

## İşgücü Piyasasında Kadın Yönetici İstihdamı: Hanehalkı İşgücü Anketi Üzerine Bir Araştırma

*Employment of Female Manager in the Labour Market: A Research on Household Labour Force Survey*

Dilek Şenel\*

### Öne Çıkanlar

- Türkiye, 2020 yılı itibarıyla kadın yönetici oranı bakımından, otuz dört OECD ülkesi arasında otuz üçüncü sırada yer almaktadır.
- Türkiye’de kadın yönetici oranı yıllar içerisinde artmakla birlikte, Türkiye işgücü piyasasındaki yöneticilerin önemli kısmını (%81,8) erkekler oluşturmaktadır.
- Kadın yöneticilerin erkeklere göre ortalama gelirleri ve tam zamanlı çalışma oranları düşüktür.
- Kadın yöneticilerin kamu sektöründe elde ettikleri gelir, özel sektörde elde ettikleri gelirden yüksek iken; erkek yöneticilerin özel sektörde elde ettikleri gelirleri daha yüksektir.
- Kadın yöneticilerin kayıtlı çalışma durumları ve eğitim düzeyleri erkek yöneticilerden daha yüksektir. Lisansüstü eğitim düzeyinde bu fark iki kat daha fazladır.

**Öz:** Araştırmanın amacı, toplumun kadına biçtiği toplumsal cinsiyet rollerin çalışma yaşamına nasıl yansıtıldığını kadın yöneticiler üzerinden tespit ederek kadın yöneticilerin çalışma koşulları ve sosyo-ekonomik özelliklerini ortaya çıkarmaktır. Nicel araştırma yöntemi kullanılarak elde edilen bulgular, *Türkiye İstatistik Kurumu 2020 yılı Hanehalkı İşgücü Anketi Mikro Veri Seti* aracılığı ile tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, Türkiye’de yaklaşık bir buçuk milyon yönetici olduğu saptanmıştır. Bunların sadece %18,2’si kadındır. İstihdamdaki kadınların %3,3’ü yöneticiyken erkeklerde bu oran (%6,6) iki kat daha fazladır. Kadın yöneticilerin ortalama gelirleri erkek yöneticilerin gelirlerinden daha düşüktür. Kadın yöneticilerin kamu sektöründe elde ettikleri gelir, özel sektörde elde ettikleri gelirden yüksek iken erkek yöneticilerin özel sektörde elde ettikleri gelirleri daha yüksektir. Kadın yöneticilerde kayıt dışı çalışma oranı düşük ancak yarı zamanlı çalışma oranı yüksektir. Ailedeki bakıma muhtaç yetişkinlerin tamamına çocukların ise %92,3’üne kadın yönetici bakmaktadır. Kadın yöneticilerin %54’ü, erkek yöneticilerin %42,5’i lisans mezunuyken kadın yöneticilerin %16,8’i, erkek yöneticilerin ise %8,3’ü lisansüstü eğitimini tamamlamıştır. Araştırmada ayrıca 2010 yılında yaklaşık %10 olan kadın yönetici oranının, 2020 yılında yaklaşık %18’e yükseldiği ancak bu yükselişin Türkiye’yi dünya sıralamasında üst seviyelere taşımaya yetmediği belirlenmiştir. Nitekim Türkiye 2020 yılı itibarı ile kadın yönetici oranı bakımından, otuz dört OECD ülkesi arasında otuz üçüncü sırada yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İşgücü Piyasası, Kadın Yönetici, Cinsiyet Eşitsizliği.

\* Öğr. Gör. Dr., Pamukkale Üniversitesi, Kale MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, [dsenel@pau.edu.tr](mailto:dsenel@pau.edu.tr), ORCID: 0000-0001-6604-1989.

**Highlights:**

- Turkey ranks thirty-third out of thirty-four OECD countries in terms of the rate of female managers as of 2020.
- Although the rate of female managers in Turkey has increased over the years, the majority of managers in the Turkish labor market (81.8%) are male.
- The average income and full-time employment rates of female managers are lower than those of male.
- While the income of the female managers in the public sector was higher than their income in the private sector, the male managers earned more in the private sector than in the public sector.
- Formal employment status and education levels of female managers are higher than male managers. At the postgraduate level, this difference is twice as large.

**Abstract:** The aim of this study is to find out the working conditions and socio-economic characteristics of female managers by determining how gender roles attributed by society to women reflect on working life through female managers. The *Microdata Set from the Household Labour Force Survey of the Turkish Statistical Institute* for the year 2020 was used to determine the findings obtained using the quantitative research method. As a result of the study, approximately one and a half million managers were identified in Turkey. Women accounted for only 18.2% of them. While 3.3% of the employed women were managers, this rate was twice in men (6.6%). The female managers average incomes were lower than those of the male managers. While the income of the female managers in the public sector was higher than their income in the private sector, the male managers earned more in the private sector than in the public sector. The female managers had a low rate of informal employment, but a high rate of part-time work. A female manager was taking care of all adults and 92.3 % of the children in the household requiring care. While 54% of the female managers and 42.5% of the male managers had a bachelor's degree, 16.8% of the female managers and 8.3% of the male managers completed postgraduate education. In the study, it was determined that the rate of the female managers increased from around 10% in 2010 to around 18% in 2020, but this increase was not enough to drive Turkey to the top of worldwide rankings. Indeed, Turkey ranks thirty-third out of thirty-four OECD countries in terms of the rate of female managers as of 2020.

**Keywords:** Labour Market, Female Manager, Gender Inequality.

**Summary**

One of the main indicators of economic growth and sustainable social development is the participation rate in the labour force. However, female participation in the labour force is low both globally and in Turkey. According to ILOSTAT (2023) data, the average of female participation in the labour force is 47,3 % in 2020 in the world, this rate is 34,2 % in Turkey. The issue is even more worrisome for female managers. Women account for 28.3% of managers worldwide and 18.2% in Turkey. Furthermore, Turkey ranks thirty-third out of thirty-four OECD countries in terms of the rate of female managers. Turkey's struggle with the rival world economies is impaired by the low rate female participation in the labour force in Turkey, as well as the limited number of female managers. The aim of this study is to determine the socio-economic characteristics of

female managers in Turkey and to shed light on policies that would draw women who are outside the labour force and enable them to be assigned to the top levels of management.

The existing literature examines the position of female managers in the labour market from a gender-based perspective and draws attention to the challenges that female managers, particularly those who are well-educated, well-equipped and qualified, experience in promoting to higher levels as compared to male managers. However, it remains insufficient to find out the way female managers work and why they prefer this way, the extent of wage inequality between them and the male managers, the correlation between the employment in the public or private sector and their wages, as well as the correlation between their education level and being managers. The study aims to fill the existing ignored gap in literature.

The study, therefore, aims to find out the working conditions and socio-economic characteristics of female managers by determining how the gender roles attributed by society to women reflect on working life through female managers and taking male managers as a reference. The findings were acquired through the Microdata Set from the Household Labour Force Survey (HLFSMS) of the Turkish Statistical Institute (TSI) for the year 2020. The microdata published by TSI include the most extensive data on the Turkish labour market. The data in the data set were tested using the independent samples t test and chi square analysis.

TSI's HLFSMS provides extensive data on the structure of employment and the labour market. According to 2020 data, Turkey hereof had roughly 27 million employees. Service and sales personnel accounted for the biggest share among employees. 19.4% of total employment, 20.8% of the female employees, and 18.7% of the male employees were service and sales personnel. Men were working mostly as service and sales personnel (18.7%) and least as white-collar workers (5.8%). The female employees were, on the other hand, working mostly as member of a profession (24.3%) and the least in management positions. While 3.3% of the employed women were working as managers, this rate was twice in men (6.6%).

HLFSMS provides information on both socio-demographic characteristics and working conditions of managers, in addition to the structure of general employment. Accordingly, microdata demonstrated that 73% of the female managers and 65.1% of the male managers were aged between 31 and 50 years. 11% of women over the age of 51 and 24.4% of men over the age of 51 were continuing to work. 65.5% of women and 84.6% of men were married. The female managers served mostly in the service sector and the least in the mining sector, while the male managers were working mostly in the service and the least in the agriculture industry. 72.2% of the female managers were waged/salaried, 7.1% were working informally, and 3.8% were working

part-time; whereas, 50.7% of the male managers were waged/salaried and 17.2% were working informally, and 2.1% were working part-time. While the female managers worked an average of 44 hours per week, it was 49 hours for male managers.

The independent samples t-test was used to analyse whether or not there was a significant difference at the level of 0.05 between gender and income, between female manager' employment in the public or private sector, and her income, and between employment of male managers in the public and private sectors, and it was determined that they differed. In terms of gender and income ( $t_{(419579.085)}=28.541$ ;  $p=,000$ ), male managers (₺6,515.10) earned more than female managers (₺6,161.50). The study also revealed a significant difference between the income of the female manager working in the public sector and the income of the female manager working in the private sector ( $t_{(183415.682)}= -29.302$ ;  $p =,000$ ). The female managers earned an average of ₺5,849.20 in the private sector and ₺6,277.84 in the public sector. Similar to the female managers, a significant difference was also found between the income of the male manager working in the public sector and the income of the male manager working in the private sector ( $t_{(581754.974)}= 37.725$ ;  $p =,000$ ). The male managers earned an average of ₺6,416.33 in the private sector and ₺5,994.92 in the public sector. The findings revealed that while women earned more in the public sector, men earned more in the private sector.

Chi-square analysis was used to test the correlation between the education levels of the managers and their high-level roles (Pearson chi-square= 45216.083; s.d.=3;  $p=.000$ ). While 42.5% of the male managers had a bachelor's degree and 8.3% had graduate education, 54% of the female managers completed their undergraduate education and 16.8% completed their graduate education. The findings indicated that women should have a better education level than men in order to hold a managerial role; in other words, they should work more to prove themselves in education and business life.

## Giriş

İşgücüne katılım oranı, iktisadi büyüme ve sürdürülebilir toplumsal kalkınmanın temel göstergelerinden biridir. İşgücüne katılan kişi sayısının çalışma çağındaki nüfusa oranını gösteren işgücüne katılım oranının (ILO, 2023a) yüksek olması toplumsal refah artışı, gelir adaletinin sağlanması ve yoksulluğun azaltılması gibi pek çok farklı sosyo-ekonomik soruna çözüm oluşturabilmektedir. Ancak gerek dünya genelinde gerekse Türkiye'de kadınların işgücüne katılımı düşüktür. Öyle ki ILOSTAT (2023) verilerine göre 2022 yılında 15 yaş üzeri kadınların işgücüne katılım oranı dünya ortalaması %47,3 iken Türkiye'de bu oran %34,2 seviyesindedir.

İşgücüne katılımın yönetici pozisyonlarında çalışan kadınlar açısından dağılımı ise daha kaygı verici düzeydedir. Kadın yöneticilerin ILOSTAT (2023) 2020 yılı verilerine göre dünya ortalamasındaki payı %28,3, Türkiye’de ise bu oran %18,2’dir. Türkiye’de kadınların üst düzey pozisyonlardaki yerinin dünya ortalamasının çok altında olmasının nedenleri açıklanmaya muhtaçtır. Türkiye, kadın yöneticilerin oranı bakımından otuz dört OECD ülkesi arasında otuz üçüncü sıradadır. Ülkemizde kadınların işgücüne katılımının düşük olması ve kadın yöneticilerin oransal düşüklüğü, Türkiye’nin rekabet ettiği dünya ekonomileri ile mücadelesine zarar vermektedir. Bu çalışma, Türkiye’deki kadın yöneticilerin çalışma koşullarını ve sosyo-ekonomik karakteristiklerini tespit ederek, âtil durumda kalan kadınları işgücü piyasasına çekecek ve onların üst kademedeki görevlendirilmesini sağlayacak politikalara ışık tutma amacı gütmektedir.

Mevcut yazın, kadın yöneticilerin işgücü piyasasındaki konumunu toplumsal cinsiyetçi bakış açısı ile sorgulayarak, özellikle eğitim seviyesi yüksek, donanımlı ve nitelikli kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere kıyasla üst kademeye yükselme noktasında karşılaştıkları engellere dikkat çekmekte ancak kadın yöneticilerin çalışma şekli ve niçin bu yolu tercih ettikleri, erkek yöneticiler ile aralarındaki ücret eşitsizliğinin boyutları, kamuda ya da özel sektörde çalışmakla ücretleri arasındaki ilişki ve kadınların eğitim düzeyi ile yönetici olmaları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarma noktasında yetersiz kalmaktadır. Bu anlamda çalışmanın alan yazındaki ihmal edilen mevcut boşluğu doldurması hedeflenmektedir.

Dolayısıyla çalışmanın amacı, toplumun kadına biçtiği toplumsal cinsiyetçi rollerin çalışma yaşamına nasıl yansıdığını kadın yöneticiler üzerinden tespit ederek kadın yöneticilerin çalışma koşullarını ve sosyo-ekonomik özelliklerini ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda iki bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde, Türkiye işgücü piyasasındaki kadınların/kadın yöneticilerin ulusal ve uluslararası alandaki durumları ortaya konmuş, ikinci bölümde ise Türkiye işgücü piyasasında kadın çalışanların/kadın yöneticilerin çalışma koşulları ve sosyo-ekonomik özellikleri erkek çalışanlar/erkek yöneticiler referans alınarak tespit edilmeye çalışılmıştır.

### **Türkiye İşgücü Piyasasında Çalışan Kadın ve Kadın Yöneticiler**

Dünya genelinde nüfusun cinsiyete göre dağılımına bakıldığında kadın ve erkek arasındaki dengeli eşitlik, çalışma yaşamında karşılık bulamamakta; kadınlar erkeklere oranla çalışma yaşamında daha az varlık göstermektedir (Şengül, Çınar ve Bulut, 2019: 906). Ancak halen, işgücü piyasasına katılım bağlamında cinsiyet temelli bir eşitlikten söz edebilmek mümkün değildir. Nitekim, ILO verilerine göre erkeklerin işgücüne katılım oranı %74 düzeyinde iken kadınlarda bu oran %47’nin ötesine geçememiştir (ILOSTAT, 2023). Türkiye’de, çalışma hayatına ilişkin en kapsamlı veriyi Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) üretmektedir.

**Tablo 1.**  
Cinsiyete Göre 15 Yaş Üstü Aktif Gücü

İstihdam	Sayı	Erkek	Kadın	Toplam
		18.505.993	8.306.190	26.812.183
% Aktif Nüfus		69,0%	31,0%	100,0%
% Cinsiyet		59,8%	26,3%	42,8%
İşsiz	Sayı	2.599.079	1.462.204	4.061.283
	% Aktif Nüfus	64,0%	36,0%	100,0%
	% Cinsiyet	8,4%	4,6%	6,5%
İşgücüne dâhil olmayan	Sayı	9.850.514	21.854.998	31.705.512
	% Aktif Nüfus	31,1%	68,9%	100,0%
	% Cinsiyet	31,8%	69,1%	50,7%
Toplam	Sayı	30.955.586	31.623.392	62.578.978
	% Aktif Nüfus	49,5%	50,5%	100,0%
	% Cinsiyet	100,0%	100,0%	100,0%

**Kaynak:** TÜİK 2020 yılı HİAMVS'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

TÜİK 2020 yılı Hanehalkı İşgücü Anketi Mikro Veri Setine (HİAMVS) göre Türkiye'de çalışabilir nüfus 62.578.978 kişiden oluşmaktadır. Bu kişilerin %42,8'i istihdamda, %6,5'i işsiz ve %50,7'si işgücünde yer almayan nüfus olarak sınıflandırılmaktadır. İstihdamda yer alanların %69'u erkek, %31'i kadın; işsizlerin %64'ü erkek, %36'sı kadın ve işgücüne dahil olmayanların %31,1'i erkek %68,9'u kadındır. Cinsiyete göre işgücüne katılım oranı incelendiğinde erkeklerin işgücüne katılım oranı %68,1 iken, kadınların %30,9'dur (Tablo 1).

**Tablo 2.**  
İşgücüne Dahil Olmama Nedenleri

	Sayı	Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
İş aramayıp, çalışmaya hazır olan, iş bulma ümidi yok	Sayı	756.017	612.806	1.368.823
	% Neden	55,2%	44,8%	100,0%
	% Cinsiyet	7,7%	2,8%	4,3%
İş aramayıp, çalışmaya hazır olan, diğer	Sayı	1.090.579	1.759.897	2.850.476
	% Neden	38,3%	61,7%	100,0%
	% Cinsiyet	11,1%	8,1%	9,0%
Mevsimlik çalışan	Sayı	46.851	60.458	107.309
	% Neden	43,7%	56,3%	100,0%
	% Cinsiyet	0,5%	0,3%	0,3%
Ev kadını	Sayı	53	10.308.474	10.308.527
	% Neden	0,0%	100,0%	100,0%
	% Cinsiyet	0,0%	<b>47,2%</b>	32,5%
Öğrenci	Sayı	2.104.959	2.407.627	4.512.586
	% Neden	46,6%	53,4%	100,0%
	% Cinsiyet	<b>21,4%</b>	11,0%	14,2%
Emekli	Sayı	3.605.376	1.280.885	4.886.261
	% Neden	73,8%	26,2%	100,0%
	% Cinsiyet	<b>36,6%</b>	5,9%	15,4%
Özürlü, yaşlı, hasta	Sayı	1.555.372	3.312.780	4.868.152
	% Neden	31,9%	68,1%	100,0%
	% Cinsiyet	15,8%	<b>15,2%</b>	15,4%
Ailevi ve kişisel nedenler	Sayı	309.799	1.848.113	2.157.912
	% Neden	14,4%	85,6%	100,0%

	% Cinsiyet	3,1%	8,5%	6,8%
<b>Diğer</b>	Sayı	381.508	263.957	645.465
	% Neden	59,1%	40,9%	100,0%
	% Cinsiyet	3,9%	1,2%	2,0%
<b>Toplam</b>	Sayı	9.850.514	21.854.997	31.705.511
	% Neden	31,1%	68,9%	100,0%
	% Cinsiyet	100,0%	100,0%	100,0%

**Kaynak:** TÜİK, 2020 Toplumsal Yapı ve Cinsiyet İstatistikleri

Türkiye’de kadınların işgücüne katılımı, erkeklerin oldukça gerisindedir ve işgücüne dahil olmama nedeni kadın ve erkek bireyler için farklılaşmaktadır. TÜİK 2020 yılı HİAMVS’ye göre kadınlar ev kadını olma (%47,2), erkekler ise emeklilik (%36,6) nedeniyle işgücüne dahil değildirler. İkinci önemli unsura bakıldığında ise kadınların, özürlü, hasta ve yaşlılık (%15,2); erkeklerin (%21,4) öğrencilik nedeniyle işgücüne katılmadığı söylenebilir (Tablo 2).

Kadınların gerek işgücüne katılımları gerekse istihdam oranları, sosyal, kültürel, ekonomik ve tarihi faktörlere bağlı olarak erkeklerin gerisinde kalmaktadır (Toksöz, 2016: 111) ve kadınlara yönelik çoklu ayrımcılık biçimleri onları dezavantajlı hale getirmektedir (Ecevit, 2021: 77). Eve ve aileye ilişkin sorumluluklar, kadınlardan beklenmekte, bu noktada erkekler eve ilişkin sorumluluklardan muaf tutulmaktadır (Ecevit, 2008: 157). Geleneksel toplumlarda ev kadını olmak, eve ilişkin işlerin kadının sorumluluğunda yürütülmesini ifade etmektedir (Penk ve She, 2020: 317). Her ne kadar Türkiye’de özellikle kırsal alandan kent merkezlerine göç eden kadınlar için ev kadını olmak önemli bir sosyal statü veya arzu edilen bir ayrıcalık gibi algılansa da (Toksöz, 2014: 15) eve ilişkin sorumlulukların önemli bir kısmının kadının sorumluluğunda olması, kadınların işgücüne katılımlarının önündeki en önemli engellerden birine işaret etmektedir (Penk ve She, 2020: 317).

Kadınları işgücü piyasasından uzaklaştıran veya piyasa dışı kalmasına neden olan en belirgin sebep, ev ve çocuk/engelli/hasta/yetişkin bakım hizmetlerinin kadının sorumluluğunda olmasıdır. Birleşmiş Milletler Dünyanın Kadınları 2020: Trendler ve İstatistikler Raporu’na göre dünya çapında erkekler ev ve aileye ilişkin işlere ortalama günde 1,7 saat; kadınlar 4,2 saat zaman harcamaktadır (United Nations, 2020). Kadınlar hayatlarının ortalama 10 yılını ücretsiz aile bakım hizmetlerine ayırmakta ve çocuk sahibi olduklarında bu süre daha da artmaktadır (Dedeoğlu vd., 2021: 7). Kadınların, yemek yapma, bulaşık ve çamaşır yıkama, çocuk/yetişkin bakımı, tarımda ücretsiz aile işçisi veya ev eksenli olarak ekonomik değer yaratacak şekilde çalışması, esnek çalışmanın sınırlı olması, doğum sonrası tekrar çalışma kararı karşısında ortaya çıkan güçlükler, işgücüne katılım kararlarında belirleyicidir (Toksöz, 2014: 15; Toksöz ve Memiş, 2018: 115). Kadınların ev ve aileye ilişkin bakım yükümlülükleri onların işgücü piyasasından ayrılmasına veya kayıt dışı sektöre yönelmelerine de neden olabilmektedir (Dedeoğlu vd., 2021: 7). Bununla

birlikte kadınların eğitim düzeylerinin artması ve doğurganlık hızının düşmesi kadınların işgücüne katılımını artıran temel parametreler olmuştur (Kanellopoulos ve Mavromara, 2002: 771; Peng ve She, 2020: 320). Ancak günümüzde tüm dünyada kadınların işgücüne katılımı artış gösterse de kadınların düşük statülü işlerde ve daha düşük ücret düzeyinden çalıştırılmasının önündeki engeller halen kaldırılamamıştır (Derks vd., 2011: 520).

TÜİK verilerine benzer biçimde Kalkınma Bakanlığı'nın Kadının Kalkınmadaki Rolü: Özel İhtisas Komisyonu Raporu (2018: 60) da kadınların işgücüne katılımının düşük olduğunu ifade etmekte ve neden olarak kentleşmeye dikkat çekmektedir. Rapora göre kırdaki çalışan kadınların işgücüne katılım oranı, kentte çalışanlara göre daha yüksektir. İşgücü piyasasının kent merkezlerinde şekillenmesi ve iş olanakları ile daha iyi çalışma koşullarının kentlerdeki mevcudiyeti, kırdan kente göçü beraberinde getirmiş; ancak eğitim seviyesi düşük olan kırsalda yaşayan kadınların kentte nitelik gerektiren işlerde kendine yer bulması kolay olmamıştır. Bu durum ise kentteki kadınların işgücüne katılımını geriletmiştir. Ecevit'e (2003: 73) göre kadınların işgücüne katılımı 1955 yılında %72 iken 2000 yılında %26'ya düşmüştür. Kentleşme ve göç ile birlikte, erkekler tarım dışı faaliyetlerde iş bulurlarken, kadınlar gönüllü olarak işgücü piyasasından ayrılmayı tercih etmiştir. Şahin'e göre (2019: 24) ise kadınların mesleki beceri ve donanımdan yoksun şekilde düşük vasıflı olmaları ve tarım sektöründe meydana gelen çözümler kadınları işgücü piyasasının dışına itmiştir.

Türkiye'deki ataerkil yapı, kadınları evlilik, aile ve iş döngüsü içerisinde konumlandırmakta ve ev ile ailenin sorumluluğunu tek taraflı olarak kadına özgülemektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 84). TÜİK 2020 yılı Toplumsal Yapı ve Cinsiyet İstatistiklerinden elde edilen bulgular da bu gerçeği doğrular niteliktedir. Tablo 2'de işgücüne dahil olmama nedeni olarak, ailevi nedenlere işaret edenlerin yaklaşık %86'sını kadınlar, %14'ünü erkekler oluşturmaktadır.

Katı toplumsal cinsiyetçi yapı, yalnızca kadınların ve erkeklerin yaptığı iş türlerini değil, yaptıkları işin miktarını da etkilemektedir. Kadınlar çalışma hayatındaki işlerine ek olarak evde birtakım ekonomik değer içeren ancak ekonomik göstergelere yansımaya uğramayan ücretsiz bakım ve ev emeği gibi yükleri de yerine getirmektedir (ILO, 2017: 8). Bu yükler, kadınların işgücüne düşük katılımının kilit belirleyicisidir ve kadın çalışanları ev işçileri, ev eksenli çalışan veya ücretsiz aile işçileri olarak çalışmasına ve kayıt dışı istihdamın en korunmasız haline, düzensiz ve düşük ücretli işlere itebilmektedir (Tezgel ve Gökbayrak, 2013: 46; Dedeoğlu, 2022: 7).

Toplumsal cinsiyetçi yapının belirleyici olduğu bir diğer unsur ise kadınların üst yönetimde görev alma durumlarıdır. Özellikle söz konusu olan yönetim kademesinde çalışan kadın yöneticiler



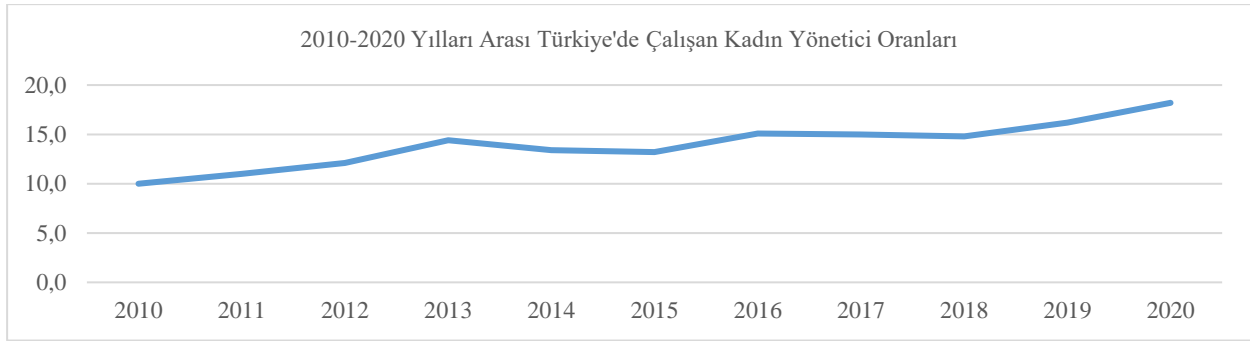
olduğunda ise erkek lehine bu durum ciddi biçimde belirginleşmektedir (Şengül vd., 2019: 906). İşgücü piyasasında kadınların yöneticilik pozisyonlarında çalışması, örgütsel piramidin tepesinde görev almaları erkekler kadar kolay olmamaktadır (Wuertele, 2017: 26; Sobczak, 2018: 51). Buna yönelik olarak 2010 yılında “Kadın İstihdamının Artırılması ve Fırsat Eşitliğinin Sağlanması” başlıklı bir Başbakanlık Genelgesi yayınlanmıştır. Genelgede kadın istihdamını artırmaya yönelik mesleki eğitim kursları açılması ve eğitimlerini tamamlayan kadınların işe yerleştirilmeleri konusunda düzenlemeler bulunmaktadır. Ancak, genelge amacına ulaşamamış ve kadınların istihdamda ve üst düzey pozisyonlarda yönetici olarak temsiliyetleri oldukça sınırlı kalmıştır (Toksöz ve Memiş, 2018: 82).

**Tablo 3.**  
Türkiye’de Cinsiyete Göre Mesleki Sınıflama

	Genel İstihdam		İstihdamdaki Kadınlar		İstihdamdaki Erkekler	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
<b>Yöneticiler</b>	1.502.102	5,6	272.828	3,3	1.229.274	6,6
<b>Profesyonel meslek mensupları</b>	4.939.780	18,4	2.015.486	24,3	2.924.294	15,8
<b>Büro hizmet çalışan elemanları</b>	1.873.879	7,0	796.193	9,6	1.077.686	5,8
<b>Hizmet ve satış elemanları</b>	5.189.779	19,4	1.725.861	20,8	3.463.918	18,7
<b>Nitelikli tarım çalışanları</b>	3.646.682	13,6	1.243.610	15,0	2.403.073	13,0
<b>Sanatkârlar</b>	3.377.672	12,6	433.443	5,2	2.944.230	15,9
<b>Tesis, makine ve montajcı</b>	2.423.851	9,0	277.900	3,3	2.145.950	11,6
<b>Niteliksiz işlerde çalışanlar</b>	3.858.438	14,4	1.540.869	18,6	2.317.569	12,5
<b>Toplam</b>	26.812.183	100,0	8.306.190	100,0	18.505.993	100,0

**Kaynak:** TÜİK 2020 yılı HİAMVS’nden oluşturulmuştur.

TÜİK’e göre 2020 yılında yaklaşık 27 milyon çalışan bulunmaktadır. Çalışanlar içerisindeki en büyük pay hizmet ve satış elemanlarına aittir. Genel istihdamın %19,4’ü; kadınların %20,8’i, erkeklerin %18,7’si hizmet ve satış elemanıdır. Erkekler en fazla hizmet ve satış elemanı (%18,7), en düşük büro hizmet çalışanı (%5,8) olarak kadınlar ise en fazla profesyonel meslek mensubu (%24,3), en düşük yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. İstihdamdaki kadınların %3,3’ü yönetici olarak çalışmaktayken, erkeklerde (%6,6) bu oran iki kat daha fazladır (Tablo 3). Kadın yöneticilerin oransal azlığı, kadın yönetici kültürünün ve etkin rol model algısının oluşumunu sınırlandırmaktadır, böylelikle tek geçerli modeli, erkek yönetim anlayışına sığdırmaktadır (Ecevit, 2008: 71).



### Şekil 1.

Türkiye’de Kadın Yönetici Oranları (2011-2020 Yılları)

**Kaynak:** ILOSTAT. <https://ilostat.ilo.org/data/> 04.02.2023

Türkiye’de olduğu gibi dünyada da kadın yöneticilerin sayısı ve karar alma süreçlerindeki varlıkları oldukça sınırlıdır. Avrupa Stratejik Katılım Belgesinde (2016-2019) kadınların üst düzey pozisyonlarda eşit temsiliyetlerini artırmak amacıyla hedefler belirlenmiştir. İlgili hedefe göre 2019 yılı sonu itibariyle kadınların üst düzey pozisyonlarda çalışma oranının %40 oranında artırılması beklenmektedir (Toksöz ve Memiş, 2018: 66). Bu noktada Türkiye işgücü piyasasında kadın erkek arasındaki direngen eşitsizlikleri kırmak için kadın yönetici oranının en az %40 düzeyinde tutulmasını öngören yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesi önemlidir (Sancar vd., 2021: 50). Ancak, Türkiye’de 2020 yılı itibarıyla %18 civarında olan kadın yönetici oranı, hedeflenen oranın oldukça altında kalmakla birlikte, ILO (ILOSTAT, 2022) verilerine göre 2010 yılından bu yana artış göstermektedir (Şekil 1).

Türkiye’de kadınların yönetici pozisyonlarında yetersiz temsiliyetlerinin pek çok sosyal, kültürel, hukuki ve ekonomik nedeni olabilmektedir. Ancak, kadınla özdeşleşen ev ve aile sorumlulukları, toplumsal cinsiyetçi bakış açısı ve örgütsel tercihler/kararlar en önemli ilk üç neden olarak sıralanabilmektedir (Negiz ve Yemen, 2011: 204; Karatepe ve Arıbaş, 2015: 9). Kadının çocuk bakımını üstlenmesi, onu yetiştirmesi, çocuğun ve evin ihtiyaçlarını karşılaması, yemek yapması, evi temizlemesi gibi görevler, kadınla özdeşleşen ev ve aile sorumluluklarını ifade etmektedir. Kadına öngülen ataerkil iş bölümü çalışma hayatında kadınların yüksek bir mevkide çalışmalarının önündeki engellerin başını çekmektedir. Kadınların hem iş hem ev yaşamına ilişkin sorumlulukları, onların işe ilişkin görevlerini ihmal edebileceğine, işlerine yoğunlaşamayacaklarına ve işgücü piyasasında kalıcı olamayacaklarına dönük bir inancı da beraberinde getirmektedir (Ecevit, 2008: 143; Durbin ve Tamlinson, 2010: 622; Sobczak, 2018: 53; Peng ve She, 2020: 318; Ecevit, 2021: 13). Matysiak ve Torzewska’nın (2021: 332) yaptığı araştırmada kadınların doğumdan sonra çocuk bakımına babalarından daha fazla zaman ayırdıkları tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca çocuklu kadınların çocuksuz kadınlara göre daha az istihdam edildiği, daha düşük terfi beklentilerine ve daha düşük ücretle çalışmaya razı oldukları sonucuna

ulaşmıştır. Ecevit (2022: 7) tarafından kaleme alınan çalışmada da kadınlar çocuk sahibi olduktan sonra işgücü piyasasından çekilmektedir. Özellikle kentte düşük vasıflı kadın çalışanların yarısı, ilk doğumdan sonra çalışmama kararı almaktadır.

Toplumsal cinsiyetçi bakış açısı da kadınların yönetici olarak çalışmalarının önünde aşılması güç bir bariyeri ifade eden önemli bir diğer nedendir. Buna göre kadın ile erkek arasındaki biyolojik farklılıklar, kadına ve erkeğe farklı roller yükleyerek eşitsizliğin temel gerekçesi olarak sunulmaktadır. Buna göre erkek kamusal alanda ailenin geçimini ve güvenliğini sağlamakla görevli iken; kadın, eş ve çocuk gibi ailenin diğer üyelerinin bakımını sağlamakla mükelleftir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 125). Özellikle Türkiye gibi geleneklerine bağlı ve gelişmekte olan ülkelerde bu toplumsal cinsiyetçi tabuyu kırmak oldukça zordur ve zaman gerektirmektedir.

Öte yandan kadınların üst yönetimde görevlendirilmesi, bir üst pozisyona terfi etmesi de erkeklere göre daha sınırlıdır (Toksöz ve Memiş, 2018: 128). Kadınların bu pozisyonlarda görevlendirilmek istenmemesinin önündeki üçüncü temel neden ise örgüt/işveren kaynaklıdır. İşverenler erkek çalışanları ideal ve engelsiz bir çalışan olarak algılamakta (Durbin ve Tamlinson, 2010: 622) ve işe alım ile terfi süreçlerinde erkek çalışanı kadın çalışana tercih edebilmektedirler. Kadın çalışanların yasa ile sınırları belirlenmiş kadınları korumaya yönelik hakları, işe alımlarda ve yükselmelerde tercih edilmemesine neden olabilmektedir. Öyle ki kadın çalışanların gebelikleri halinde 4857 sayılı İş Kanunu'nun 74. maddesine göre analık izni, doğum sonrası haftalık çalışma süresinin yarısı kadar ücretsiz izin, ayrıca çocukları bir yaşını dolduruncaya dek günde 1,5 saat süt/emzirme izni gibi yasal hakları bulunmaktadır.

Bahsi geçen hukuki düzenlemeler çalışanların ve işverenlerin tercihlerini doğrudan şekillendirebilmektedir (Kanellopoulos ve Mavromara, 2002: 771). Örneğin, kadınlar çocuk sahibi olduklarında kariyerlerine ara vermek durumunda kalmakta, bu durum işverenler tarafından kadınların işe bağlı olmadıklarının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu kabullere göre işveren, örgütteki işlerin sekteye uğrayabileceği düşüncesiyle kadınları terfi ettirme noktasında kararsız kalmakta ve erkek çalışanı terfi ettirmeyi kadın çalışana tercih edebilmektedir (Matysiak ve Torzewska, 2021: 333).

Kadınlara yönelik olarak bir diğer yasal düzenleme ise kadınların gece çalıştırılmalarına ilişkindir. 4857 sayılı Kanununun 73. maddesine göre kadınların gece çalıştırılmaları 25548 sayılı Resmî Gazete'de yer alan Kadın İşçilerin Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları Hakkında Yönetmelik ile belirlenmiştir. Yönetmeliğe göre kadınların gece 7,5 saatten fazla çalıştırılmaları yasaktır. Gece çalışmalarının kadının sağlığında olumsuz etki yaratmadığını/yaratmayacağını altı ayda bir sağlık raporu ile kanıtlamaları gerekmektedir. Ayrıca bahsi geçen yönetmelikte kadınların

gebelik halinde ve doğumdan sonra altı ay boyunca gece çalıştırılmaları da yasaklanmaktadır (Resmi Gazete, 2004). Kemp ve Madsen'e göre (2014: 794) pek çok özel sektör kuruluşu vardiya usulü çalıştığından işverenler kadınları işe almakta ve terfi ettirmede daha isteksiz davranabilmektedir.

Türkiye'de cinsiyet ayrımcılığına ilişkin yasaların etkin bir şekilde uygulanamamasının önemli bir nedeni, işçi haklarını koruyacak ve cinsiyet eşitliğini sağlayacak yeni mekanizmaların bulunmamasıdır (Ecevit, 2003: 81). Son yıllarda, kadınların üstlendiği aile ve bakım hizmetlerine ilişkin sorumlulukların dağılımında yeni bir denge kurma arayışına dönük yasa ve düzenlemeler üretilmektedir (Dedeoğlu, 2022: 4). Ancak işverenler, işyerinde cinsiyet eşitliğini sağlamak ve cinsiyet ayrımcılığını önlemek için çıkarılan yasaları aşmanın birçok yolunu bulmaktadır (Ecevit, 2003: 81). Her ne kadar Türkiye Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde düzenlediği birtakım yasalar ve yönetmelikler aracılığıyla âtil kadın emeğini işlevsel hale getirecek politikalar üretme noktasında adımlar atmış olsa da, bu düzenlemeler tüm kadın çalışanları kapsama noktasında yetersiz kalmaktadır (Dedeoğlu, 2009: 42).

**Tablo 4.**

OECD Ülkelerinde Kadın Yönetici Sayısı

Sıra	Ülkeler	Yüzde	Sıra	Ülkeler	Yüzde
1	Letonya	46,9	18	Fransa	35,5
2	Polonya	43,3	19	Slovakya	35,5
3	İsveç	42,3	20	İspanya	35,0
4	ABD	41,1	21	Belçika	34,5
5	Kosta Rika	40,2	22	Norveç	34,0
6	Slovenya	40,1	23	İsviçre	33,3
7	Avusturya	40,0	24	Avusturya	32,8
8	Macaristan	39,2	25	Yunanistan	29,4
9	İzlanda	38,6	26	Almanya	28,1
10	Meksika	38,4	27	Danimarka	27,9
11	Litvanya	37,9	28	Çekya	27,8
12	Finlandiya	37,5	29	Şili	27,4
13	Estonya	37,4	30	İtalya	27,3
14	İrlanda	36,3	31	Lüksemburg	26,3
15	Gürcistan	36,1	32	Hollanda	26,2
16	Kanada	35,8	33	Türkiye	18,2
17	Portekiz	35,6	34	Japonya	13,3

**Kaynak:** ILOSTAT. <https://ilostat.ilo.org/data/> 04.02.2022

Türkiye'nin kadın yöneticilerin oranı bakımından, dünya sıralamasında nerede olduğu ILOSTAT verileri ile değerlendirilmiştir. ILOSTAT'a göre 2020 yılı itibarıyla Türkiye, otuz dört OECD ülkesi arasında otuz üçüncü sıradadır. Dünya sıralamasında kadın yöneticiler bakımından en yüksek çalışma oranı Letonya'dayken, en düşük oran Japonya'ya aittir (Tablo 4).

Japonya, yönetim alanında dünyaca kabul görmüş ilkelere imza atan, dünyanın en verimli ekonomileri arasında yer alan ve toplumsal geleneklerin ön planda olduğu bir ülkedir. Toplumsal geleneklerin iş hayatında yansımalarından en fazla düzeyde etkilenenler ise kadınlar, kadın yöneticilerdir. Japonya'daki geleneksel yapı, kadınların evleninceye kadar çalışabileceğine, evlendikten sonra kadının çalışmasının eşine hakaret olarak algılanabileceğine işaret etmektedir. Bu algının altında erkeğin elde ettiği gelirin, ailesinin geçimine yetmediğine yönelik bir inanç bulunmaktadır. Japon işverenler kadınların çalışma yaşamındaki bu kısıtlı çalışma dönemlerini dikkate alarak kadın çalışanlara yatırım yapmamakta, kadınları çay servisi yapma, müşterilerle ilgilenme gibi ikincil işlerde çalıştırmaktadır (Berberoğlu, 1989: 293). Kadınları ikincil işlere iten toplumsal cinsiyetçi izler taşıyan davranış kalıpları ve toplumsal gelenekler dolayısıyla Japonya'da kadınların üst düzey pozisyonlarda çalışmaları ender görülmektedir (Cantürk, 2021: 198-199).

Türkiye'nin çalışan kadın yöneticiler bakımından, OECD ülkeleri arasında Japonya'dan sonraki sırada yer alması, Türkiye'de çalışma yaşamında karşılaşılan cinsiyet eşitsizliğinin boyutları hakkında fikir vermektedir. Kadın yöneticilerin çalışma koşullarının ve sosyo-ekonomik özelliklerinin, erkek yöneticiler referans alınarak tespit edilmesi, işgücü piyasasındaki eşitsizliğin giderilmesi ve çözüme yönelik politikalar üretilmesi noktasında etkili olabilecektir.

### **Yazın Taraması**

Dünya genelinde kadınların işgücüne sınırlı katılımı ve üst düzey pozisyonlarda görev almaları hem ulusal hem de uluslararası yazında sıklıkla tartışılmıştır. Negiz ve Yemen, 2011 yılında kadın yöneticilerin, yönetim kademelerine yükselmede karşılaştıkları sorunları ve yönetsel görevlerde başarılı olup olmadıklarını ele alan bir çalışma kaleme almışlardır. Çalışmada, kadın yöneticilerin, yönetim kademelerinde görevlendirilmesinin önündeki en önemli engelin geleneksel bakış açısı olduğu; aile, çocuk ve eşe ilişkin sorumlulukların kadınların kariyer gelişiminde belirleyici bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu ise daha önce kadın yönetici ile çalışan erkeklerin, kadın yöneticiyi motivasyon oluşturma, huzurlu bir çalışma ortamı sağlama, performans ve kurumsal katkı düzeyini artırma noktasında pozitif katkı sağladıklarıdır (Negiz ve Yemen, 2011). Benzer şekilde, Ayoğul ve Baraz tarafından 2020 yılında Eskişehir İlinde kamu sektöründeki eğitim kurumlarında çalışan 200 yönetici üzerine yapılan araştırmada da kadın çalışanların kariyer engellerine ilişkin tutumlar ile sosyo-demografik değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre kadınların iş yaşamında geleneksel, erkeklerin ise daha eşitlikçi bir tutum sergiledikleri belirlenmiştir. Ancak, erkek çalışanların iş yaşamındaki eşitlikçi bakış açısının, yönetim kademelerinde görev almaya başladıkça gelenekselleştiği saptanmıştır. Araştırmada ayrıca kadın çalışanların eğitim düzeyleri

ve statüleri yükseldikçe üst düzey yönetim kademelerinde görev alma taleplerinin arttığı vurgulanmaktadır (Ayoğul ve Baraz, 2020).

Çarkçı ve arkadaşları tarafından 2010 yılında 330 yönetici ile yapılan araştırmanın amacı, Türkiye'deki yönetici pozisyonlarında çalışan kadınların çatışma düzeylerinin kişisel ve ailevi etkenler açısından farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemektir. Araştırma bulguları, iş-aile-yaşam dengesini korumada cinsiyete dayalı anlamlı bir farklılık olmadığını, başka bir ifade ile kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha yüksek düzeyde iş aile çatışması yaşamadığını bulgulamaktadır. Araştırmada ayrıca, kadın yöneticilerin iş-aile-yaşam dengesinde çatışma yaşamadığını, kadınların aileye ilişkin sorumluluklarını dengelemek için, bu sorumlulukların bir kısmını ücretli çalışan ya da aile yakınına delege ettiğini vurgulamaktadır (Çarkçı vd., 2010).

Kendirli ve Şenöz'ün 2019 yılında Çorum ilinde 61 kadın girişimci ile yapmış oldukları çalışmanın amacı, hizmet sektöründe kadın girişimciliğin belirleyicilerini ortaya çıkarmaktır. Nicel araştırma deseni üzerine kurulan çalışmada, kadınlar daha yoğun biçimde kuaför/kişisel bakım, büro hizmetleri ve restoranlarda faaliyet göstermekte, iş kurarken en fazla sermaye temin etmede ve uygun bir yer bulmada sorun yaşamakta, işletmeyi kurduktan sonra ise finansman kaynağı ve nitelikli eleman bulmada sorun yaşamaktadır. Bir değer üretmek ve verimli çalışmak, girişimci olmak için en önemli neden olarak belirlenmiştir. Ancak, finansal kaynak temin etme noktasında yaşadıkları sorunlar ve sınırlı teknik bilgiye sahip olmaları, kadın girişimciliğin önündeki engellerin başını çekmektedir. Araştırma bulgularına göre kadınlar, kısıtlı sermaye ile iş kurabilme imkânı yarattığı için hizmet sektörüne yönelmektedir (Kendirli ve Şenöz, 2019).

Kontaş ve Özen tarafından, Ordu ili kamu kurumlarında görev yapan ve 196 öğretmenden toplanan veriler ile kaleme alınan çalışmanın amacı, eğitim kurumlarında toplumsal cinsiyet algısı ile kadın okul yöneticilerine yönelik tutumlar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Araştırma, öğretmenlerin, kadın yöneticilere yönelik olumsuz yargılarının bulunduğu ve eğitim kurumlarında ayrımcı uygulama, tutum ve davranışlara maruz kalabildiklerine işaret etmektedir (Kontaş ve Özen, 2024). Urla Zeytinoğlu ve diğerleri tarafından 432 yöneticiyi içeren çalışmada da Türkiye'deki kadın yöneticilerin kariyer gelişimleri, davranışsal, beşerî sermaye farklılıkları ve demografik özellikler göz önüne alınarak incelenmiştir. Araştırmada, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzı ve kişilik özellikleri bakımından herhangi bir farklılık olmadığı ancak, cinsiyet değişkeni ile eğitim düzeyi ve ailenin sosyo-ekonomik durumu arasında farklılık bulunduğu; ailenin yüksek sosyo ekonomik durumunun kadın yöneticinin kariyerini pozitif etkilediği saptanmıştır. Öte yandan, kadınların düşük eğitim seviyesi de kadın yöneticinin kariyerini olumsuz etkilemektedir. (Zeytinoğlu vd., 2001).

Kadın yöneticilerin çalışma koşulları ve kadın yönetici istihdamında eğitim düzeyi ile yönetici olma arasındaki ilişki uluslararası yazında da sıklıkla araştırmalara konu olmuştur. Ashraf tarafından 2009 yılında, ABD işgücü piyasasında kadın yöneticilerin karakteristik özelliklerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, kadınların yüksek eğitim düzeyi ile yönetici pozisyonlarında görev almaları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmada ayrıca, kadının eşinin olması ile yönetici olarak çalışması arasındaki ilişki yıllara göre incelenmiş ve 1980’li yıllarda, kadının eşinin olması yönetici pozisyonunda görev almasını olumsuz yönde etkilerken 1990’lı yıllara gelindiğinde olumlu yönde etkiden söz edebilmek mümkün olabilmektedir (Ashraf, 2009). Guedjali tarafından 2023 yılında Cezayir işgücü piyasasında kadın ve erkek istihdamının yapısal özellikleri, işe alım süreçleri ve kariyer gelişimleri üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma deseni üzerine kurgulanan araştırmanın örneklemini, kamu kurumlarında görev yapan 20 kadın yönetici oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, kadın yöneticiler yüksek eğitim düzeyine ve niteliğe sahip olmalarına rağmen, mesleki hiyerarşide üst basamaklara ilerlemede zorluk yaşamaktadır (Guedjali, 2023).

Kadın yöneticilere yönelik bir diğer araştırma da Jurajda ve Paligorova tarafından 2006 yılında Çek Cumhuriyeti’nde gerçekleştirilmiş ve yöneticilerin, çalışma koşullarını ve cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğini konu edinmiştir. Çalışmanın bulgularına göre üst kademe yönetimde görev alan kadınların oranı oldukça sınırlıdır. Çek yöneticilerin yalnızca %7’si kadındır. Kadın yöneticilerin ücretleri, benzer niteliklere sahip erkek yöneticilerin ücretlerine göre düşüktür (Jurajda ve Paligorova, 2006). Linehan ve Scullion tarafından 2001 yılında yapılan araştırmanın amacı, kadınların üst düzey yönetim pozisyonuna yükselmelerindeki engellerin neler olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaçla 50 üst düzey kadın yönetici ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Bulgulara göre kadın yöneticilerin iş dünyasından ve sosyal ağlardan dışlanmaları, kadınların izolasyonlarını artıracak ve kariyer avantajı sağlayabilecek yararlı ağ ilişkileri kurmalarını engelleyebilecektir. Araştırmada ayrıca kadın yöneticiler, erkeklerin, kadınları sosyal ağlardan dışlayarak, egemenliklerini sürdürmek istediklerini ifade etmekte ve kadın yöneticilere yönelik olumsuz tutum ve önyargıların gelişmesinden erkek ağların sorumlu olabileceğine vurgulamaktadır (Linehan ve Scullion, 2001).

Paola ve arkadaşları tarafından 2023 yılında Fransa, İsveç, İsviçre ve Birleşik Krallık’ta işgücü piyasasında kadınların, yönetim kademelerine erişimi ile ilgili bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amacı, cinsiyet temelli mesleklerde kadın yöneticilerin görünümünü ortaya çıkarmaktır. Araştırma bulgularına göre Fransa, İsveç ve Birleşik Krallık’ta, kadınlar, erkek egemen mesleklerde daha iyi performans göstermektedir. İsveç, İsviçre ve Birleşik Krallık’ta kadınların egemen olduğu mesleklerde ise kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin yönetimde

çalışma olasılıkları eşittir. Kadınların yöneticilik pozisyonlarında İsveç dışındaki diğer üç ülkede dezavantajlı olduğu ve bu dezavantajın en çok Fransa ve İsviçre’de görüldüğü belirlenmiştir. Kadınların Fransa, İsviçre ve Birleşik Krallık’ta yönetici pozisyonlarında bulunma olasılığı erkeklere göre %30 daha azdır, İsveç’te ise bu oran %15’tir (Paola, 2023).

### **Araştırmanın Yöntemi**

#### **Veri Seti**

Araştırmanın bulguları, Türkiye işgücü piyasası hakkında en geniş verileri içeren ve TÜİK tarafından yayınlanan HİAMVS aracılığıyla elde edilmiştir. Veri seti 2020 yılına ilişkin B Grubu mikro veridir ve HİAMVS’de 474.514 satır bilgi bulunmaktadır. Buradan hareketle çalışmada, aktif nüfusun istihdamdakiler, işsizler ve işgücüne dahil olmayanlar şeklindeki dağılımı, yöneticilerin cinsiyetleri, yaşları, kamu/özel sektördeki dağılımları, tam zamanlı kısmi zamanlı çalışma durumları, yarı zamanlı çalışma nedenleri, sektörleri, haftalık çalışma süreleri ve ortalama gelirleri incelenmektedir.

#### **Veri Analizi**

Veri setinde yer alan veriler bağımsız örneklem t testi ve ki-kare analizi ile test edilmiştir. Bağımsız örneklem t testi ile iki grup arasındaki, grup ortalamaları karşılaştırılmıştır (Turgut, 2012: 210). Analizlerde kadın ve erkek yöneticilerin gelir ortalamalarında manidar bir fark olup olmadığı araştırılmış; bu kapsamda bağımsız değişken *cinsiyet*, bağımlı değişken *esas işten elde edilen gelir* olarak belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca kadın ve erkek yöneticilerin kamu veya özel sektörde çalışmaları ile gelirleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Bu araştırma sorusunun bağımlı değişkeni *esas işten elde edilen gelir*, bağımsız değişkeni *kamu/özel sektörde çalışma durumudur*. Araştırmanın temel bağımlı değişkeni olan *esas işten elde edilen gelir* ortalamaları analize tabi tutulurken ankette gelirini sıfır olarak beyan edenler analiz dışı bırakılmıştır.

Araştırmada ele alınan bir diğer analiz ise iki değişken arasında ilişki olup olmadığını belirlemeye yarayan ki-kare analizidir. Ki-kare analizi çapraz tablolardaki değişkenler arasında gözlenen ilişkinin anlamlı olup olmadığının bilgisini sunmaktadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2017: 194-195). Araştırmada kadın ve erkeklerin *eğitim düzeyleri* ile *yönetici* olmaları arasındaki ilişki incelenmiştir.

#### **Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın temel öznesi olan kadın yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri, erkek yöneticiler ile birlikte ele alınarak incelenmiştir. Buna göre öncelikle yöneticilerin cinsiyete göre



yaşları, medeni durumları, faaliyet gösterdikleri sektörleri, özel/kamu sektöründe çalışma durumları, kayıtlılık, çalışma şekilleri, yarı zamanlı çalışma nedenleri ve ortalama çalışma saatleri, frekans ve yüzde dağılımları ile gösterilmiştir.

**Tablo 5.**  
Türkiye'deki Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri

YAŞ ARALIĞI	Kadın Yönetici		Erkek Yönetici	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
15-20 yaş	955	0,4	2.201	0,2
21-30 yaş	41.902	15,4	125.698	10,2
31-40 yaş	103.439	37,9	399.572	32,5
41-50 yaş	96.521	35,4	401.345	32,6
51-65 yaş	30.011	11,0	300.458	24,4
Toplam	272.828	100,0	1.229.274	100,0
MEĐENİ DURUMU	Kadın Yönetici		Erkek Yönetici	
Hiç evlenmedi	61.398	22,5	143.476	11,7
Evli	178.832	65,5	1.039.622	84,6
Boşandı	28.117	10,3	39.359	3,2
Eşi öldü	4.481	1,6	6.817	0,6
Toplam	272.828	100,0	1.229.274	100,0

**Kaynak:** TÜİK 2020 Yılı Hanehalkı İşgücü Anketi Mikro Veri Seti.

Türkiye'de yöneticilerin yaş dağılımları kadın ve erkek yöneticiler bakımından farklılaşmaktadır. Kadın yöneticilerin yaklaşık %73'ünün, erkek yöneticilerin ise yaklaşık %65'inin 31-50 yaş aralığında kümelendiği görülmektedir. Araştırma bulguları, 50 yaş üstü kadın yönetici oranının %11, erkek yönetici oranının ise %24 olduğuna işaret etmektedir (Tablo 5). Bulgular, kadınların ilerleyen yaşlarda çalışma yaşamından çekildiklerini, erkeklerin ise çalışma hayatında kaldıklarını göstermektedir. Birleşmiş Milletler Raporu (United Nations, 2020a), araştırma bulgusuna benzer biçimde, 55 yaşından sonra işgücüne katılımın düştüğünü ve bu düşüşte bireylerin emekli olma kararının etkili olabileceğini ifade etmektedir.

Emekliliğin yanı sıra bireylerin istihdamda kalma kararlarında etkili olabilecek bir diğer değişken ise çalışanların medeni durumudur. Araştırmada yönetici kadınların %65,5'inin, erkeklerin %84,6'sının evli olduğu saptanmıştır. Ayrıca boşanan kadın yöneticiler (%10,3), boşanan erkek yöneticilere (%3,2) göre üç kattan daha fazla oranda istihdamda yer almaktadır (Tablo 5). Benzer bulgulara Kalkınma Bakanlığı (2018: 61) tarafından hazırlanan raporda da rastlanmaktadır. Rapora göre, kadınların evli olmaları ile çalışma hayatında kalmaları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Kadınların evli olması, ev ile ilgili sorumluluklarını artırmakta ve çalışmama kararı almalarına neden olabilmektedir. Evli kadın, çalışmamayı bir alternatif olarak görebilmektedir. Penk ve She (2020: 322-323) de araştırmasında benzer bulgulara ulaşmıştır. Araştırmaya göre erkeğin evli olması yönetici pozisyonuna terfi etmesini olumlu etkilerken, kadının evli olması terfi etmesini engellemektedir. Kadınların evli olması, eve ve çocuğa ilişkin sorumluluklarını artırabilmekte ve bu sorumluluklar kadınların kariyer yollarını

tıkayarak terfi etmelerini engelleyebilmektedir. Ancak erkeklerin evli olması, onları daha sorumlu davranmaya iterek, daha yüksek kazanç ve statü elde etmek amacıyla kariyer basamaklarını tırmanmaya teşvik edebilmektedir.

**Tablo 6.**  
Yöneticilerin Çalıştıkları Sektörlere Göre Dağılımı

	Kadın Yönetici		Erkek Yönetici		Yöneticiler	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
<b>Tarım</b>	603	0,2	3.732	0,3	4.336	0,3
<b>Madencilik</b>	576	0,2	4.219	0,3	4.795	0,3
<b>İmalat</b>	30.651	11,2	210.410	17,1	241.061	16,0
<b>Tekstil</b>	9.071	3,3	64.962	5,3	74.033	4,9
<b>İnşaat</b>	4.540	1,7	78.884	6,4	83.425	5,6
<b>Hizmet</b>	227.387	83,3	867.065	70,5	1.094.452	72,9
<b>Toplam</b>	272.828	100,0	1.229.274	100,0	1.502.102	100,0

**Kaynak:** TÜİK 2020 Yılı Hanehalkı İşgücü Anketi Mikro Veri Seti.

İşgücü piyasasında kadınların ve erkeklerin yoğun olarak çalıştığı sektörler, çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığının en net göstergelerinden birini oluşturmaktadır (Şahin, 2019: 34). Yöneticilerin çalıştıkları sektörler altı grupta incelenebilmektedir ki buna göre kadın yöneticilerin %83,3'ü, erkek yöneticilerin %70,5'i hizmet sektöründe çalışmaktadır (Tablo 6). Tarım, madencilik, imalat, tekstil ve inşaat sektörlerinde çalışan kadınların oranı erkeklerin gerisindeken hizmet sektöründe kadınların çalışma oranının erkekleri geçtiği görülmektedir. Toksöz ve Memiş'e göre (2018: 126) de Türkiye'de çalışanların cinsiyet bağlamında sektörel dağılımı, dünya işgücü piyasası yapısına benzerlik göstermektedir. Avrupa Birliği ülkelerinde ve gelişmiş ülkelerde kadın çalışanların %86'sı hizmet sektöründe görev yapmaktadır. Kocacık ve Gökkaya (2005: 197) kadınların hizmet sektöründe çalışmasını eğitim ile ilişkilendirmektedir. Araştırmacılara göre yüksek eğitilmiş kadınlar uzmanlık gerektiren hizmet sektöründe düşük eğitilmiş veya eğitim almamış kadınlar ise beceriye dayalı ikincil işlerde çalışmaktadır. Kasnakoğlu ve Dikbayır (2002: 333) tarafından Türkiye'de 1985 ve 1998 yılları arasında yapılan çalışmada, işgücü yapılanmasında cinsiyet ayrımcılığının göze çarptığı, kadınların daha ziyade gıda ve tekstil sektörü ile rutin büro işlerinde istihdam edildiği, çok sınırlı sayıda kadının yöneticilik pozisyonlarında görevlendirildiği ifade edilmektedir. Şahin'in Tokol'dan (2011: 548) aktardığına göre işgücü piyasasında bazı işler kadın, bazıları ise erkek işi olarak ayrıştırılmaktadır. Hizmet sektöründeki birçok iş de kadın işi olarak görülmektedir (Şahin, 2019: 34).

Kadın yöneticiler en düşük madencilik; erkek yöneticiler ise tarım sektöründe faaliyet göstermektedir (Tablo 6). Kadınların maden sektöründeki sayısal azınlığında, yasal düzenlemelerin etkili olabileceği düşünülmektedir. Nitekim, 4857 sayılı Kanunun 72.maddesi kadınların maden ocaklarında, yeraltında ve sualtında çalışmalarını sınırlandırmaktadır.

**Tablo 7.**  
Yöneticilerin Özel veya Kamu Sektöründe Çalışma Durumları

	Kadın Yönetici		Erkek Yönetici	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
<b>Özel</b>	216.567	79,4	990.428	80,6
<b>Kamu</b>	51.834	19,0	227.238	18,5
<b>Diğer</b>	4.427	1,6	11.608	,9
<b>Toplam</b>	272.828	100,0	1.229.274	100,0

**Kaynak:** TÜİK 2020 Yılı Hanehalkı İşgücü Anketi Mikro Veri Seti.

Yöneticilerin cinsiyete göre özel sektör, kamu sektörü ve diğer (dernek ve vakıflar vb.) sektörlerde çalışma durumları birbirine yakındır. Kadınların kamuda (%19) ve dernek vakıf vb. kuruluşlarda (%1,6) yönetici olarak çalışmaları erkeklere göre daha fazladır. Erkeklerin özel sektörde çalışma durumları (%80,6) kadınların özel sektörde çalışma durumlarına (%79,4) yakın olmakla beraber, 1,2 puan fazladır (Tablo 7).

Türkiye’de süregelen ekonomik krizler, yüksek işsizlik, düşük hane geliri gibi sebepler, işgücü piyasasında kayıt dışı istihdamın artmasına sebep olmaktadır. İşletmeler hayatta kalabilmek ve rekabet avantajı yakalayabilmek adına esnek çalışma modellerini tercih ederek işgücü maliyetlerini düşürmeyi hedeflemektedirler. Ancak bu durum işgücü piyasası üzerinde olumsuz etkiler yaratarak kayıt dışı istihdamın önünü açabilmektedir (Ecevit, 2003: 77). Kayıt dışı istihdam ise iş güvencesizliğini, sosyal korumasızlığı, kötü çalışma koşullarını, düzenli olmayan işi ve düşük ücreti beraberinde getirmektedir (Mardin, 2000: 1; Ecevit, 2008:155; Tezgel ve Gökbayrak, 2013: 46; Toksöz ve Memiş, 2018: 116; Öcal ve Şenel, 2021: 1215).

**Tablo 8.**  
Yöneticilerin Kayıtlı/ Kayıt Dışı Çalışma Durumları

Kayıtlılık	Genel İstihdam		Kadın Yönetici		Erkek Yönetici	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
<b>Evet</b>	18.610.572	69,4	253.513	92,9	1.017.630	82,8
<b>Hayır</b>	8.201.611	30,6	19.315	7,1	211.643	17,2
<b>Toplam</b>	26.812.183	100,0	272.828	100,0	1.229.274	100,0

**Kaynak:** TÜİK 2020 Yılı Hanehalkı İşgücü Anketi Mikro Veri Seti.

Çalışanların Sosyal Güvenlik Kurumu’na hiç bildirilmemesi, eksik gün veya düşük kazanç üzerinden bildirimelerini ifade eden kayıt dışı çalışma, Türkiye işgücü piyasasının kronik sorunlarından biridir (Şenel ve Kumaş, 2019: 361). Kayıt dışı çalışma oranı, yönetici olarak çalışan kadın ve erkekte, genel istihdama göre daha az görülmektedir. 2020 yılı verilerine göre genel istihdamın %30,6’sı kayıt dışı çalışmaktayken kadın yöneticilerin %7,1’i, erkek yöneticilerin ise %17,2’si kayıt dışı çalışmaktadır. Kadın yöneticilerde (%92,9) kayıtlı çalışma durumu, erkek yöneticilerden (%82,8) yaklaşık 10 puan daha yüksektir (Tablo 8). Ancak işgücü piyasasında çalışan kadınlar bakımından kayıtlı/kayıt dışı çalışma oranı değerlendirildiğinde,

kadınların %75'inin kayıt dışı çalıştığı görülmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 2). Kadınların yönetici pozisyonunda %7,1'i kayıt dışı çalışmaktayken, istihdamdaki kadınların %75'inin kayıt dışı çalışması araştırılmaya muhtaçtır.

**Tablo 9.**

Yöneticilerin Çalışma Şekli

	Kadın Yönetici		Erkek Yönetici	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Tam zamanlı	262.522	96,2	1.203.092	97,9
Yarı zamanlı	10.306	3,8	26.182	2,1
<b>Toplam</b>	<b>272.828</b>	<b>100,0</b>	<b>1.229.274</b>	<b>100,0</b>

**Kaynak:** TÜİK 2020 Yılı Hanehalkı İşgücü Anketi Mikro Veri Seti.

Tam zamanlı çalışma Kanunda öngörülen haftalık çalışma süresini, kısmi zamanlı/ yarı zamanlı çalışma ise Çalışma Süreleri Yönetmeliğinde belirtilen süreyi ifade etmektedir. Buna göre 4857 sayılı İş Kanunu'na göre haftalık çalışma süresi 45 saat (madde 63), Çalışma Süreleri Yönetmeliğine göre (madde 6) kısmi zamanlı/yarı zamanlı çalışma ise haftada 30 saate kadar olan çalışmalardır. Bu bilgiler ışığında TÜİK verilerine göre kadın yöneticilerin %3,8'inin, erkek yöneticilerin %2,1'inin yarı zamanlı çalıştığı görülmektedir. Kadın yöneticilerin yarı zamanlı çalışma oranı erkeklerden daha fazladır (Tablo 9).

Kadınların ev ile aile hayatına ilişkin orantısız sorumlulukları onların çalışma şekillerini biçimlendirebilmektedir. Kadınlar eve ilişkin sorumluluklarına yetişmek kaygısı ile esnek çalışmayı çözümcül bir alternatif olarak değerlendirebilmektedir. Türkiye'de esnek çalışma, özellikle Covid-19 salgınında yaşanan kısıtlamalar nedeniyle bir anlamda zorunluluk halini almıştır. Corsi ve İlkaracan'a göre (2022: 1) esnek çalışma (uzaktan ve tele çalışma) iş yaşam dengesi koşullarını iyileştirmiş ancak işgücü piyasasındaki eşitsizlikleri derinleştirerek kadınlar lehine oluşturulmaya çalışılan toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik kazanımlara karşı ciddi bir tehdit oluşturmuştur. Pandemi koşullarında kadınların ücretsiz iş yükü artımı, bu durum onların işgücü piyasasına olan bağlılığını zayıflatmıştır. Covid-19 küresel pandemisi, iş-yaşam dengesi içerisinde kadınları olduğu kadar erkek çalışanları da etkilemiştir. İlkaracan ve Memiş'e göre (2021: 288-289) bu süreçte tüm çalışanların ücretsiz çalışma süreleri artmıştır. Araştırmacılar (2021: 305) eğitilmiş çalışan kadınların ücretsiz ev işlerine yönelik bakım işlerinin, eğitim seviyesi daha düşük ve çalışmayan kadınlara yakınlaştığını ifade etmektedir.

Yöneticilerin yarı zamanlı çalışma nedenlerinin en önemlisi işin niteliğinin yarı zamanlı çalışmayı gerektirmesidir. Erkek yöneticilerin %66,4'ü, kadın yöneticilerin %40,4'ü işin niteliği gereği yarı zamanlı çalışmaktadır. Türkiye işgücü piyasasındaki toplumsal cinsiyet algısını teyit eder biçimde kadınlar, ailedeki çocukların %92,3'üne; ailedeki muhtaç yetişkinlerin ise tamamına

baktıkları ve sorumluluklarını üstlendikleri için yarı zamanlı çalışmaktadır. Erkek yöneticilerin ise çocuklara ve bakıma ihtiyaç duyan yetişkinlere bakmak gerekçesi ile yarı zamanlı çalışma durumu söz konusu bile olmamıştır. Ailede bakıma muhtaç kişilerin bakım sorumlulukları tamamen kadınların üzerindedir (Tablo 10).

**Tablo 10.**  
Yöneticilerin Yarı Zamanlı Çalışma Nedenleri

		Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
<b>Eğitimine Devam Ettiği İçin</b>	Sayı	152	113	265
	% Yarı zaman nedeni	57,4%	42,6%	100,0%
	% Cinsiyet	0,6%	1,1%	0,7%
<b>Kendi Hastalığı Ya da Engellilik Hali Nedeniyle</b>	Sayı	1.336	134	1.470
	% Yarı zaman nedeni	90,9%	9,1%	100,0%
	% Cinsiyet	5,1%	1,3%	4,0%
<b>Diğer Ailevi ve Kişisel Nedenlerden Dolayı</b>	Sayı	4.428	3.379	7.807
	% Yarı zaman nedeni	56,7%	43,3%	100,0%
	% Cinsiyet	16,9%	32,8%	21,4%
<b>Tam Zamanlı İş Bulamadığı İçin</b>	Sayı	519	323	842
	% Yarı zaman nedeni	61,6%	38,4%	100,0%
	% Cinsiyet	2,0%	3,1%	2,3%
<b>İşin Niteliği Gereği</b>	Sayı	17.377	4.166	21.543
	% Yarı zaman nedeni	80,7%	19,3%	100,0%
	% Cinsiyet	66,4%	40,4%	59,0%
<b>Ailedeki Çocuklara Baktığı İçin</b>	Sayı	161	1.924	2.085
	% Yarı zaman nedeni	7,7%	92,3%	100,0%
	% Cinsiyet	0,6%	18,7%	5,7%
<b>Ailedeki Bakıma Muhtaç Yetişkinlere Baktığı İçin</b>	Sayı	0	50	50
	% Yarı zaman nedeni	0,0%	100,0%	100,0%
	% Cinsiyet	0,0%	0,5%	0,1%
<b>Ailedeki Çocuklara ve Bakıma Muhtaç Yetişkinlere Bakması</b>	Sayı	0	217	217
	% Yarı zaman nedeni	0,0%	100,0%	100,0%
	% Cinsiyet	0,0%	2,1%	0,6%
<b>Diğer</b>	Sayı	2.210	0	2.210
	% Yarı zaman nedeni	100,0%	0,0%	100,0%
	% Cinsiyet	8,4%	0,0%	6,1%
<b>Toplam</b>	Sayı	26.183	10.306	36.489
	% Yarı zaman nedeni	71,8%	28,2%	100,0%
	% Cinsiyet	100,0%	100,0%	100,0%

**Kaynak:** TÜİK 2020 Yılı Hanehalkı İşgücü Anketi Mikro Veri Seti.

Türkiye’de daha ziyade kadına özgülünen çocuk eğitime ve yaşlı bakım hizmetlerine yönelik politikalar günden güne artırılmaktadır. Ancak sunulan hizmetler gerek nüfusun hızla artmaya devam etmesi gerekse yaşlanması nedeniyle yetersiz kalmaktadır (Ecevit, 2008: 164; Dedeoğlu vd., 2021: 11; Dedeoğlu, 2022: 7-8). Türkiye’de kamu eliyle verilen hizmetlerin önemli bir kısmı üç ile altı yaş aralığındaki çocukları kapsamakta, bürokratik ve karmaşık süreçler içermekte ve özel sektörden bu yönde bir hizmet almanın bedeli ise oldukça yüksek maliyetler doğurmaktadır (Dedeoğlu vd., 2021: 11; Dedeoğlu, 2022: 7-8). Nüfusun önemli kısmı ise özel sektörde oluşan yüksek maliyetler nedeni ile bakım hizmetlerine oldukça sınırlı erişim

sağlayabilmekte ve bu durum kadın istihdamını olumsuz şekillendirebilmektedir (Kumaş, 2017: 605; Dedeoğlu, 2022: 8).

Çocuk eğitimi ve yaşlı bakım hizmetleri topluma olduğu kadar ekonomilere de kamu harcamalarını artırmak suretiyle birtakım külfetler yüklemektedir. Ancak bu yükler, yeni istihdam olanaklarını ve fırsatlarını da biçimlendirebilmektedir. Örneğin, İlkaracan ve arkadaşları (2021: 1) çocuğun eğitim ve bakım harcamalarının Gayri Safi Yurtiçi Hasılayı %1,8 oranında artırdığını, ancak bu artışın bir milyonun üzerinde özellikle kadın istihdamını artırıcı nitelikte iş imkanları yarattığını ifade etmektedir.

2020 yılı HİAMVS verilerine göre kadın ve erkek yöneticilerin haftalık çalışma saat ortalamaları Tablo 11’de gösterilmektedir. Buna göre kadın yöneticilerin haftalık ortalama çalışma süresi 44 saat iken erkek yöneticilerin yaklaşık 49 saattir. Cinsiyet ayrımı gözetmeksizin 2020 yılında çalışan tüm yöneticilerin haftalık çalışma saat ortalaması ise yaklaşık 48 saattir. Bulgular kadın yöneticilerin, erkek yöneticilerden haftalık ortalama olarak daha kısa süre çalıştığını göstermektedir.

**Tablo 11.**

Yöneticilerin Haftalık Ortalama Çalışma Saatleri

	Haftalık Ortalama Çalışma Süresi	Sayı
<b>Kadın Yönetici</b>	44,38	272828
<b>Erkek Yönetici</b>	48,72	1229274
<b>Yönetici</b>	47,93	1502102

**Kaynak:** TÜİK 2020 Yılı Hanehalkı İşgücü Anketi Mikro Veri Seti.

Araştırmanın betimsel bulguları, kadın yöneticilerin 31-50 yaş aralığında kümelendiğini ve önemli bir kısmının evli olduğunu, yoğun olarak hizmet sektöründe çalıştığını, kayıt dışı çalışmanın ve haftalık çalışma süresinin erkek yöneticilere göre düşük ancak yarı zamanlı çalışma durumunun daha yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmada kadın/erkek yöneticilerin ücretleri arasında farklılık olup olmadığı; kamuda veya özel sektörde çalışmanın yöneticilerin gelirlerini etkileyip etkilemediği ve eğitim seviyesi ile yönetici olma durumu arasında bir ilişki olup olmadığı istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir.

Yöneticilerin cinsiyetleri ile gelirleri arasındaki ilişki bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiştir. Gelir düzeyi ile ilgili analizler yapılırken, gelirini sıfır olarak beyan eden katılımcılar gelir ortalamalarını etkilememesi adına örneklemden çıkarılmıştır. Yapılan test sonuçları yöneticilerin cinsiyetleri ile gelir düzeyleri arasında, 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılaştığını göstermektedir ( $t_{(419579,085)} = 28,541$ ;  $p = ,000$ ). Erkek yöneticiler ( $\bar{x}_{erkek} = 6.515,10$ TL) kadın yöneticilerden ( $\bar{x}_{kadın} = 6.161,50$ TL) daha fazla gelir elde etmektedirler (Tablo 12).

**Tablo 12.**  
Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Gelir Düzeyi Arasındaki İlişki

Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	t
Erkek	600.037	6.515,10	4972,609	28,542
Kadın	190.680	6.161,70	3765,901	

**Kaynak:** TÜİK 2020 Yılı Hanehalkı İşgücü Anketi Mikro Veri Seti.

Kadın ve erkek çalışanların ücretlerindeki farklılıklar, cinsiyet eşitsizliğinin en temel göstergelerindendir (Toksöz ve Memiş, 2018: 128; Dedeoğlu ve Gökmen, 2021: 30). Kadın ve erkek arasındaki gelir farkına gerek uluslararası kuruluşlar gerekse yazın tarafından sıklıkla değinilmekte ve farkı kadınlar lehine kapatmaya yönelik birtakım düzenlemelerle tedbirler alınmakta, politikalar üretilmektedir. Örneğin, ILO'nun *100 No. 'lu Eşit Ücret Sözleşmesi* ve *111 No. 'lu Ayrımcılık Sözleşmesi*, iş ve meslek alanında her türlü ayrımcılığı reddederek, eş değerde iş yapan kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret ayrımı yapılmamasına ilişkin hükümler içermektedir (ILO, 2022). Ancak ilgili sözleşme hükümleri işgücü piyasasında henüz bir karşılık bulamamıştır. ILO'nun 2016/2017 Küresel Ücret Raporu, eşit işe eşit ücret verilmesine ilişkin yapılan düzenlemelere rağmen halen kadınların aldıkları saatlik ücretlerle erkeklerin aldıkları saatlik ücretler arasında bir uçurumun olduğunu göstermektedir (ILO, 2017: 8). Benzer eğitim seviyesine sahip aynı işi yapan kadın ve erkek arasındaki ücret farkı, hiçbir rasyonel kritere dayanmaksızın, erkek lehine daha yüksektir (Peng ve She, 2020: 320; Matysiak ve Torzewska, 2021: 331; Dedeoğlu ve Gökmen, 2021: 30-31).

Kadınların düşük ücretli işlerde aşırı temsil edilmesi ve kariyerlerinde ilerleme olasılıklarının kısıtlılığı, yoksulluk riskini artırarak cinsiyete dayalı ücret farkının büyümesine ve kadınların hayatlarını yoksulluk içinde bitirmelerine sebebiyet verebilmektedir (ILO, 2017: 8; OECD, 2022). Genel olarak bakıldığında Türkiye'de istihdamdaki kadınların ücretleri erkeklere göre daha düşüktür ve bu düşüklük eğitim düzeyi, meslek ve işyerinde görev aldığı pozisyona göre değişse de genel bir ilke olarak kalmaktadır (Ecevit, 2003: 79). Toksöz ve Memiş'in (2018: 129) Dayıoğlu ve Kasnakoğlu'nun (1997) çalışmasından aktardığına göre, cinsiyete dayalı ücret farkının nedeni %36 oranında eğitim seviyesi, mesleki deneyim ve mesleki farklılıklarla açıklanabilirken; %64'ü cinsiyete dayalı piyasa ayrımcılığıdır.

**Tablo 13.**  
Kadın Yöneticilerin Çalıştıkları Sektör ile Gelirleri Arasındaki Farkın Analizi

Sektör	n	$\bar{x}$	ss	t
Özel Sektör	140.675	5.849,20	4361,640	-29,302
Kamu Sektörü	51.834	6.277,84	2020,336	

**Kaynak:** TÜİK 2020 Yılı Hanehalkı İşgücü Anketi Mikro Veri Seti.

Araştırmada kadın yöneticilerin kamuda veya özel sektörde çalışması ile gelirleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test edilmiştir. Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $t_{(183415,682)} = -29,302$ ;  $p = ,000$ ). Bu farkın hangi sektör lehine olduğunu belirlemek amacı ile grup ortalamalarına bakılmış ve kadın yöneticilerin özel sektörde ortalama 5.849,20 TL, kamu sektöründe ise ortalama 6.277,84 TL gelir elde ettiği belirlenmiştir. Analiz sonuçları, kadın yöneticilerin kamu sektöründe özel sektöre göre daha fazla gelir elde ettiğini göstermektedir (Tablo 13).

Bununla birlikte çalışmada, Türkiye’de 2020 yılında işgücü piyasasında çalışan erkek yöneticilerin çalıştıkları sektörler ile elde ettikleri gelirleri arasında bir farklılık olup olmadığı da test edilmiştir. Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre; 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir ( $t_{(581754,974)} = 37,725$ ;  $p = ,000$ ). Bu farkın hangi sektör lehine olduğunu belirlemek amacı ile grup ortalamalarına bakıldığında özel sektörde 6.416,33 TL; kamu sektöründe 5.994,92 TL gelir elde ettiği tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin aksine erkek yöneticilerin özel sektörde daha fazla gelir elde ettikleri bulgulanmıştır (Tablo 14).

**Tablo 14.**

Erkek Yöneticilerin Çalıştıkları Sektör ile Gelirleri Arasındaki Farkın Analizi

Sektör	n	$\bar{x}$	ss	t
Özel Sektör	384.497	6.416,33	5951,296	37,725
Kamu Sektörü	227.238	5.994,92	2724,438	

**Kaynak:** TÜİK 2020 Yılı Hanehalkı İşgücü Anketi Mikro Veri Seti.

Türkiye’de kamuda erkek ve kadın çalışan arasında cinsiyet ayrımcılığına rastlanmamakta, istihdam ve çalışma koşulları açısından eşit standartlar gözetilmektedir (Ecevit, 2003: 80). Buradan hareketle kamu sektörünün toplumsal cinsiyet eşitsizliğine en az rastlanılan sektör olduğu vurgusu yapılabilir. Dolayısıyla araştırma bulguları kamuda çalışan kadınlar (%19) ile erkekler (%18,5) arasında oransal olarak önemli bir fark olmadığını doğrular niteliktedir (Tablo 7). Ancak araştırma bulgularına göre, kamuda ve özel sektörde çalışan kadın ve erkek yöneticilerin elde ettikleri ücretler farklılaşmaktadır. Özel sektörde çalışanlar ile karşılaştırıldığında kamuda çalışan kadın yöneticiler daha fazla ücret almaktayken özel sektörde erkek yöneticiler daha fazla gelir elde etmektedir. Kasirye’nin (2011: 1) yaptığı çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmakta, özel sektörde çalışan erkeklerin elde ettiği ücretin, kadın çalışanların ücretlerinden daha yüksek olduğu bulgulanmaktadır. Tansel de (1999: 20) yapmış olduğu araştırmasında kamu sektöründe kadın ile erkek arasında ücretlerin benzerlik gösterdiğini ancak özel sektörde kadınlar lehine eşitliğin bozulduğunu ifade etmektedir.

Kadın yöneticiler sadece ücret düzeyi değil, iş güvencesi ve çalışma şartları bağlamında da kamuda sorun yaşamamakta, ancak özel sektörde ciddi problemlerle karşı karşıya



kalabilmektedirler. Özellikle özel sektörde çalışma sürelerinin sıklıkla değişkenlik göstermesi, kadın yöneticilerin iş yaşam dengesini bozmaktadır (İslamoğlu vd., 2016: 267-268). Kamuda görev yapan kadınların çalışma saatleri daha belirgin ve sınırları tanımlanmışken, özel sektörde kadın yöneticiler düzensiz, belirsiz ve uzun iş saatleri ile çalışabilmektedir.

Kadınların işgücü piyasasındaki performansını ve mevcudiyetini etkileyen bir diğer anahtar gösterge eğitimidir (Matysiak ve Torzewska, 2021: 332). Türkiye’de 1979 yılında Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi (CEDAW) ile özellikle kadına karşı yapılan eğitimde fırsat eşitliğini sağlayacak tedbirleri almaya yönelik düzenlemeler içeren sözleşme kabul edilmiştir. Benzer şekilde 1995 yılında Pekin Deklarasyonu ve Eğitim Platformu ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları kapsamında, kadınlara karşı yaşam boyu eğitim imkânının sağlanması ile ilgili bağlayıcı taahhütlerde bulunulmuştur (Ecevit, 2008: 72; Toksöz vd., 2021: 26; Ecevit, 2021: 26). Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği, 2000 yılında “Kadın-Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset” başlıklı raporu ile kadınların işgücüne ve siyasi karar alma mekanizmalarına katılımı ve eğitimi ile ilgili müdahale edilmesi gerekli üç ana alan belirlemiştir (Ecevit, 2008: 19).

Gerek ulusal gerekse uluslararası platformlarda 1970’lerden bu yana etkin eğitim politikaları ile okullaşma oranlarının artırılmasına yönelik ciddi adımlar atılmış ancak kadın ile erkek arasındaki eğitim açığı kapanamamıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 7). Özellikle yüksek eğitim düzeyi, kadının istihdamdaki yerini doğrudan şekillendirmektedir (Şahin, 2019: 30). OECD ülkelerinde 1980’li yıllarda üniversite eğitimi alan erkek öğrenci sayısı kadın öğrenci sayısının çok üzerindeyken bu durum son on yılda kadın öğrenciler lehine önemli ölçüde değişim göstermektedir. Kadın öğrencilerin bir okula kaydolma oranları erkeklere göre daha hızlı artmaktadır. 2018 yılında OECD ülkelerinde üniversite eğitimi alan kadınların oranı yaklaşık olarak %50, erkeklerin ise %38’tir (United Nations, 2020; Matysiak ve Torzewska, 2021: 332). OECD ve AB ülkelerinin önemli kısmında yükseköğretimde okullaşma oranı kadınlarda erkeklerden daha yüksektir (Ecevit, 2008: 40). Dünyada kadın ve çocukların eğitime erişiminde eşitlik sağlanması halinde kadınların akademik başarısının, erkeklerinkinden daha iyi olma eğilimi göstereceği düşünülmektedir (United Nations, 2020).

Bireylerin eğitim düzeyleri ile yöneticilik yapma durumları arasında bir ilişki olup olmadığını test etmek üzere ki-kare analizi yapılmıştır. Analiz bulguları değişkenler arasında bir ilişki olduğunu (pearson ki kare= 45216,083; s.d.=3; p=,000) göstermektedir. Erkek yöneticilerin %42,5’i üniversite mezunu iken bu oran kadın yöneticilerde %54’tür. Benzer biçimde erkek yöneticilerin %8,3’ü, kadın yöneticilerin %16,8’i ise lisansüstü eğitimini tamamlamıştır

(Tablo 15). Bulgular kadının yönetici pozisyonunda görev alması için erkeklerden daha yüksek bir eğitim seviyesine sahip olması gerektiğini, başka bir ifade ile eğitim ve iş yaşamında kendini ispat edebilmek için daha çok mücadele vermesi gerektiğini göstermektedir.

**Tablo 15.**  
Yöneticilerin Eğitim Durumları Analizi

		<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>	<b>Toplam</b>
<b>İlköğretim Mezunu</b>	Sayı	318.302	32.703	351.005
	% Eğitim İçindeki	90,7%	9,3%	100,0%
	% Cinsiyet İçindeki	25,9%	12,0%	23,4%
	% Toplam	21,2%	2,2%	23,4%
<b>Lise Mezunu</b>	Sayı	286.785	46.995	333.780
	% Eğitim İçindeki	85,9%	14,1%	100,0%
	% Cinsiyet İçindeki	23,3%	17,2%	22,2%
	% Toplam	19,1%	3,1%	22,2%
<b>Üniversite</b>	Sayı	521.986	147.271	669.257
	% Eğitim İçindeki	78,0%	22,0%	100,0%
	% Cinsiyet İçindeki	42,5%	54,0%	44,6%
	% Toplam	34,8%	9,8%	44,6%
<b>Yüksek Lisans-Doktora</b>	Sayı	102.200	45.859	148.059
	% Eğitim İçindeki	69,0%	31,0%	100,0%
	% Cinsiyet İçindeki	8,3%	16,8%	9,9%
	% Toplam	6,8%	3,1%	9,9%
<b>Toplam</b>	Sayı	1.229.273	272.828	1.502.101
	% Eğitim İçindeki	81,8%	18,2%	100,0%
	% Cinsiyet İçindeki	100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam	81,8%	18,2%	100,0%

**Kaynak:** TÜİK 2020 Yılı Hanehalkı İşgücü Anketi Mikro Veri Seti.

Kadınların eğitim düzeyinin yüksek olması ve/veya yükseköğretim mezunu olmaları istihdam edilme ve yönetici olma olasılıklarını önemli ölçüde artırmaktadır (Ashraf, 2009: 1685; Dedeoğlu, 2009: 45; Kemp ve Madsen, 2014: 792; Peng ve She, 2020: 317). Yüksek eğitim düzeyine sahip yöneticiler, işletmede yüksek katma değer yaratmakta ve işletmenin karlılığını artırıcı fikirleri hayata geçirebilme potansiyelleri daha hızlı olabilmektedir (Doğan, 2020: 28-29). Ancak eğitime erişim noktasında kadın ve erkeklerin erişimi eşit şekilde sağlansa bile kadınların çalışma ortamında erkeklerle aynı seviyeye gelebilmeleri için erkeklerden daha yüksek niteliklere sahip olması gerekmektedir (Peng ve She, 2020: 320).

Bulgular; eğitim ile istihdam arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, işgücünün eğitim seviyesi arttıkça işgücüne katılım oranlarının arttığını göstermektedir (Günsoy ve Özsoy, 2012: 23; Kızılgöl, 2012: 100; Tezgel ve Gökbayrak, 2013: 47; Özaydınlık, 2014: 103; Serel ve Özdemir, 2017: 145; Durkaya ve Hüsnüoğlu, 2018: 51; Türüoğlu, 2018: 63; Aksoy vd., 2019: 152; Pekel, 2019: 268; Yeşilkaya vd., 2020: 413; Küçükbay ve Kocabaş, 2023: 48). Bunu destekler nitelikte kadınların eğitim seviyesi arttıkça istihdamda olma ve kalma olasılıkları da artmaktadır. Başka bir

ifade ile kadınların eğitim seviyesinin düşüklüğü, onların istihdamını sınırlandırmaktadır (Togunde, 1999: 277; Rahman, 2000: 501; Dedeoğlu, 2009: 45; Keskin, 2018: 5; Pekel, 2019: 268; Aksoy vd., 2019: 263; Türüoğlu, 2018: 61). Eğitim seviyesinin artması hem kadın hem erkek çalışanın istihdamını şekillendirmektedir ancak kadın istihdamı açısından eğitim-istihdam ilişkisi daha belirleyici bir hal almaktadır (Dedeoğlu, 2009: 50; Tezgel ve Gökbayrak, 2013: 47; Özaydınlık, 2014: 104; Günsoy ve Özsoy, 2012: 41; Türüoğlu, 2018: 67). Eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanamaması, kadınları işin gerektirdiği bilgi ve beceriden yoksun bırakmaktadır (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 207). Yüksek eğitim seviyesi, bireylerin daha yüksek gelir elde etmelerine ve daha insani çalışma şartlarına sahip işlerde çalışmalarına imkân yaratmaktadır (Şenel, 2019: 366).

Dünya genelinde kadınların iş yaşamında belli sektörlerde, ikincil işlerde ve düşük ücretle çalıştıkları görülmektedir. Eğitim düzeyinin düşüklüğü ile ilişkilendirilen bu durum kadınların yaptığı işlerin küçümsenmesine, kadının toplumsal statüsünün düşük olarak algılanmasına ve çalışan kadın ve erkek arasındaki ücret farkının daha da artmasına sebebiyet verebilmektedir (Kasirye, 2011: 1; Koray, 2016: 65; ILO, 2017: 8). Aslında kadınların yönetimde daha fazla temsil edilmesi cinsiyetler arası ücret farkını daraltmakta ve kadınların üst kademedeki görev yapması, tüm kadın çalışanlara fayda sağlamaktadır (Cohen ve Huffman, 2007: 681).

## **Sonuç**

Türkiye işgücü piyasasında, kadınların işgücüne katılımının ve özellikle üst kademe yöneticisi düzeyinde çalışma oranının düşük olduğu bir yapı hakimdir. TÜİK, 2020 yılı HİAMVS verilerine göre yönetici pozisyonlarında çalışanların yaklaşık %18'i kadın, %82'si erkektir. Kadınların eğitim seviyesinin düşüklüğü, işine ek olarak eve ve ailesine ilişkin sorumlulukları, öğrenilmiş toplumsal yargılar, hamilelik süreci, doğum ve sonrasında fizyolojik ve yasal birtakım nedenlerle çalışmamaları ve bu süreçten sonra tekrar iş hayatına dönmeye kadının isteksiz olması gibi sebeplerle kadınların yönetici pozisyonlarında üst kademedeki görevlendirilmesi, erkekler kadar kolay olmamaktadır.

Türkiye'de işgücü piyasasında genel olarak kadınların eğitim seviyeleri ve gelirleri düşük, kayıt dışı çalışma oranları ve haftalık çalışma süreleri yüksektir. Ancak araştırmanın bulguları, kadın yöneticiler açısından farklılaşmaktadır. Türkiye'de kadın yöneticilerin eğitim seviyesi, erkek yöneticilerden yüksektir. TÜİK verilerine göre kadın yöneticilerin %70,8'i, erkek yöneticilerin ise %50,8'i üniversite mezunudur. İstihdamda yönetici pozisyonunda çalışanların gelirleri incelendiğinde ise, kadınların erkeklerden daha düşük ücret ile çalıştığı belirlenmekle birlikte, yöneticilerin faaliyet gösterdikleri sektörler göre ücret düzeyi farklılık

gösterebilmektedir. Çalışmanın bulgularına göre, kadın yöneticiler kamuda, özel sektöre göre daha yüksek ücret düzeyi ile çalışmaktayken erkek yöneticiler özel sektörde daha yüksek ücret düzeyi ile çalışmaktadır. Ayrıca kadın yöneticilerin, erkeklere göre kayıt dışı çalışma oranları düşük, yarı zamanlı çalışma oranları ise yüksektir. Kadın yöneticiler, ailedeki bakıma muhtaç yetişkinlerin tamamına, çocukların ise %92,3'üne bakmaktadır.

Araştırmanın bulguları göz önüne alınarak Türkiye’de kadın yöneticilerin eğitim düzeyinin ve ücretlerinin (kamuda çalışanların) yüksek, kayıt dışı çalışma oranlarının ise düşük olduğu söylenebilir. Ancak bu olumlu çalışma koşulları sadece sınırlı sayıdaki kadın yöneticilere özgüdür. Bu koşullar tüm işgücü piyasasında çalışan kadınlara genellenememektedir. Kadınların üst kademe yöneticisi olarak yükselmesinin önünde ekonomik, sosyal, kültürel pek çok engel bulunmaktadır. Ancak, kadın yönetici sayısının artırılmasında, kadınların eğitim seviyesinin yükseltilmesi, eğitimde ve çalışma yaşamında fırsat eşitliğinin sağlanması, kadın girişimciliğinin özendirilmesi, kayıtlı çalışma bilincinin oluşturulması, işgücü piyasasının ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla işverenler ve işverenler tarafından örgütlenen sivil toplum kuruluşları ile görüşülerek, konunun paydaşları ile çalıştaylar düzenlenmesi önemlidir. İşverenlere kadın yöneticilerle çalışmaları konusunda maddi destek verilmeli, toplumsal cinsiyetçi rollerin dengeli şekilde dağılmasının ülke ekonomisine ve kalkınmasına yapacağı olumlu gelişmeler, toplumsal bir bilinç oluşturmak amacıyla özellikle dijital platformlar aracılığıyla Z kuşağına anlatılmalıdır. Türkiye İş Kurumu, işe yerleştirmelerde yönetici pozisyonunda iş arayan kadınları, erkeklere göre daha dezavantajlı olmaları sebebiyle tercih etmelidir. Kadın yöneticilere ilişkin yerel ve bölgesel düzeyde istatistikler tutulmalı ve kadınların hangi dönemde ve neden iş hayatından ayrılma kararı aldıkları veya ayrılmak zorunda kaldıkları tespit edilerek, yerel ve bölgesel tedbirler alınmalıdır.

Bu çalışma, TÜİK 2020 yılı HİAMVS ile sadece bir yıla dönük olarak gerçekleştirilmiştir. 2020 yılı, Covid-19 pandemi kararları ve tedbirleri gölgesinde çalışılan bir yıl olmuştur. Dolayısıyla araştırma bulgularından pandeminin etkilerini arındırmak mümkün olamamıştır. Bundan sonraki çalışmalar, pandemi öncesi ve sonrasında kadın yöneticilerin iş yaşamına ilişkin çalışma koşulları ve sosyo-ekonomik özelliklerini tespit ederek, işgücü piyasasındaki kadın çalışanlar ve yöneticiler için daha net bir görüntüyü yazına kazandırabilir. Ayrıca kadınların üst kademe yönetiminde sayılarının nasıl arttırılabileceği, kadının önündeki engellerin nasıl bertaraf edilebileceği, kadının neden yarı zamanlı veya esnek çalışmayı istediği nitel araştırma yolu ile derinlemesine görüşmelerle ortaya çıkarılabilir.

## Kaynakça

- Aksoy, N., Felek, Ş., Yayla, N. & Çeviş, İ. (2019). Türkiye’de kadın istihdamı ve etkileyen faktörler. *Journal of Management and Economics Research*, 17(3), 146-163. <https://doi.org/10.11611/yead.594124>
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Ashraf, M. (2009). Characteristics of female managers in the US labour market. *Applied Economics Letters*, 16 (17), 1683-1686. <https://doi.org/10.1080/13504850701663249> .
- Ayoğul, H., & Baraz, A. B. (2020). Kadın çalışanların kariyer engelleri: Eskişehir’de bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (44), 13-27. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61826/925040>.
- Cantürk, S. (2021). Gelişmiş ülkelerde sosyal politika uygulamaları: Japonya örneği. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 2021(54), 188-202. <https://doi.org/10.47998/ikad.923254> .
- Cohen, P. N. & Huffman, M. L. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681-704. <https://doi.org/10.1177/000312240707200502>.
- Corsi, M. & İlkaracan, I. (2022). COVID-19, gender and labour. GLO Discussion Paper, No. 1012, Global Labor Organization (GLO), Essen. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/248563/1/GLO-DP-1012.pdf>.
- Çarıkçı, İ. H., Çiftçi, M., & Derya, S. (2016). İş-aile yaşam çatışması: Türkiye’deki kadın yöneticiler üzerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(2), 53-65. <https://dergipark.org.tr/en/pub/vizyoner/issue/23022/246150>.
- Dedeoğlu, S. (2009). Eşitlik mi ayrımcılık mı? Türkiye’de sosyal devlet, cinsiyet eşitliği politikaları ve kadın istihdamı. *Çalışma ve Toplum*, 2(21), 41-54. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2576297>.
- Dedeoğlu, S. & Gökmen, Ç. E. (2021). *Dünya’da ve Türkiye’de çalışma yaşamında kadın*. Uluslararası Çalışma Örgütü Yayınları.
- Dedeoğlu, S., Şahankaya Adar, A. & Sıralı, Y. (2021) Supporting women’s employment through institutional collaboration on early childhood care and education, ILO and EBRD Report. [https://dspace.ceid.org.tr/xmlui/bitstream/handle/1/1756/E%C3%87BERapor\\_ILO%26EBRD\\_ENG-min.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.ceid.org.tr/xmlui/bitstream/handle/1/1756/E%C3%87BERapor_ILO%26EBRD_ENG-min.pdf?sequence=1&isAllowed=y) .

- Dedeoğlu, S. (2022). Special dossier editor's introduction gender, care, and work in Turkey: From familialism to neo-paternalism. *New Perspectives on Turkey*, 66, 4-10. <https://doi.org/10.1017/npt.2022.11> .
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C. & De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the queen bee?. *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519-535. <https://doi.org/10.1348/014466610X525280>.
- Doğan, İ. Ç. (2020). *Aktif beşerî sermaye kaynaklarının beşerî sermaye performans ilişkisindeki rolü*. (Basılmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi.
- Durbin, S. & Tomlinson, J. (2010). Female part-time managers: Networks and career mobility. *Work, Employment and Society*, 24(4), 621-640. <https://doi.org/10.1177/0950017010380631>.
- Durkaya, M. & Hüsnüoğlu, N. (2018). İstihdamda eğitimin rolü. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 19(41), 51-70.
- Ecevit, Y. (2003). *Women's labor and social security. bridging the gender gap in Turkey: a mile stone towards faster socio-economic development and poverty reduction, poverty reduction and economic management unit: Europe and Central Asia*, Washington DC. World Bank, 73-106.
- Ecevit, Y. (2008). *Türkiye'de toplumsal cinsiyet eşitsizliği: Sorunlar, öncelikler ve çözüm önerileri: Kadın-Erkek eşitliğine doğru yürüyüş: Eğitim, çalışma yaşamı ve siyaset*. <http://dspace.ceid.org.tr/xmlui/handle/1/103>.
- Ecevit, Y. (2021). Toplumsal cinsiyet eşitliğinin temel kavramları. <https://dspace.ceid.org.tr/xmlui/bitstream/handle/1/1417/Y%c4%b1ld%c4%b1z%20Ecevit%20Temel%20Kavramlar.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.
- Guedjali, A. (2023). Careers of Algerian women managers: The psychological drivers of discrimination in professional careers. *Business Ethics and Leadership*, 7(2), 1-8. <https://armgpublishing.com/journals/bel/volume-7-issue-2/article-1/>.
- Günsoy, G. & Özsoy, C. (2012). Türkiye'de kadın işgücü, eğitim ve büyüme ilişkisinin VAR analizi. *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*. 49(568), 23-42. <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/19079/19076.pdf?sequence=1&isAllowed=y> .
- Ilostat. (2022). <https://ilostat.ilo.org/data/>.

- Ilostat. (2023). Labour force participation rate by sex and age. [https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer38/?lang=en&segment=indicator&id=EAP\\_2WAP\\_SEX\\_AGE\\_RT\\_A](https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer38/?lang=en&segment=indicator&id=EAP_2WAP_SEX_AGE_RT_A).
- Ilostat. (2023a). <https://ilostat.ilo.org/resources/concepts-and-definitions/description-labour-force-statistics/>.
- International Labour Organization. (2017). World employment and social outlook. [https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2017/WCMS\\_541211/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2017/WCMS_541211/lang--en/index.htm).
- International Labour Organization. (2020). World employment and social outlook trends. <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2020/lang--en/index.htm>.
- International Labour Organization. (2020). Türkiye'nin onayladığı ILO sözleşmeleri. [https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS\\_377269/lang--tr/index.htm#:~:text=Her%20%C3%BCye%2C%20%C3%BCret%20hadlerinin%20tesbitiyle,kabil%20oldu%C4%9Fu%20nispette%20emin%20edecektir](https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377269/lang--tr/index.htm#:~:text=Her%20%C3%BCye%2C%20%C3%BCret%20hadlerinin%20tesbitiyle,kabil%20oldu%C4%9Fu%20nispette%20emin%20edecektir).
- İlkkaracan, I., Kim, K., Masterson, T., Memiş, E. & Zacharias, A. (2021). The impact of investing in social care on employment generation, time-, Income-poverty by gender: A macro-micro policy simulation for Turkey. *World Development*, 144, 105476. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105476>.
- İlkkaracan, İ. & Memiş, E. (2021). Transformations in the gender gaps in paid and unpaid work during the COVID-19 pandemic: Findings from Turkey. *Feminist Economics*, 27(1-2), 288-309. <https://doi.org/10.1080/13545701.2020.1849764>.
- İslamoğlu, E., İyem, C. & Yıldırım, S. (2016). Çalışma yaşamında kadın yönetici olmak: Kamu ve özel sektördeki kadın yöneticiler üzerine bir araştırma. *International Congress of Management Economy and Policy*. S.255-269. <https://tinyurl.com/y5suydru>.
- Kalkınma Bakanlığı (2018). Kadınların kalkınmadaki rolü özel ihtisas komisyonu raporu. Onbirinci kalkınma planı (2019/2023). <https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2020/04/KadininKalkinmadakiRoluOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf>.
- Kanellopoulos, C.N. & Mavromaras, K. G. (2002). Male–female labour market participation and wage differentials in Greece. *Labour Review of Labour Economics and Industrial Relation*. 16(4), 771-801. <https://doi.org/10.1111/1467-9914.00216>.

- Karatepe, S. & Arıbaş, N. N. (2017). İş hayatında kadın yöneticilere ilişkin cinsiyet ayrımcılığı: Türkiye için bir değerlendirme. *Yasama Dergisi*, (31), 7-23. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1115497>.
- Kasirye, I. (2011). Addressing gender gaps in the Ugandan labour market. *EPRS Policy Brief*. (No. 675-2016-46581). <https://nru.uncst.go.ug/xmlui/handle/123456789/967>.
- Kasnakoğlu, Z. & Dikbayır, G. (2002). Gender segregation in Turkish manufacturing industry: 1985-1998. *METU Studies in Development*, 29 (3-4), 333-353. <https://open.metu.edu.tr/handle/11511/92163>.
- Kemp, L. J.& Madsen, S. R. (2014). Oman's labour force: An analysis of gender in management. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 33(8).789-805. <https://doi.org/10.1108/EDI-10-2013-0084>.
- Kendirli, H. Ç., & Şenöz, A. (2019). Hizmet sektöründe kadın girişimciler: Çorum araştırması. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 4(1), 93-118. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/654091>.
- Keskin, S. (2018). Türkiye’de eğitim düzeyine göre kadınların iş hayatındaki yeri. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, (17), 1-30. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/559619>.
- Kızılgöl, Ö. A. (2012). Kadınların işgücüne katılımının belirleyicileri: Ekonometrik bir analiz. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 88-101. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2152020>.
- Kocacık, F. & Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye’de çalışan kadınlar ve sorunları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 6(1). 195-219. <https://tinyurl.com/2s3mysfm>.
- Kontaş, Z., & Özen, F. (2024). Toplumsal cinsiyet algısının kadın yöneticilere karşı tutumlara etkisi: Eğitim örgütleri örneği. *Uluslararası Eğitime Özgün Bakış Dergisi*, 2(1), 35-62.
- Koray, M. (2016). Sosyo-ekonomik hakların ve toplumsal cinsiyet eşitliği istemlerinin liberalizmle sınanması. Sosyal İnsan Hakları Ulusal Sempozyumu VIII. Bildiriler. <https://arastirma.disk.org.tr/wp-content/uploads/2020/08/2016ssyalhaklar.pdf#page=61>
- Kumaş, H. (2017). İşveren ve işveren vekillerine göre kreş/gündüz bakımı/yurt hizmeti ve istihdam ilişkisi: Denizli ili örneği. *Çalışma ve Toplum*, 53(2). 573-616. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ct/issue/71825/1155447>.



- Küçükbay, F. & Kocabaş, İ. Ü. (2023). Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranını etkileyen faktörlerin ekonometrik analizi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 12(32), 29-51. <https://doi.org/10.31199/hakisderg.1202393>
- Linehan, M., & Scullion, H. (2001). Challenges for female international managers: evidence from Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3), 215-228.
- Mardin, N. B. (2000). *Sağlık sektöründe kadın*, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Matysiak, A. & Cukrowska-Torzewska, E. (2021). *Gender and labour market outcomes. In research handbook on the sociology of the family*. Edward Elgar Publishing. <https://tinyurl.com/mcw9a9k5>.
- Negiz, N. & Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011(24), 195-214.
- Öcal, M. & Şenel, D. (2021). Türkiye’de kayıt dışı istihdamın bölgesel analizi. *Çalışma ve Toplum*, 2 (69), 1201-1232. <https://doi.org/10.54752/ct.1155175>.
- Özaydınlık, K. (2014). Toplumsal cinsiyet temelinde Türkiye’de kadın ve eğitim. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, (33). 93-112. <https://doi.org/10.21560/spcd.03093>.
- Paola, Di. V., Dupray, A., & Moullet, S. (2023). Does occupational gender composition affect women's chances of becoming managers? Evidence from France, Sweden, Switzerland and the UK. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 43(5/6), 473-490. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSSP-12-2021-0315/full/html>.
- Pekel, E. (2019). Eğitim ve istihdam ilişkisinin değerlendirilmesi. Cataloging-In-Publication Data, 268. <https://tinyurl.com/4dtut2kv>.
- Peng, C. & She, P. W. (2020). Are women less likely to be managers in the UK labour market?. *Economic Modelling*, 85, 317-324. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2019.10.021>.
- Rahman, S. (2000). Women's employment in Bangladesh agriculture: composition, determinants and scope. *Journal of Rural Studies*, 16(4), 497-507. [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(00\)00006-1](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(00)00006-1).
- Resmî Gazete (9 Ağustos 2004). Kadın İşçilerin Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları Hakkında Yönetmelik <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/08/20040809.htm#3>.

- Sancar, S., Toksöz, G., Yüksel-Kaptanoğlu, İ., Memiş-Parmaksız, E., Arslan, H., Kabadayı, A., ...& İnanç, B. (2021). Türkiye’de toplumsal cinsiyet eşitliğini izleme raporu 2019-2020. <https://www.stgm.org.tr/e-kutuphane/turkiyede-toplumsal-cinsiyet-esitligini-izleme-raporu-2019-2020>.
- Serel, H. & Özdemir, B. S. (2017). Türkiye’de kadın istihdamı ve ekonomik büyüme ilişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 132-148. <http://dx.doi.org/10.11611/yead.310569>.
- Sobczak, A. (2018). The queen bee syndrome. The paradox of women discrimination on the labour market. *Journal of Gender and Power*, 51(1). <https://doi.org/10.14746/jgp.2018.9.005>.
- Şahin, M. (2019). *İşgücü piyasasında dezavantajlı gruplar*. (Ed. Yavuz Kağan Yasım). Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi. Ankara.
- Şenel, D. (2021). İnşaat sektöründe tabakalı işgücü piyasasının incelenmesi: Denizli ili örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 76 (1), 349-385. <https://doi.org/10.33630/ausbf.827067>.
- Şenel, D. & Kumaş, H. (2019). Kendi hesabına çalışanların kayıt dışı istihdama bakışı. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 9(2), 361-388. <https://doi.org/10.32331/sgd.658713>.
- Şengül, H., Çınar, F. & Bulut, A1. (2019). The perception of queen bee phenomenon in nurses; Qualitative study in health sector. *Nigerian Journal of Clinical Practice* 22(7). 906-912, DOI: 10.4103/njcp.njcp\_308\_18.
- Wuertele, R. (2017). The influence of the queen bee syndrome on the attitudes, behaviors, and emerging leadership styles of the Millennials. <https://www.semanticscholar.org/author/R.-Wuertele/100929276>.
- Tansel, A. (1999). Formal versus informal sector choice of wage earners and their wages in Turkey. *In Economic Research Forum Working Paper* (No. 9927). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263469>.
- Tezgel, O. & Gökbayrak, Ş. (2013). The effects of gender inequalities in the labor market and the social security system on women’s social inclusion in Turkey. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 15(4), 39-59. <https://dergipark.org.tr/en/pub/isguc/issue/25463/268651>.
- Togunde, O. R. (1999). Determinants of women's employment in Urban Nigeria: The impact of socio-cultural factors. *Journal of Asian and African Studies*, 34(3), 279-297. [https://brill.com/view/journals/jaas/34/3/article-p279\\_2.xml](https://brill.com/view/journals/jaas/34/3/article-p279_2.xml).

- Tokol, A. (2011). *Günümüz Türkiye'sinde giderek ağırlaşan sosyal sorunlar ve sosyal politika uygulamaları. Düünden bugüne Türkiye'nin toplumsal yapısı.* (ed. M. Zincirkıran). S.545-559. Dora.
- Toksöz, G. (2014). *Türkiye'de kadın işgücü profili istatistiklerinin analizi.* T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü. <https://www.aile.gov.tr/uploads/ksgm/uploads/pages/dagitimda-olan-yayinlar/turkiye-de-kadin-istihdam-profilini-ve-istatistiklerinin-analizi-nihai-rapor.pdf>.
- Toksöz, G. (2016). *Sosyo-ekonomik hakların ve toplumsal cinsiyet eşitliği istemlerinin liberalizmle sınanması.* Sosyal İnsan Hakları Ulusal Sempozyumu VIII. Bildiriler.
- Toksöz, G. & Memiş, E. (2018). İstihdamda toplumsal cinsiyet eşitliği haritalama ve izleme çalışması. <https://dspace.ceid.org.tr/xmlui/bitstream/handle/1/171/ekutuphane6.2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Toksöz, G., Yüksel-Kaptanoğlu, İ., Memiş-Parmaksız, E., Arslan, H., Kabadayı, A., Akyıldırım, O. & İnanç, B. (2021). *Göstergeler aracılığıyla toplumsal cinsiyete duyarlı hak temelli izleme kılavuzu.* <http://dspace.ceid.org.tr/xmlui/handle/1/1848>.
- Turgut, Y. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri.* (Ed. Abdurrahman Tanrıöğren). Anı.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2020). 2020 yılı hane halkı işgücü anketi mikro veri seti.
- Türkiye İstatistik Kurumu Toplumsal Yapı ve Cinsiyet İstatistikleri. (2020). <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Nufus-ve-Demografi-109>.
- Türlüoğlu, E. (2018). Kadın istihdam ve büyüme ilişkisi: VAR modeli analizi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(9), 59-68. <https://dergipark.org.tr/en/pub/asead/issue/41120/497015>.
- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2018). 2018-2019 Cinsiyete dayalı ücret farklılıklarını anlamak. [https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS\\_651863/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_651863/lang--tr/index.htm).
- Urla Zeytinoglu, I., Timurcanday Ozmen, O., ErgençKatrinli, A., Kabasakal, H., & Arbak, Y. (2001). Factors affecting female managers' careers in Turkey. In *The economics of women and work in the Middle East and North Africa* (pp. 225-245). Emerald Group Publishing Limited. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1094-5334\(01\)04013-4/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1094-5334(01)04013-4/full/html).
- United Nations. (2020). The world's women 2020: Trends and statistics. Women and men in the labour force. <https://worlds-women-2020-data-undesahub.arcgis.com/apps/women-and-men-in-the-labour-force/explore>.

Yeşilkaya, F., Topalhan, T. & Miçooğulları, S. Ü. (2020). Eğitim-istihdam ve eğitim-gelir etkinliği: Yükseköđretime katılımın OECD ölkeleri bazında panel veri analizi. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 10(2), 413-430. <https://doi.org/10.32331/sgd.841019>.