın ikimize de faydası yok, sonuçta işlerim normal temposundayken sorun yok.”

Evli ve bir çocuk annesi olan I kişisi (hizmet sektöründe 9 yıldır çalışan katılımcı) ise şu ifadeyi kullanmıştır:

“Çocuk sahibi olma noktasında doğum iznine çıkıp bir süre olmayacağımdan kaynaklı olarak pozisyon değiştirme taleplerimi ertelemek zorunda kaldım.”

Bu soruya katılımcıların diğer yüzde 50’si (6 kişi) ise, “Hayır” şeklinde cevap vermiştir “Hayır” cevabı verenlerden evli ancak çocuk sahibi A kişisi (toptan ve perakende sektöründe 4,5 yıldır çalışan katılımcı) ise henüz bir sorun ile karşılaşmadığını belirtmiş, ancak şöyle devam etmiştir:

“Yöneticim çocuk yapmam ile ilgili ara sıra şaka yapıyor; sen gidersen ne yaparsın gibi cümleler kuruyor.”

Bu durum A kişinin yöneticisi tarafından potansiyel hamile aday olarak görüldüğüne işaret edebilir ve A kişisi üzerinde psikolojik bir baskı unsuru haline gelebilir. Çünkü yöneticisi eğer A’nın çocuğu olursa işten gideceğini (kısa süreli veya uzun süreli) gizli bir şekilde ifade etmektedir. Bu durum ilerleyen dönemlerde A kişisi üzerinde tedirginliğe neden olabilir. Araştırmadaki kadın yöneticilerin yarısı kariyerlerinde evlilik veya doğum gibi nedenlerden dolayı sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmiştir. Sorun yaşamadıklarını ifade edenlerin büyük bir kısmı ise şu anda bu sorunu yaşamasalar dahi ileride muhakkak yaşayacaklarını düşünmektedir. Sonuç olarak her iki cevabı veren taraf da kariyer hayatında kadın için evlilik ve doğumun sorun olduğunu veya olabileceğini kabul etmektedir.

Tablo 13. Çoklu Rollerin Kariyer Hayatına Etkisi

Çoklu rolleri üstlenmeniz kariyer hayatınıza olumsuz etki ediyor mu?	Yüzde	Kişi Sayısı
Hayır	50%	6
Evet	50%	6

Araştırmadaki “Bir kadın olarak iş ve özel hayatta üstlendiğiniz rolleriniz nelerdir? Çoklu rolleri üstlenmeniz kariyer hayatınıza olumsuz etki ediyor mu? Olumsuz etki olduysa bu durumla nasıl başa çıktınız?” sorusuna katılımcıların yüzde 50’si (6 kişi) “Evet” şeklinde cevap vermiştir. Bu cevabı

verenlerden A kişisi (toptan ve perakende sektöründe 4,5 yıldır çalışan katılımcı) şu ifadeyi kullanmıştır:

“Hem ev kadını hem iş kadınıyım, aynı zamanda eş olmamdan kaynaklanan görevlerimde bulunuyorum. Daha çok yoruluyorum. Hem ev hem işlerimi, hem eşimi ve işimi yönetmek, sabah işime gittiğimde yorgun olarak gitmeme neden oluyor. Birde çocuk yapma düşüncesi sanki beni kariyerimde geriletecek diye korku içindeyim. Bu nedenle çocuk yapmak istemiyorum. Bu durumla henüz başa çıkamadım.”

Aynı soruya katılımcıların yüzde 50’si (6 kişi) “Hayır” şeklinde cevap vermiştir ve bu cevabı verenlerden H kişisi (gıda sektöründe 10 yıldır çalışan katılımcı) şunu ifade etmiştir:

“Yönetici, çalışan, anne, ev hanımı, eş, aşçı vb. roller beni olumsuz etkilemiyor. Benim hayatımı dinamik tutuyor ve daha pratik yöntemler geliştirmeme sebep oluyor. Eksiyi artıya çevirebilecek B planlarınız yok ise asla bir ekibe liderlik edemezsiniz.”

Cevaplar değerlendirildiğinde araştırmaya katılan kadın yöneticilerin büyük bir kısmının üstlendiği çoklu rollerinin; çalışma hayatında sorumlulukları olan bir iş kadını, eşine karşı sorumlulukları olan bir eş, çocuğuna karşı sorumlulukları olan bir anne, yemek ve ev işlerini yapmak gibi sorumlulukları olan bir ev hanımı olduğu görülmektedir. Katılımcılarının yarısı (6 kişi) bu durumun kariyer hayatlarına olumsuz etki yaptığını ve bir rolü tam yapmak isterken diğer rollerini eksik yapmak zorunda kaldıklarını ifade etmiştir. Olumsuz etkilenen kadınların yüzde 66,6’sı (4 kişi) bu olumsuz etkiyle baş edebilecek bir yol bulamamış ve bu durumu kabullenmiştir. Ancak yüzde 33,4’ü (2 kişi) ise bu durumu eşlerinin desteği ve anlayışı ile dengelediklerini, evde ev işlerinde yardımcı kadın çalışan bulduklarını ifade etmiştir. Katılımcıların diğer yarısı (6 kişi) ise çoklu rollere sahip olmanın kariyer hayatlarına olumsuz etki etmediğini ifade etmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kariyer basamaklarından yukarı çıkan kadın yöneticileri bekleyen sorunlar, erkek yöneticileri bekleyen sorunlardan fazladır. Kadını bekleyen sorunların en başında iş ve aile çatışması bulunmaktadır. Kadının hamilelik süreci ya da çocuk büyütüyor olması kariyer sürecini yavaşlatan ve üst kademelere ilerlemesini engelleyen bir durumdur. Kadınlar genellikle çalışma ve aile hayatında sahip olduğu rolleri dengelemeye çalışır. Bu durum üst düzey yönetim için yeterince zaman ayıramamak şeklinde etki yaratabilir. Ayrıca kadınların çalışma hayatına geç girmeleri ve çeşitli sebeplerden dolayı iş tecrübelerinin erkeklere göre daha az olması, kadınların tepe yönetimi için gerekli olan iş tecrübesi için yetersiz kalmasına sebep olabilmektedir.

Bu doğrultuda farklı sektörlerde ve işletmelerde, kadın fonksiyonel alanı olarak adlandırılan insan kaynakları alanında, orta ve üst kademe insan kaynakları yöneticisi olarak görev yapan

kadınlardan oluşan katılımcılarla yapılan görüşmeler genel olarak değerlendirildiğinde, kadınlar arasında zorluk, engel ve ayrımcılıkla karşılaşma, yok sayılma oranlarının yüksek olmadığı görülmektedir. Ayrıca katılımcıların büyük bir çoğunluğu eğitim ve yükselme olanaklarından eşit şekilde faydalandığını ifade etmiştir. Aynı pozisyondaki erkek yöneticilerle eşit ücret ve haklara sahip olduğunu ifade eden katılımcıların oranı yarıdan fazladır. Kalan katılımcılar ise erkeklerle eşit ücret ve haklara sahip olmadığını üzerine basarak ifade etmiştir. Katılımcılar erkeklerin çalışma hayatında daha çok destek gördüğünü ve belli konularda daha ayrıcalıklı olduklarını belirtmiştir. Kariyer hayatında iş ve yaşam dengesiyle ilgili sorunlar yaşayan katılımcıların oranı da yarıdan fazladır. Kadının çalışma hayatında sorumluluklarını eksiksiz yerine getirme isteği iş-yaşam dengesi kurulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu dengenin kurulması için öncelikle işletmelerin esnek olması, sendikaların iş ve yaşam dengesini sağlamak adına tedbirler alması, hükümetin ve işverenlerin iş ve yaşam dengesini sağlamak adına uygulanacak politikaları desteklemesi gerekmektedir.

Katılımcıların yarısı kariyer hayatında evlilik veya doğum gibi nedenlerden kaynaklanan sorunlar yaşadığını ifade etmiştir. Bu oran araştırmadaki işletmelerde yapılması gereken düzenlemeler olduğunu göstermektedir. İşletmelere; çocuklara yönelik bakım hizmeti sağlanması, kadınların doğum nedeniyle ara verdikten sonra çalışma hayatına geri dönmesini kolaylaştıran eğitim, oryantasyon gibi faaliyetler düzenlenmesi önerilebilir. Katılımcıların yarısı çoklu rol üstlenmenin kariyer hayatlarına olumsuz etkisi olduğunu ifade etmiştir. Kadınların çoklu rollerin sorumluluğunu yerine getirebilmesi için bazı desteklere ihtiyacı olmaktadır. Ev hayatında; temizlik, yemek yapmak gibi sorumluluklar ve eşine karşı sorumluluklar konusunda destek ve anlayışı sağlanması gereken kadının eşidir. Kadının ev işi, temizlik ve yemek yapmak konularında yardımcı çalışan buldurması fayda sağlayabilir. Yine çalışan kadın çocuğunu mesai saatlerinde çocuk bakım hizmeti veren yerlere bırakabilir. İş hayatı için ise; kadının izin alma ve acil durumlar için geç gelebilme ve erken işten ayrılabilme konularında yöneticisinin esnek olması önemlidir. Bu esnekliği sağlanmış bir kadının çoklu rollerinde sahip olduğu sorumluluklar dengelenebilir, böylece kadın daha verimli bir anne, eş ve çalışan olabilir.

İşletme politikası doğrultusunda insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili uygulamaları ve kuralları belirleyen insan kaynakları departmanı, bir işletmede yaşanabilecek cinsiyet ayrımcılığını engelleyecek politikaları da şekillendirebilir. Kadın fonksiyonel alanı olarak adlandırılan insan kaynakları departmanında çalışan kadın yöneticiler, sahip oldukları ayrımcılık politikalarını şekillendirme gücünü kullanarak ortaya çıkabilecek sorunları yönetebilir. Kısıtlı bir örnekleme yapılan bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak, benzer konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara Türkiye’de farklı sektör ve bölgelerde kadın çalışanlar ve sorunları üzerine inceleme yapmaları önerilebilir. Bu şekilde kadın çalışanların kariyerlerinde karşılaştıkları sorunlar hakkında daha detaylı bilgi sahibi olunabilir.



KAYNAKÇA

- Akçay, A. D. (2014) “Örgütsel Çekicilik Bağlamında Otel İşletmelerini Rakiplerinden Ayıran Özellikler”, *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14 (1): 13-23.
- Akın, G. (2006) “Her Yönüyle Yaşlılık”, Ankara: Palme Yayıncılık.
- Altan, Ö. Z. (2003) “İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını.
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008) “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 15: 111-137.
- Arıkan, S. (2003) “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1): 1-20.
- Aytaç, S. (2001) “Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri”, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, S. (2005) “Çalışma Hayatında Kariyer”, 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2002) “İş Hayatında Kadın Yönetici”, İstanbul: Kariyer Yayınevi.
- Bingöl, D. (2003) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bulut, B., Levi, E. E., Oral, C., Öztekin, P., Seyyar, C. H. ve Demir, F. (2013) “Hastane Hekimlerinin Gündüz Uykululuk Durumlarının Belirlenmesi ve Bu Durumu Etkileyen Faktörler”, *16.Ulusal Halk Sağlığı Kongresi Bildiriler Kitabı*, 33-38.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2011) “Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40 (2): 226-250.
- Ecevit, Y. (2003) “Toplumsal Cinsiyetle Yoksulluk İlişkisi Nasıl Kurulabilir?”, *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 4 (25): 83-88.
- Ergeneli, A. ve Akçamete, C. (2004) “Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları”, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22 (2): 85-109.
- İnandı, Y. ve Tunç, B. (2012) “Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2 (2): 203-222.
- Karakuş, H. (2014) “Kraliçe Arı Sendromu-Pembe Taciz”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (1): 334-356.
- Karcıoğlu, F. ve Leblebici Y. (2014) “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (4): 1-20.



- Keleş, R. (1980) “Kent Bilim Terimleri Sözlüğü”, 2. Baskı, İstanbul: İmge Kitabevi Yayınları.
- Kocacık, F. ve Gökkaya, V. B. (2005) “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (1): 195-219.
- Lordoğlu, K. ve Özkaplan, N. (2003) “Çalışma İktisadı”, İstanbul: Der Yayınları.
- Margaret R. ve Kelly W. (2000) “Gender Equality Development and Peace Fort The Twenty-First Century”, <http://www.Peacewomen.Org/Assets/File/Pwandun/Unimplementation/Specializedagencies/IMF/İmfaddressmargaretrkelly2000.Pdf>, (20.05.2016).
- Mestçioğlu, Ö. ve Sorgun, E. (2000) “Travmatik Yas İçinde”, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Mızrahi, R. ve Aracı, H. (2010) “Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (1): 150-155.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007) “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14 (2): 117-135.
- Zel, U. (2002) “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılaması ve Kraliçe Arı Sendromu”, Amme İdaresi Dergisi, 35 (2): 42-48.
- Zihnioğlu, Ö. (2013) “Kadın Güçlendirilmesi ve İstihdam”, İstanbul Kültür Üniversitesi Küresel Eğilimler Serisi, 8 (2): 1-8.