

Çalışan Kadınların Annelik Rolü Üzerine Fenomenolojik Bir Değerlendirme

Faruk Kerem Şentürk^{1*} Gözde Nur Boz²

Öz

Bu araştırmada, insan kaynakları (İK) yöneticilerinin kadın çalışanların annelik rolüne ve bu konudaki mevcut düzenlemelere ilişkin algıları ile bu rolün desteklenmesine yönelik iyileştirme önerileri incelenmiştir. İK yöneticilerinin bakış açılarını detaylı bir şekilde ele almak amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bu konudaki deneyimlerin ve bu deneyimlerin anlamlandırılma süreçlerini keşfetmek açısından araştırmada fenomenoloji deseni kullanılmıştır. İstanbul şehri Avrupa yakasında hizmet sektöründe faaliyet gösteren İK yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Yapılan betimsel analiz neticesinde 30 kod ve altı tema ortaya çıkarılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre annelik rolünün iş ile birlikte zor ve yıpratıcı bir süreç olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte kadının toplumda özgürleşmesi, çocuğun gelişmesi ve bazı rollerin yıkılması açısından annenin çalışmasının önemi üzerinde durulmuştur. Halihazırdaki uygulamaların (doğum ve süt izni, eğitimler, esnek çalışma) yetersizliği belirtilmiş alternatif fırsatlara olan ihtiyaçlar vurgulanmıştır. Annelik süreçlerinde kreş desteği, esnek çalışma imkânı, izin ve maddi destek fırsatları olduğu ama bunun yaygınlaşmadığı ve yaygınlaşmasına ihtiyaç olduğu belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Annelik rolü, Cinsiyet eşitsizliği, İş-aile dengesi, Hizmet sektörü.

¹ Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Düzce, Türkiye, keremsenturk[at]duzce.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-3055-0797.

² Uzm., Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce, Türkiye, gozdeekiyak[at]gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3230-635X.

A Phenomenological Evaluation of the Motherhood Role of Working Women

Abstract

This study examines human resources (HR) managers' perceptions of female employees' maternal role and the existing regulations related to this role, along with suggestions for improvements to better support it. A qualitative research approach was employed to gain an in-depth understanding of HR managers' perspectives. The phenomenological design was employed to investigate the experiences related to this issue and the processes through which these experiences are interpreted. Semi-structured interviews were conducted with HR managers operating in the service sector on the European side of Istanbul. As a result of the descriptive analysis, 30 codes and six themes were identified. The findings of the research highlight that the motherhood role presents a difficult and exhausting process in conjunction with work. Furthermore, the importance of maternal employment is emphasized in terms of women's liberation in society, child development, and the dismantling of certain roles. The inadequacy of existing practices (such as maternity and breastfeeding leave, training programs, and flexible working arrangements) is highlighted, underscoring the need for alternative opportunities. Although there are supports such as childcare assistance, flexible working options, right to leave, and financial support available during motherhood, it is noted that these are not widespread and that there is a pressing need for their expansion.

Keywords: Maternal role, Gender inequality, Work-family balance, Service sector.

Atıf/Citation: Şentürk, F.K. & Boz, G.N. (2025). Çalışan kadınların annelik rolü üzerine fenomenolojik bir değerlendirme. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 523-62. <https://doi.org/10.21798/kadem.2025.192>

¹ Assoc. Prof., Düzce University, Faculty of Business Administration, Department of Business Administration, Düzce, Türkiye, [keremsenturk\[at\]duzce.edu.tr](mailto:keremsenturk[at]duzce.edu.tr), ORCID ID: 0000-0002-3055-0797.

² MSc, Düzce University, Institute of Social Sciences, Düzce, Türkiye, [gozdeekiyak\[at\]gmail.com](mailto:gozdeekiyak[at]gmail.com), ORCID ID: 0000-0002-3230-635X.

Extended Abstract

This research delves into the complex intersection of motherhood and employment within the specific context of Istanbul's service sector. Recognizing the evolving roles of women in contemporary society, the study examines the perceptions of Human Resources (HR) managers regarding the challenges faced by working mothers, the effectiveness of existing support regulations, and potential avenues for improvement. The investigation is framed by an understanding that maternal employment is not merely an economic necessity but also a critical factor in women's empowerment and the holistic development of children. However, the study acknowledges that the dual role of mother and employee can be a demanding and often isolating experience, necessitating a closer examination of organizational support systems.

Employing a qualitative, phenomenological approach, the researchers sought to gain a deeper understanding of the lived experiences and perspectives of HR managers responsible for shaping workplace policies and practices affecting working mothers. This methodology, characterized by its focus on subjective experiences and meanings, is well-suited to exploring the nuanced perspectives of individuals operating within a specific social and organizational context. Semi-structured interviews were conducted with a sample of HR managers in the Istanbul service sector, allowing for a flexible and in-depth exploration of their beliefs, attitudes, and experiences related to supporting working mothers. The rigorous analysis of the interview data led to the identification of 30 distinct codes, which were subsequently synthesized into six overarching themes representing the key dimensions of the research findings.

The findings of the study highlight a central tension: While HR managers generally recognize the importance of maternal employment for both women's advancement and child well-being, they also acknowledge that the motherhood role can present significant challenges and obstacles for women in the workplace. The study suggests that the difficulties stem from a combination of factors, including societal expectations surrounding motherhood, balancing work and family responsibilities, and the perceived inadequacy of existing support mechanisms. The feeling of isolation reported by working mothers is further exacerbated by systemic issues within the organizations, which may not always fully accommodate the unique needs of employees with caregiving responsibilities.

A critical assessment of current support regulations, such as maternity leave and flexible work arrangements, revealed that these mechanisms are often perceived as insufficient and inconsistently applied. Maternity leave, while legally mandated, may not be long enough to allow mothers to fully recover from childbirth and establish a secure bond with their infants. Furthermore, the financial implications of extended leave can be a significant deterrent for some women. Flexible work arrangements, such as telecommuting or adjusted work schedules, are often touted as a solution to the work-life balance challenges faced by working mothers. However, the study suggests that the availability and

implementation of these arrangements can vary widely across organizations and may not always be effectively utilized to meet the needs of individual employees. There also exists the implicit bias that flexible workers are less committed to their work, which hinders career progression.

Participants in the study consistently emphasized the need for a more comprehensive and proactive approach to supporting working mothers. Specific recommendations included:

The high cost and limited availability of quality childcare services were identified as a major barrier to maternal employment. Participants suggested that organizations could play a more active role in providing or subsidizing childcare through on-site facilities, partnerships with external providers, or financial assistance programs.

Moving beyond generic flexible work policies, participants advocated for developing tailored arrangements that address the specific needs of individual employees. This could include options such as compressed workweeks, job sharing, and the ability to work remotely on a more consistent basis. Also, organizations need to embrace and promote these programs to normalize the use and prevent biases. In addition to supporting childcare costs, participants suggested that organizations could explore other forms of financial assistance, such as parental leave supplements, tax credits, or subsidies for family-related expenses.

The study's findings ultimately call for a fundamental shift in how organizations view and support working mothers. Rather than treating motherhood as a personal issue or a potential impediment to productivity, the study suggests that organizations should adopt a more holistic approach that recognizes women as active agents in the workplace with valuable contributions to make. This requires a commitment to creating a supportive and inclusive work environment where women feel empowered to balance their work and family responsibilities without facing undue hardship or discrimination.

The findings of this study have significant implications for policymakers, HR professionals, and organizational leaders in Istanbul and beyond. By highlighting the challenges faced by working mothers and offering concrete recommendations for improvement, the research provides a valuable framework for creating more equitable and supportive workplaces that enable women to thrive professionally and personally. Future research could explore the experiences of working fathers, the impact of cultural norms on gender roles, and the effectiveness of different organizational interventions designed to support working parents. Ultimately, creating a more family-friendly work environment will benefit not only individual employees but also the overall productivity and competitiveness of organizations.

Keywords: Maternal role, Gender inequality, Work-family balance, Service sector.

Giriş

Kadın olma süreci biyolojik cinsiyet ile başlayarak, toplumsal rol gibi sosyal beklentilerin öğrenilmesiyle şekillenmektedir. Anne olmaya karar verme ve anne olma süreci şüphesiz kadınların hayat döngüsünde en önemli geçiş dönemlerinden biridir. Bu araştırmada annelik kavramı çalışma yaşamı açısından ele alınmaktadır. Kadın erkek eşitliği geçmişten günümüze süregelen bir tartışma konusu olarak devam etmektedir. Toplumda kişilerin kendi hayatı ile ilgili konularda karar sahibi olma hakkı ve toplumun sağladığı fırsatlardan eşit olarak yararlanma hakkı bulunmasına karşın kadına ve erkeğe biçilen roller incelendiğinde kadınların erkeklerle eşit şartlarda iş yaşamında bulunamadıkları söylenebilmektedir. Fakat bu durum geçmişle kıyaslandığında kadınların eskiye nazaran iş yaşamında daha aktif rol aldıklarını söylemek mümkündür (TÜİK, 2019). Bunun nedenleri olarak ise köyden kente göç, evlilik yaşının artması, kadınların eğitim düzeylerinin artması gösterilebilmektedir (Aksöz & Durkal, 2021; Umutlu & Öztürk, 2020). İş hayatına atılan kadın geleneksel kimliğinden bir parça ayrılmış olsa bile bunu tamamen gerçekleştirmesi mümkün görülmemektedir. Toplum tarafından çocuk bakım ve ev işleri gibi sorumlulukları üstlenen kadın üstlendiği bu iki rolü birlikte yürütmek zorunda kalmaktadır. Bu konu literatürde kadınların üçlü yükü (triple burden) olarak geçmekte ve üretken, yeniden üretici ve topluluk temelli işler olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır (Moser, 1993). Üretkenlik, ücretli işleri ve geçimlik üretimi kapsarken; yeniden üreticilik, çocuk doğurma, çocuk bakımı ve ev işleri gibi işgücünün sürdürülebilirliği ile alakalı yükleri kapsamaktadır; topluluk temelli işler ise gönüllü olarak yürütülen, komşuluk, mahalle organizasyonları, sağlık ve eğitim gibi ortak hizmetlerin sürdürülebilirliğine yöneliktir. Bu roller kalkınma için kritik olsa da çoğu zaman görünmez ve ekonomik olarak değer görmez. Bu nedenle kalkınma politikalarının başarılı olabilmesi, kadınların bu çoklu sorumluluklarının fark edilmesine ve özel ihtiyaçlarının dikkate alınmasına bağlıdır (Moser, 2003). Kadınların ortaya koyduğu emeğin değersiz görülmesinde kamusal-özel alan ayırımına da dikkat çekilmektedir. Walby, kapitalist ekonomi ile ataerkil aile ekonomileri arasındaki gerilimlerden iki temel patriyarka biçiminin ortaya çıktığını savunur: Özel ve kamusal. Özel alan, kadınları ekonomik ve siyasal güçten dışlayarak işlerken; kamusal alan, kadınları işgücüne dahil eder ancak onları ayrıştırılmış ve düşük ücretli işlere yönlendirir (Walby, 1989). Feminist teoriler de kadınların kapitalist sistemde kamusal-özel ayrımı

nedeniyle çifte yabancılaşma yaşadığını savunur. Kadın emeği, ev içi rollerle ilişkilendirilerek değersizleştirilir ve bu da düşük ücretlere yol açar. Feminist perspektif, “eşit değerde işe eşit ücret” ilkesiyle bu yapısal eşitsizliğe karşı mücadele eder (Ferguson vd., 2022).

Toplumdaki cinsiyet rollerinin değişmeye başladığı bir dönemde, hukuki ve ahlaki normlar göz ardı edilerek kadını sadece annelik rolü üzerinden ele almak eksik bir değerlendirme olarak kalmaktadır. Özellikle yeni neslin toplumsal ve ahlaki değerler bağlamında yetişmesi için annenin de kendini yetiştirmesi gerekmektedir. Dolayısıyla kadınların bir taraftan annelik rolünü hakkıyla yerine getirebilmesi diğer taraftan ekonomik özgürlüklerini kazanarak toplumda hak ettikleri değeri görebilecekleri bir denkleme ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada kamusal alanda ve özel sektördeki şirketler ile birlikte devlet düzenlemelerinin entegre ve ortak bir akıl dahilinde hareket etmesi gerekmektedir. Bu araştırmada kadın çalışanların annelik rolü, bu rolü desteklemeye yönelik mevcut düzenlemeler ve bu konuda yeni neler yapılabileceği soruları üzerine odaklanılmıştır. Bu bağlamda hizmet sektöründe çalışan İK yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu konuda bilgi toplamak amacıyla kadınların iş hayatındaki konumu, çalışan kadınların annelik rolü, çalışan anneler için mevcut yasal ve kurumsal düzenlemelerin yeterliliği ve çalışan anneler için ne gibi yeni düzenlemeler yapılabileceğine yönelik sorulara yanıt aranmıştır.

Literatür Taraması

Teorik Çerçeve

Feminizm tarihi üç dalga halinde incelenebilir: Birinci dalga temel hak eşitliğine, ikinci dalga ev içi emeğe ve toplumsal cinsiyet rollerine, üçüncü dalga ise farklı kadınlık deneyimlerine odaklanır. Liberal feminizm bireysel hakları, Marksist-sosyalist feminizm kapitalizmi, radikal feminizm ise kadınların ezilmesini yapısal bir sorun olarak ele alır (Mermutlu & Çetin, 2023). Toplumsal yapıya daha uygun olduğu ifade edilen sosyalist feminizm, aileyi reddetmeden kadınların haklarının korunmasını ve sorumlulukların eşit paylaşımını savunur (Kesen, 2019). Bu kuramsal çerçeveler, kadınların toplumsal yaşamda üstlendiği çoklu rollerin görünür kılınmasına katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Özellikle feminist kuramların dikkat çektiği “*triple burden*” (üçlü yük) kavramı, kadınların aynı anda üretici (ücretli emek), yeniden üretici (bakım ve ev içi sorumluluklar) ve topluluk yönetimi (gönüllü ve toplumsal katkı) rollerini üstlenmelerine işaret eder. Bu çoklu yük, kadınların toplumsal cinsiyet temelli eşitsizliklerle nasıl çok katmanlı bir biçimde karşılaştığını ortaya koyar (EIGE, 2025). İkinci dalga feminizm içerisinde yankı bulan “kişisel olan politiktir” (personal is political) söylemi bu dönemin öncüsü olmuş ev içi ve cinsiyete dayalı iş bölümünde toplumsal değişim ve dönüşümlere yönelik mücadelelerin mottosu olmuştur (Aktemir, 2020). Söz konusu slogan sadece kamusal alanda değil özel alanda da dönüşüm talebini kapsamaktadır (Atan, 2015). Materyalist feminizme göre kadınlar kamusal alanda kapitalizm, özel alanda ise ataerki tarafından sömürülür; bu nedenle kadınların özgürleşmesi, her iki sisteme karşı eşzamanlı bir mücadeleyi gerektirir. Kadın ve erkek arasındaki ilişki hiyerarşik olup maddi temellidir; artı değer üreten erkek, yeniden üretim alanına sıkışan kadın üzerinde egemenlik kurar (Kergoat, 2009). Dolayısıyla kamusal / özel alan ikilemi içinde farklı ayrımları barındırmakta ve geçmişi köklü ataerki bir zihniyete dayanmaktadır (Günindi Ersöz, 2015). Bu bağlamda alanyazında yapılan çalışmalarda Goodin (2008) kadınların ekonomik güvenliğinin sağlanabilmesi için, öncelikle onların toplumda yaptığı işin özgün niteliğinin ve değerinin tanınması gerektiğini belirtmektedir. Pateman (1987) da bunun için kadınların kendilerine özgü yetenekleri, ihtiyaçları ve kaygıları olduğunun toplumun geneli tarafından kabul edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Feminizm, kadının toplumdaki konumunu anlamlandırmak amacıyla düşünsel bir çerçeve olarak cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramlarını gündeme getirmiştir. Cinsiyet kavramı, kadın ya da erkek olmanın biyolojik yönünü ele alırken toplumsal cinsiyet kavramı kadın veya erkek olmaya toplumun ve içinde bulunulan kültürün kişiye yüklediği anlam ve beklentiler olarak ifade edilmektedir (Dökmen, 2004). Cinsiyet değişmezken toplumsal cinsiyet kültüre, zamana ve aile yapısına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Cinsiyet doğalken toplumsal cinsiyet insan icadıdır ve toplumun kişiye yüklediği anlam ile ifade edilir (Saraç, 2013). Bireyin içinde bulunduğu kültür, her iki cinse de nasıl hareket etmesi, nasıl davranması, nasıl düşünmesi gerektiğine dair beklentiler oluşturarak kişilerin sosyal yaşamlarını bu beklentiler doğrultusunda şekillendirmektedir (Akın & Demirel, 2003).

Toplumsal cinsiyet rolleri, toplumun kadın ve erkeklerden beklediği davranış kalıplarını ifade eder. Erkek egemen bir sistem tarafından şekillendirilen bu roller, toplumsal ve kültürel olarak süregelen kadın-erkek eşitsizliğini pekiştirmektedir (Gülseven, 2017). Bu bağlamda, mevcut toplumsal cinsiyet rolleri incelendiğinde, ataerkil bir anlayışın etkisiyle kadının zihinsel, fiziksel ve sosyal olarak erkeğin gerisinde konumlandığı bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bu anlayış doğrultusunda kadın, genellikle aileyle özdeşleştirilmiş ve yaşam alanı haneyle sınırlandırılmıştır (Kümbetoğlu, 2001; Oğuz, 2016). Toplumsal cinsiyet rollerinin kadınlara yüklediği bu geleneksel sorumluluklar, en belirgin biçimde annelik rolünde görünür hale gelmektedir. Kadının hem özel alanda “bakım veren” olarak konumlandırılması hem de çalışma yaşamına katıldığında bu rolüyle çatışma yaşaması, annelik kavramını toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin merkezine yerleştirmektedir. Bu nedenle, kadınların çalışma yaşamındaki konumunu anlamak için annelik rolünü ve çalışan annelere yönelik toplumsal beklentileri tartışmak gereklidir.

Anne Kavramı ve Annelik Rolü

Biyolojik açıdan anne; gebe kalma ile başlayan süreçte dokuz ay boyunca karnında bir bebek taşıyan ve bu bebeğin dünyaya gelmesine vesile olan kadındır. Manevi açıdan ise anne; şefkat, merhamet ve sevgi gibi duyguları barındıran, bir bebeğin maddi ve manevi sorumluluğunu üstlenen ve her türlü ihtiyacının giderilmesi için emek sarf eden kadın olarak tanımlanmaktadır (Tuncer & Neslihan, 2018). Annelik insanlığın devamlılığı için bir dönüm noktası olarak nitelendirilmektedir (Kesen, 2022). Eski çağlardan günümüze bir kadının en değerli sorumluluğu ve rolünün bir çocuk dünyaya getirmek ve onun bakımını üstlenmek olduğu ifade edilmektedir (Haralambos, 1984; Uğurlu, 2013).

Annelik, bebeğin bakım ve korunmasının yanında onun sağlıklı bir biçimde büyümesi ve gelişimini tamamlaması için de oldukça önemlidir (Brunton & Russell, 2008). Genetik, fizyolojik ve toplum tarafından yüklenen annelik davranışlarının günlük hayata olan yansımaları annelik rolü ile ifade edilmektedir (Esel, 2010; Rubin, 1984). Annelik rolü toplumsal ve kültürel olarak belirlenmekte, annelik rolüne yüklenen anlamlar ise değişmekte ve tarihsel süreçlerden etkilenmektedir (Uğurlu, 2013). Sosyolojik olarak annelik kavramının 1970’lerden önceki odak noktası ya demografik

açından çocuk sahibi olmak ya da çocuk yetiştirmektir (Zeybekoğlu Akbaş & Dursun, 2022, s. 113). Günümüzde annelik daha bilinçli hale gelmiş ve kendini hazır hisseden planlı olarak anne olma kararı alan kadınlara dönüşmüştür (Currie, 2009). Kadının eğitim düzeyinin artması ve iş yaşamına katılması çocuğunun daha sağlıklı ve daha verimli bir dönem yaşamasına zemin hazırlamaktadır. Ayrıca annenin de daha fazla bilinçlenmesine, çocukla daha verimli zaman geçirmesine, yönlendirici ve eğitici bir yol izlemesine, duyarlı ve bilinçli olmasını sağlamakla beraber ilk bağı anne ile kuran bir çocuğun bu duygudan yoksun kalmamasına neden olarak daha sağlıklı nesiller yetişmesine neden olacaktır (Akın & Özvarış, 2002).

1970'li ve 1980'li yılların başında popüler hale gelmeye başlayan ve kadınların iş gücüne katılımı ile ortaya çıkan çalışan annelik tabiri, ev ve çocuk bakım görevlerinin yanı sıra bir kadının haftalık 40 saat veya daha fazla süre ile çalışması, gelir sağlaması ve kariyer yapmayı amaçlaması olarak ifade edilmektedir (Dillaway & Pare, 2008). Çalışan annelik, hamilelik aşaması ile ortaya çıkan doğum ve süt izinleri, bebek bakımı ve çocuğun ihtiyaçlarının karşılanması gibi birçok zor ve fazlası ile emek sarf edilmesini gerektiren sorumlulukları içerisinde barındırmaktadır (Schwartz, 2001).

Çalışma Yaşamında Kadın ve Anne

Kadınların çalışma yaşamına aktif olarak dahil olmaları Sanayi Devrimi sonrasına dayanmaktadır. Bunun nedeni o dönemde dünyanın birçok bölgesinde yaşanan savaşlar neticesinde erkeklerin sürekli cepheye gitmeleri sonucu istihdamda eksiklikler yaşanmasıdır (Yılmaz & Zoğal, 2015). Sanayileşme süreci geleneksel işlerin yanı sıra daha geniş bir çalışma alanı ve iş gücü ihtiyacı gerektirmiştir. Buradan hareketle kadınlar sanayileşme öncesi ev içerisindeki sorumluluklarını yerine getirmekle yükümlüken sanayi dönemi sonrası çalışma yaşamında yer edinmişlerdir (Türkkahraman & Şahin, 2010).

Kadınların iş yaşamına katılımı, hayatlarında önemli değişimlere yol açarak eşitlik ve ekonomik özgürlük gibi konuları gündeme taşımıştır. Kadınlar, hangi işte çalıştıklarından bağımsız olarak, annelik kimliklerinin yanı sıra çalışan ve ekonomik bağımsızlığını sağlayabilen bireyler olma düşüncesine büyük değer atfetmektedir (Gürol, 2007). Günümüzde

kadınlar, geçmişe kıyasla çok daha geniş iş alanlarında çalışma fırsatı yakalamaktadır (Koyuncu Şahin & Çoban, 2019). Dolayısıyla kadınların iş yaşamında aktif rol alması ve elde ettikleri başarılar, yalnızca ekonomik kalkınmaya değil, toplumsal gelişime de katkı sağlamakta ve yoksulluğun azaltılmasında kritik bir rol oynamaktadır (Koru Uzkuurt, 2019). Ancak kadınlar, işe girme, işte kalma ve kariyer basamaklarında yükselme konularında erkeklere kıyasla halen dezavantajlı durumdadır. Erkeklerin iş yaşamında daha aktif görülmesi ve erkek egemen iş algısı, kadınları geri planda bırakmaktadır. Somut engeller, hükümet kararları ve kurumsal politikalarla kısmen giderilebilse de soyut engellerin aşılabilmesi için toplumsal yapıda kadına yönelik bakış açısının köklü bir şekilde değişmesi gerekmektedir (Güzel, 2009).

Çalışan kadınlar kariyer hayatları boyunca birçok sorun ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Cinsiyete küçük yaşlarda yüklenen roller (Koru Uzkuurt, 2019), cam tavan sendromu (Dreher, 2003), eşlerin her ikisinin de kendi kariyerine odaklanması, ay ışığı sendromu (Koç, 2015), aynı anda iki farklı alanda uzman olma-kariyer yapma çabası (Jahangirov, 2012), mobbing (Alparslan & Tunç, 2016) gibi birçok nedenden kadınlar kariyer basamaklarının farklı evrelerinde tikanıklıklar yaşayabilmektedir.

TÜİK (2025a) verilerine göre kadınlarda işsizlik oranı %11,8 olarak tahmin edilirken istihdam oranı %32,5 olarak gerçekleşmiştir. İşgücüne katılma oranı ise erkeklerde %72 iken kadınlarda %36,8 olarak gerçekleşmiştir. Kadın istihdamının artırılması amacıyla yürütülen çalışmalar neticesinde, 2002 yılı ile kıyaslandığında %72,5'lik kayıt dışı çalışan kadın oranı 2019 yılı itibariyle %42,2'ye gerilemiştir. 2002 yılında %5,1 olan kadın işveren oranı 2019 yılı itibariyle %10,3'e yükselmiştir (KSGM, 2019). TÜİK Hane Halkı İşgücü Araştırması Raporu'na göre (2020) 2014 ve 2018 yılları arasında tarım ve sanayi sektörlerinde kadın istihdamının düştüğü ortaya çıkmaktadır. Aksine hizmet sektöründeki istihdam sürekli artış göstermektedir.

Kadınların iş yaşamında istihdam edilmesine yönelik bir taraftan devlet tarafından yasal düzenlemeler gerçekleştirilirken diğer taraftan kamusal alanda da bu konuda eğitimler, paneller, konferanslar düzenlenmekte kadın girişimciliği teşvik edilmektedir. Özellikle çalışan annelere yönelik geliştirilen aile dostu işyeri politikaları bu konuda önemli görülmektedir.

Aile Dostu İşyeri Politikaları

Aile dostu politikalar, ebeveynlerin ve küçük çocukların bakıcılarının iş ve aile hayatını dengelemelerine yardımcı olan politikalar olarak tanımlanır. Bu politikalar, genellikle ebeveynlere zaman, maddi kaynaklar ve hizmetler sunar. Ailelerin, işletmelerin ve devletin çocukların erken dönemlerine yaptığı yatırımlar, çocukların eğitimde ve yaşamda başarılı olmasının, yetişkinlerin iş hayatında verimli olmasının ve yoksulluktan kurtulma ile sağlıklı bir yaşam temelinin oluşturulmasına katkı sağlar (UNICEF, 2019). Ülkemizde 11. Kalkınma Planı hedefleri kapsamında, kadın istihdamına yönelik politikalar arasında çocuk bakım hizmetleri, esnek çalışma düzenlemeleri ve iş-aile dengesinin sağlanmasına yönelik çalışmalar yer almaktadır (KSGM, 2022).

Aile dostu işyeri politikalarının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için öncelikle aile dostu işyeri kültürünün örgütlerde yer edinmesi gerekmektedir (Thompson vd., 1999). Aile dostu iş hukuku düzenlemeleri daha esnek çalışma şartlarının oluşturulması ile aile sorumluluklarının da çalışma yaşamı devam ederken yerine getirilebilmesine olanak sağlayan düzenlemeler olarak bilinmektedir. Söz konusu aile yükümlülükleri; bakıma muhtaç çocukların, eşlerin bakmakla yükümlü olunan ebeveynlerin ve yakınların bakımını kapsamaktadır. Uygulanan esnek çalışma koşulları ile hem çalışan performansı hem de işletme karlılığı pozitif yönde etkilenmektedir (Aydın & Demirkaya, 2017). Aile dostu işyeri politikaları üç başlık altında incelenebilir. Bunlar esnek çalışma, izin politikaları ve çocuk bakım destekleri şeklinde sıralanmaktadır (Akyol, 2018).

Esnek Çalışma

Kadın istihdamını artırmak ve kayıt dışı çalışma oranlarını azaltmak amacıyla gerçekleştirilen politikalar sonucunda, 2003 sonrası yürürlüğe giren 4857 Sayılı İş Kanunu kapsamında “kısmi süreli çalışma,” “geçici iş ilişkisi” ve “çağrı üzerine çalışma” gibi esnek çalışma modelleri hayata geçirilmiştir (Kaya & Doğan, 2016). Bu çerçevede, zaman esnekliği; esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış vardiya ve haftalık işlerde geçici çalışmayı ifade ederken, mekân esnekliği uzaktan çalışmayı kapsamaktadır. Çalışma süresi esnekliği; kısmi zamanlı çalışma, görev paylaşımı ve fazla mesai uygulamalarını, izin esnekliği ise kısa ve uzun süreli izin düzenlemelerini

kapsamaktadır (Kossek & Michel, 2010). Bu esnek çalışma modelleri, kadınların iş hayatında daha aktif yer almasına olanak tanırken, anne kimliği ile çalışan kimliğini bir arada yürütebilmelerine de imkân sağlamaktadır (Toksöz, 2012).

Ebeveyn İzni

Türkiye’de anne ve babalara sağlanan izinler belirli kanunlarla düzenlenmiştir. Bu izinler; doğum izni, ebeveyn izni ve babalık izni olarak sıralanmaktadır. 16 hafta olarak belirlenen doğum izni doğum öncesi sekiz hafta ve doğum sonrası sekiz hafta olarak kullanılmakta olup ikiz, üçüz veya daha fazla çocuk sayısı eklenmesi durumunda doğum öncesi olan sekiz haftaya iki hafta daha eklenmektedir. Doğum sonrasında annenin isteği doğrultusunda altı aya kadar ücretsiz izin kullanım hakkı bulunmaktadır. Bununla beraber evlatlık edinme durumlarında aile fertlerinden birine sekiz hafta izin hakkı tanınmaktadır. Bir yaşından küçük çocuğu bulunan anneler için ise günde bir buçuk saat emzirme izni verilmektedir. Babalık izinleri değerlendirildiğinde ise babalara beşgün ücretli izin hakkı tanınmaktadır (4857 Sayılı İş Kanunu, Ek Madde 2). Memur olarak görev yapan annelere emzirme izni olarak ilk altı ay boyunca günde üç saat, ikinci altı ay içerisinde ise günde bir buçuk saat olarak verilmektedir (657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, md. 104 d fıkrası). Türkiye’de doğum izinleri ücretli olarak verilmekte olup 16 hafta olarak belirlenmiştir. Bu izinlerin kullanılabilmesi için izin kullanmaya başlamadan önceki bir yıl içerisinde en az 90 gün sigorta primi yatırılmış olması şartı yer almaktadır (Yiğit & Uğur, 2017). Bunun yanı sıra yeni yürürlüğe giren Devlet Memurlarının Yarım Zamanlı Çalışma Hakkının Kullanımına İlişkin Yönetmelik (2025) ile devlet memuru ebeveynlere doğum sonrası yarım zamanlı çalışma hakkı tanınarak iş-yaşam dengesi desteklenmiştir.

Çocuk Bakım Desteği

Çalışan annelerin hamilelik ve doğum sonrası iş yaşamlarına rahat bir biçimde devam edebilmeleri adına firmaların çocuk bakım desteği sunması oldukça önemlidir (Meurs vd., 2008). Çocuk bakım hizmetleri yeterli düzeyde olan ülkelerde kadınların işgücüne katılmaları daha kolay bir hale gelmekte, iş-aile çatışması minimum düzeye indirilmeye çalışılmaktadır (Kaya, 2021). Ülkemizde kreş ve gündüz bakımevlerinin oldukça yaygın

olduğu görülmekte ancak her ailenin ekonomik olarak ulaşabileceği düzeyde bulunmamaktadır. Bununla birlikte devlet tarafından sunulan kreş ve gündüz bakımevleri hizmetleri de kısıtlı sayıdadır (İçağasioğlu Çoban & Özbesler, 2009) (Bkz. Tablo 1). Çalışan annelere sağlanabilecek çocuk bakım destekleri şu şekilde sıralanabilmektedir; iş yerinde kreş bulundurulması, işyerinin anlaşmalı olduğu bir kreş olması, çocuk bakım masraflarına örgüt tarafından bütçe ayrılması çalışan annelere çocuk bakım süreçlerinde oldukça büyük yararlar sağlayacaktır (Akyol, 2018).

Tablo. 1. Özel Kreş ve Gündüz Bakım Evlerinde Ücretsiz Bakılan Çocuk Sayısı

Yıllar	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Sayı	2.400	2.760	3.300	2.663	2.775	2.744	2.759

Kaynak: TÜİK İstatistiklerle Çocuk 2023, 19.04.2024.

Çalışan Annelere Yönelik Gerçekleştirilen Araştırmalar

Bu kısımda çalışan annelerin yaşadıklarını farklı pencerelerden ele alan çalışma bulgularına yer verilecektir. Gökdemirel ve diğerleri (2008) çalışan annelerin emzirme sürecinde yaşadıklarını nitel bir çalışma kapsamında ele almış ve çalışan annelerin, yetersiz doğum ve süt izni, işyeri koşullarının elverişsizliği ve işveren baskısı nedeniyle emzirme ve bakım süreçlerinde zorluk yaşadıklarını; annelik nedeniyle işten çıkarılma ve statü kaybı gibi olumsuzluklarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

Sarıtaş ve Bozkurt (2020) ise çalışan ve çalışmayan annelerden oluşan bir örneklem grubuna yönelik yaptığı nitel bir araştırmada çalışan annelerin kariyerlerini ön planda tutuyor olmaları nedeniyle çocuklarıyla çok ilgilenemediği ve onlarla yeterli zaman geçiremediğini belirtmektedir. Bu nedenle çalışan annelerin çocuğuyla daha kaliteli vakit geçirebilme adına bakıcı desteğini tercih ettiği belirtilmiştir.

Diğer bir çalışmada Otluoğlu ve diğerleri (2021) Covid-19 döneminde akademisyen annelerin iş-yaşam deneyimlerini nitel bir araştırma üzerinden değerlendirdiği çalışmasında, akademisyen annelerin ev işleri ve çocuk bakımındaki artan yük nedeniyle akademik üretkenliklerinin azaldığını, yayın yapma performanslarının düştüğünü ve aile hayatına

yönelmek zorunda kaldıklarını tespit etmiştir. Salgın sürecinde ise araştırmaya odaklanırken çocuklarına yeterince zaman ayıramadıkları için suçluluk hissettikleri belirtilmiştir. Utaş Akhan ve Batmaz (2011) 0-6 yaş grubu çocuğu olan çalışan annelerin çocuk bakımı ile ilişkili karşılaştıkları sorunlara odaklandıkları araştırmalarında söz konusu 0-6 yaş grubu çocukların anne yokluğuna ağlayarak ve hırçınlaşarak tepki verdiği tespit etmişlerdir. Buna istinaden çalışan annelerin büyük çoğunluğunun çalışmaktan dolayı suçluluk duygusuna kapıldığı belirtilmiştir. Akyol (2023) ise nitel doküman analizi kapsamında çalışan annelere yönelik yazılan makaleleri incelemiş ve Türkiye’de ve özellikle işletmecilik alanında daha fazla araştırma yapılması gerektiğine yönelik ihtiyacı vurgulamıştır.

Yöntem

Araştırma Deseni

Araştırma sürecinde öncelikle çalışan annelere yönelik algının örgütsel bağlamda nasıl şekillendiği sorunsalı ele alınmış, bu kapsamda annelik rolünün sürdürülebilirliğinin hem bireysel refah hem de kurumsal yapılar açısından önemi vurgulanmıştır. Bu problemin özellikle İnsan Kaynakları (İK) yöneticileri aracılığıyla daha yakından anlaşılabilceği değerlendirilmiştir; zira İK yöneticileri, işe alım, terfi, esneklik politikaları ve izin uygulamaları gibi süreçlerde doğrudan belirleyici aktörlerdir.

Bu kapsamda, İK yöneticilerinin çalışan annelere ilişkin algılarını ve bu algıların kurumsal pratiklere nasıl yansıdığını derinlemesine anlamak amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve betimleyici fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Kerlinger’in (1986) ifadesiyle, araştırma deseni bir problemin çözümüne yönelik stratejik bir yol haritası sunar. Bu bağlamda fenomenoloji, belirli bir olguya ilişkin deneyimlerin özünü anlamaya odaklandığı için, yöneticilerin çalışan annelik olgusuna dair yaşantılarını ve bu yaşantıların anlamlarını ortaya koymak adına uygun bir zemin sağlamaktadır (Göçer, 2013; Yıldırım & Şimşek, 2005).

Betimleyici fenomenoloji, bireylerin bir olguyu nasıl algıladıklarını ve deneyimlediklerini açıklamayı amaçladığı için (Koşar, 2019), araştırmada bu yaklaşım benimsenmiş; veri toplama, analiz ve yorumlama süreçleri de bu doğrultuda yapılandırılmıştır.

Katılımcılar

İstanbul, Türkiye’de nüfus yoğunluğunun en yüksek olduğu şehirdir. Dolayısıyla çalışan sayısı bakımından da en fazla çalışanın olduğu şehir olduğu söylenebilir. Bu araştırmanın evrenini de İstanbul’da hizmet sektöründe çalışan İnsan Kaynakları yöneticileri oluşturmaktadır. İstanbul’daki işgücü 6.9 milyon olup bu rakam Türkiye toplam işgücünün yaklaşık %23’ünü oluşturmaktadır. Kadının işgücüne katılma oranı bölgede %38,3 iken Türkiye genelinde ise %35,1’dir (İŞKUR, 2023). İstihdam edilen nüfusun hizmet sektöründe oranı %70,6 iken İstanbul’daki oran ise %67,7’dir. Hizmet sektöründe çalışan kadın oranı is Türkiye genelinde %35,9 iken İstanbul’da 37,2 civarındadır (BETAM, 2025).

Katılımcıların seçilmesi esnasında araştırma problemine en uygun olan ve nitel araştırmalarda sıklıkla tercih edilen ve derinlemesine bilgi alınmasını sağlayacak olan amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklem sınırlı kaynakların etkin olarak kullanılması için zengin kaynakların belirlenmesi ve seçilmesidir. Bu yöntem, araştırma kapsamında deneyimli ve konuya hâkim bireylerin seçilmesi ve araştırmaya dahil edilmesini içerir (Palinkas vd., 2015). Araştırma sorularına nitelikli cevap verebileceği düşünülen İnsan Kaynakları yöneticilerine görüşme talebi gönderilmiş ve talebe olumlu dönüş yapan 10 katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar hizmet sektörü içinde kadınların yoğun olarak çalıştığı tekstil, pazarlama, turizm, lojistik ve medya alanlarından sürece dahil olmuşlardır. Araştırma bulgularının raporlanmasında katılımcı gizliliğinin sağlanması için her bir katılımcı Katılımcı-1 Katılımcı-10 olmak üzere isimlendirilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların yaş aralığı 35-51, kurumda çalışma süreleri bir ay ile 14 yıl arası, pozisyonda çalışma süreleri ise üç yıl ile 12 yıl arasında değişmektedir. Katılımcılar çalıştığı kurumlar açısından hizmet sektörünün farklı alt dallarında görev yapmaktadır. Şirketlerin bir tanesi orta, diğerleri büyük işletme statüsündedir ve söz konusu 10 şirkette kadın çalışan oranı %45 civarındadır.

Tablo 2. *Katılımcı Özellikleri*

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Unvanı	Kurumda Çalışma Süresi	Yönetici Olarak Çalışma Süresi
K1	Kadın	35	Bekâr	İ.K. Müdürü	3 ay	10 yıl
K2	Kadın	38	Bekâr	İ.K. Müdürü	14 yıl	5 yıl
K3	Kadın	36	Bekâr	İ.K. Müdürü	2 yıl	1 yıl
K4	Kadın	38	Evli	İ.K. Uzmanı	1 ay	3 yıl
K5	Kadın	51	Evli	İşe Alım Uzmanı	3,5 yıl	12 yıl
K6	Erkek	39	Evli	İ.K. Uzmanı	8 yıl	3 yıl
K7	Kadın	47	Evli	İ.K. Uzmanı	14 yıl	9 yıl
K8	Kadın	38	Bekâr	İ.K. Uzmanı	3 yıl	3 yıl
K9	Erkek	39	Evli	İ.K. Uzmanı	9 yıl	5 yıl
K10	Erkek	38	Evli	İ.K. Müdürü	13 yıl	3 ay

Tablo 3. *Kuruma Yönelik Bilgiler*

Katılımcı	Sektör	Personel Sayısı	Kadın Çalışan Sayısı	Kadın Çalışan Oranı %
K1	Tekstil	120	91	75.8
K2	Tekstil	525	420	80
K3	Tekstil	700	300	42.8
K4	Pazarlama	500	100	20
K5	Seyahat	1500	600	40
K6	Pazarlama	300	100	33.3
K7	Lojistik	750	327	43.6
K8	Yapım Şirketi	750	424	56.5
K9	Satın Alma ve Lojistik	1000	365	36.5
K10	Seyahat	2500	1200	48
Toplam		8645	3927	45.4

Veri Toplama

Araştırmada veri toplamak amacıyla görüşmeci tarafından oluşturulmuş yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış, görüşmeler yüz yüze şekilde gerçekleştirilmiştir. Görüşme formu nitel yönetime hâkim ve yönetim alanında uzman üç öğretim üyesi tarafından değerlendirilmiş ve uygun görülen yerler düzenlenerek görüşme formu son şeklini almıştır. Araştırma konusu hakkında genel bilgiye sahip ve nitel araştırma yöntemleri konusunda uzmanlaşmış kişilerden, yapılan araştırmayı çeşitli boyutlarıyla incelemesinin istenmesi inanılabilirlik konusunda alınabilecek önlemlerden biri olarak görülmektedir (Başkale, 2016; Creswell, 2003). Katılımcılara yöneltilen sorular üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcılara yönelik demografik soruları, ikinci bölüm kuruma yönelik soruları, üçüncü bölüm ise araştırma problemine yönelik soruları içermektedir. Araştırma soruları oluşturulurken literatür kısmında belirtilen kaynaklar detaylıca incelenmiş ve katılımcılara toplam altı soru yönlendirilmiştir.

1. Kadınların çalışma hayatındaki konumu ile ilgili değerlendirmeleriniz nelerdir?
2. Annelik rolü hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
3. Bir annenin çalışması hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
4. Çalışan annelerin desteklenmesi bağlamında kamusal uygulamalar ve destekler hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
5. Sizin şirket olarak bu konuda kurumsal düzenlemeleriniz, tedbirleriniz ve destekleriniz mevcut mu?
6. Elinizde imkân olsa bu konuda neler yapmak isterdiniz?

Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen soruların anlaşılabilirliğini test edebilmek adına 2023 yılı Ekim ayında üç katılımcı ile pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme gerçekleştirilmeden önce katılımcılara araştırmanın amacı açık olarak ifade edilmiş, bilinçli onam gözetilerek katılımcı isteği doğrultusunda görüşmeden çekilebileceği ifade edilmiştir. Gerçekleştirilen görüşmeler yöneticilerin çalışan annelerin annelik tutumlarına karşı görüşlerini zaman baskısı hissetmeden ve kendilerini daha rahat hissedebilmeleri amacıyla çalıştığı kurumda gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye katılan her bir katılımcının sözlü onayı alındıktan sonra yapılan görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler 2023 Ekim-Aralık ayları içerisinde 35-45 dakika

aralığında gerçekleştirilmiş, görüşmeler bittikten sonra katılımcılardan alınan ses kayıtları dikkatle yazıya dökülmüş ve sonrasında katılımcıların her birine verdikleri yanıtlar gönderilerek sözlü teyit alınmıştır. Görüşme soruları her katılımcıya aynı şekilde ifade edilmiş olup gerek duyulduğu zamanlarda sorular tekrarlanmış ve görüşmenin akışına göre konu ile alakalı sorular eklenmiştir.

Verilerin Analizi

Fenomenolojik araştırmalar diğer nitel araştırma desenlerinden farklı ve kendine özgü analiz sürecini içermektedir. Araştırmacının görüşmelerden ses kayıt cihazı ve yazılı olarak elde ettiği veriler analiz edilirken araştırmacının yorum, fikir ve düşüncelerinin görüşmeden elde edilen cevaplara yansıtılmamasına dikkat edilmiş, görüşmecinin aktardığı bilgiler doğrudan alıntı şeklinde ifade edilmiştir. Araştırma süreci sonunda ortaya çıkarılan veriler betimsel analize tabi tutulmuştur. Betimsel analizin amacı ortaya çıkarılan verilerin düzenlenerek temalaştırılması, özetlenmesi ve yorumlanmasıdır. Bu yöntem analiz için çerçeve oluşturma, bu çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması olmak üzere dört aşamayı içermektedir (Yıldırım & Şimşek, 2008).

Katılımcıların her bir soru için verdikleri benzer ve farklı ifadeler incelenmiş olup en fazla vurgulanan cevaplar neticesinde kodlar bir havuzda toplanmıştır. Kodlar Saldana (2013) tarafından geliştirilen Magnitude kodlama ile elde edilmiştir. Bu yöntem özellikle nitel verilerin bazı niceliksel özelliklerini değerlendirmek ve analiz etmek için kullanılır. Saldana (2013) bu kodlama türünü nitel verilerde temaların yanı sıra bu temaların yoğunluğuna dair bilgi sağlayarak verilerin daha derinlemesine anlaşılmasını sağlamak amacıyla tanıtmıştır. Kodlar benzerliklerine göre bir araya getirilerek temalar ortaya çıkarılmıştır. Kodlamaların ardından bulgular bölümünde her başlık altına konuyu en iyi yansıttığı belirlenen alıntılara yer verilmiştir. Nitel analiz işleminde bir analiz programı kullanılmamıştır veriler manuel şekilde kodlanmıştır.

Geçerlik, Güvenirlik ve Araştırma Etiği

Bilimsel araştırmaların değeri araştırmacıların yaptıkları çalışmalarda ortaya çıkarmış oldukları bulguların geçerlilik ve güvenilirliğini ifade edebilmesine bağlıdır (Arslan, 2022). Araştırmada iç geçerlilik

(inandırıcılık) için araştırma sorularını oluştururken uzmanlardan görüş alınmış, pilot görüşmeler yapılmış ve bu sayede soruların anlaşılabilirliği ve kalitesi yükseltilmiştir. Bulgular kısmında doğrudan alıntı aktarımları yapılmıştır. Dış geçerlilik (aktarılabirlik) için ise tüm süreçler detaylıca betimlenmeye çalışılmış, amaçlı örnekleme yoluna gidilmiş, katılımcılar ve kurumları ile ilgili detaylı bilgiler verilmiştir. İç güvenilirlik (tutarlılık) adına tüm süreçler adım adım takip edilmiş ve detaylıca raporlanmış, kodlar nitel yönteme hâkim bir uzman tarafından kontrol edilerek tutarlılığı ortaya konmuştur. Dış güvenilirlik (doğrulanabilirlik) açısından ise araştırma süreci bir bütün olarak açık ve gerekçelendirilerek ortaya konmuş, alanında uzman bir akademisyen tarafından araştırma verileri, bulguları ve öneriler değerlendirilmiş, katılımcı alıntılarına yer verilmiş, görüşmelerin ses kayıtları ve deşifleri raporlanmış ve arşivlenmiştir.

Araştırma kapsamında etik sınırların içinde kalmak amacıyla; görüşmeler öncesi katılımcılara araştırma kapsamında detaylı bilgi verilmiş ve sözel onayları alınmıştır. Görüşmeler sonucu elde edilen ses kayıtları katılımcıların izni dahilinde arşivlenmiş, araştırma süreci boyunca katılımcıları ifşa edecek herhangi bir bilgi paylaşımından kaçınılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında sorulacak sorular Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu (Tarih: 20.06.2022, Onay no: 2022/321) tarafından onaylanmıştır.

Bulgular

İnsan kaynakları yöneticilerinin kadın çalışanların annelik tutumlarına yönelik görüşleri betimsel analiz adımları çerçevesinde analiz edilmiştir. İlk olarak analiz için bir çerçeve oluşturulmuş ve sonrasında katılımcıların vermiş oldukları cevaplar neticesinde benzerlikler ve farklılıklar incelenerek en fazla vurgulanan ifadeler kodları ortaya çıkarmıştır. Kodlar arasındaki bağlantılara dayanılarak temalar oluşturulmuştur. Benzerliklerin değerlendirilmesi ve tekrarların elenmesi sonucunda 30 kod elde edilmiş elde edilen kodlar altı tema altında toplanmıştır. Bu temalar: Kadınların çalışma hayatındaki konumu, annelik rolü, annenin çalışması, kamusal düzenlemeler, firma düzenlemeleri, siz olsaydınız şeklindedir.

Kadınların Çalışma Hayatındaki Konumu

Katılımcılardan öncelikle kadının iş hayatında nasıl konumlandırıldığına yönelik düşüncelerini belirtmeleri istenmiştir. Bu bağlamda genel durumu ifade eden beş kod elde edilmiştir.

Tablo 4. Kadınların Çalışma Hayatındaki Konumu

Kodlar	Sıklık	Tema
İşgücüne katılım arttı	9	Kadınların Çalışma Hayatındaki Konumu
Eşitlik sağlanmalı	6	
Çalışma hayatındaki kadın sayısı yetersiz	4	
Normalleşmeli	4	
Disiplin ve düzen sağlıyor	2	

Katılımcılar kadınların iş gücüne katılım oranındaki artışa dikkat çekerken aynı konumda çalışan kadın erkek çalışanların eşit haklara sahip olmadıklarını, erkek çalışanların kariyerlerinin daha hızlı ilerlediğini eşit zamanlı işe girilen bireyler arasında erkek çalışanların daha kolay terfi aldıklarını ifade etmişlerdir.

“Kadınların geçmişe oranla işgücüne katılımı son yıllarda daha fazla arttı. Kadınların çalışma yaşamında çok daha fazla yer alması gerektiğini düşünüyorum kadın işgücüne yer verilen firmalarda verimin daha yüksek olacağını düşünüyorum” (K1).

“Kadınların çalışma hayatındaki konumunun erkeklere göre daha zorlu ve çetrefilli olduğunu düşünüyorum. Kendimden örnek vermem gerekirse bu düzeye gelebilmek için erkek yöneticilere kıyasla daha zorlu süreçlerden geçtiğimi düşünüyorum. Günümüzde bu durum biraz da olsa iyileşmiş durumda geçmiş zamanlarda kadınların yükselmesi hatta çalışması bile çok zorlu süreçlerden geçiyordu. Günden güne bu düzenin iyileşmesini temenni ediyorum. Kadınların çalışmasının normalleşmesini toplumun bu düşünceye erişebilmesini isterim” (K7).

Diğer yandan çalışma hayatında kadın sayısının yeterli olmadığını, kadınlara yüklenen çocuk bakım ve ev sorumluluğunun bu oranı düşürdüğünü ve kadınların çalışma hayatında bulunmasının toplum düzeyinde artık normalleşmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bununla

beraber kadınların iş yaşamında bulunmasını bir denge unsuru olarak nitelendirerek buldukları ortamda disiplin ve düzen sağladığını ifade etmiştir.

Annelik Rolü

Bu temada birçok rolü aynı anda gerçekleştirebilen kadınların özellikle annelik rollerinin nasıl değerlendirildiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Katılımcıların cevaplarından dört kod elde edilmiştir. Katılımcılar genel olarak konuyu cinsiyet eşitsizliği üzerinden değerlendirmiştir.

Tablo 5. Annelik Rolü

Kodlar	Sıklık	Tema
Yalnızca kadına yüklenen bir sorumluluk	9	Annelik Rolü
Mükemmel ama kariyer için zor ve yıpratıcı	5	
Düşünce yapısı düzeldikçe kadın-erkek dengesi sağlanabilir	5	
Biçilen roller nedeniyle değil isteyerek anne olunmalı	1	

Katılımcılara annelikrolü ile ilgili sorular yöneltildiğinde kadın katılımcılar anneliğin mükemmel bir duygu olduğunu fakat kariyerinde ilerlemek isteyen kadınlar için zor ve yıpratıcı bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. Bunun nedenlerini sıraladıklarında ise çocuk bakımının yalnız kadına yüklenen bir sorumluluk olduğunu, çalışma hayatında bulunmanın erkeğin görevi olarak görülmesini ve buna bağlı olarak kadına biçilen görevin çocuk bakım sorumluluğu olduğunu ifade etmişlerdir.

“Annelik aslında mükemmel bir şeyken kadına yüklenen sorumluluklardan dolayı bir işmiş gibi görünüyor. Aslında kadınlar da erkekler gibi hem çalışıp hem ailesine destek sağlayabilir. Kadının rolü aslında geçmişten süregelen ve silinmeye çalışan algı olmalı burada. Toplumumuzda çok sayıda çalışan anne olduğunu ve hem mesleğini icra ettiğini hem de çok başarılı çocuklar yetiştirdiğini görüyoruz” (K2).

Katılımcılar kadınların kendilerine toplum tarafından biçilen annelik rolünü tamamlamak için değil gerçekten isteyerek anne olmaları gerektiğini, kendilerini kariyer anlamında istedikleri seviyeye getiren ve planlı bir şekilde anne olan kadınların hem aile hayatında hem de iş

yaşamında daha başarılı olacağını düşünmektedir. Ayrıca katılımcılar toplumun düşünce yapısının değişmesinin, kadın çalışmamalı algısının azalmasının iş hayatında kadın erkek dengesini sağlayacağı düşünülmektedir.

Annenin Çalışması

Bu tema altında kadınların annelik rolünü yerine getirirken aynı zamanda çalışmaları konusundaki düşünceler derlenmiştir. Tema altında annenin çalışmasını niteleyen yedi kod elde edilmiştir.

Tablo 6. *Annenin Çalışması*

Kodlar	Sıklık	Tema
Annenin çalışması çocuğun gelişimine katkı sağlıyor	4	Annenin Çalışması
Kadın kendi ayakları üzerinde durmalı	3	
Toplumda yaygınlaşmalı	2	
Ekonomik özgürlük	2	
Toplum tarafından yüklenen roller	2	
Gurur duyulması	2	
Çocuk bakımı için kimsenin olmaması verimi azaltıyor	1	

Katılımcılar annelerin çalışmasını kendilerinden örnekler vererek açıklamış olup çalışıp kendi parasını kazanabilen, kendi ayakları üzerinde durarak çocuklarına rol model olan annelerin çocukları açısından gurur duyulması olduğunu düşünülmektedir.

“Annelerin çalışması çocukları açısından gurur duyulması bir düşünce. Bir anne veya bir kadının da çalışması bir erkeğinki kadar normal bir durum bence. Günümüzde eskiye kıyasla kız çocuklarının eğitim oranı da artmış ve artmaya devam ediyor. Bu mutluluk verici. Ekonomik özgürlüğünü sağlayabilen ve ayakları yere sağlam basabilen kadınları ancak bu şekilde artırabiliriz. Bir annenin çalışmak istemesini çocuğuna bakmak istemiyor evine bağlı değil olarak algılamak gerektiğini düşünüyorum. Çocuklarına sağlam temelli bir gelecek hazırlamak isteyen her anne imkânlar dahilinde çalışmalıdır” (K5).

“Benim açımdan bu durum oldukça normal anneler de babalar gibi çalışabilir ya da çalışmayabilir. Şirketler ilk zamanlarda beklenen performansı gösteremeyeceğini düşündükleri için kadınların işe

alımlarına hep ön yargılı davranırdı. Hatta iş görüşmesine katılan kadınlar Bekârsa yakın zamanda evlenmeyi düşünüyor musunuz evliyse aynı soruyu çocuk sahibi olmayı düşünüyor musunuz diye yöneltirdi. Fakat bu durumun kadının performansını ve motivasyonunu etkilediğini düşünmüyorum. Çocuklarına güzel bir gelecek sağlamak adına çalışan kadınlar, çok iyi eğitimler almış ve mükemmel kariyere sahip olmak isteyen kadınlar oldukça fazla ve bence bu durumun önü daha da açılmalı gerek firmaların sağladıkları kolaylıklarla gerek devlet desteklerinin artırılmasıyla bu durumun yaygınlaştırılması gerektiği düşüncesindeyim” (K4).

Annelerin çalışmasının toplumda yaygınlaşması gerektiğini ifade ederken aynı zamanda eğitilmiş, çalışan ve kendi ayakları üzerinde duran kadınların daha bilinçli anne olduğu ve çocuklarının gelişimine ve eğitimine katkı sağladığını ifade etmiştir. Diğer yandan ataerkil toplum yapısında kadına biçilen rollerden kaynaklı olarak çocuk bakım sorumluluğunun anneye yüklenmesinin çalışan annelerin iş-aile dengesini kurmakta zorlanmalarına sebep olduğunu ve dolaylı olarak verimi düşürdüğünü ifade etmiştir.

Kamusal Düzenlemeler

Dördüncü tema altında katılımcıların çalışan annelerin desteklenmesi bağlamında hali hazırdaki kamusal uygulamalar ve desteklere yönelik düşünceleri yer almaktadır. Bu tema kapsamında beş kod ortaya çıkmıştır.

Tablo 7. Kamusal Düzenlemeler

Kodlar	Sıklık	Tema
Doğum izni ve süt izni yeterli değil	10	Kamusal Düzenlemeler
Özel sektörde kurallar daha katı	3	
İyileştirme kadın çalışanları artırır	3	
Esnek çalışma rahatlatıyor fakat her sektöre uygun değil	2	
İŞKUR işbaşı eğitim programları kadınların iş yaşamına katılımını artırdı	1	

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu doğum ve süt izinlerinin yetersizliğini ifade etmiş olup bu bağlamda yapılacak iyileştirmelerin (ücretli izin sürelerinin uzatılması) çalışan annelerin sayısını artıracak

düşüncesindedir. Özel sektörde kamu sektörüne göre kuralların (izinler, tatiller, raporlar) daha katı olduğu belirtilmiştir.

“Devlet tarafından sağlanan doğum izinleri süt izinleri sürelerinin uzatılması gerektiğini düşünüyorum. Bir annenin çocuğunun gelişim aşamasında onunla bağ kurabilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bunun için bu izin süreleri buna göre arttırılmalı. Özel sektör kamu sektörüne göre bu açıdan daha katı kurallara sahip. Kamu sektörü herhangi bir durum yaşadığında örneğin çocuk hastalandığında, başına bir problem geldiğinde oldukça kolay izin ve rapor kullanabilirken özel sektör izinleri ve raporları daha zorlayıcı şartlar içermekte. Öte yandan esnek çalışma çalışan anneler için oldukça güzel bir sistem fakat mavi yaka çalışan anneler özellikle üretim sektöründe örneğin bizim sektörde bu tarz uygulamalar pek mümkün olmadığı için daha çok beyaz yaka çalışan anneler açısından olumlu düzenlemeler olduğunu düşünüyorum” (K1).

Bununla beraber son yıllarda uygulanan esnek çalışma uygulamalarının kadın çalışanları rahatlattığını fakat esnek çalışmanın her sektörde uygulanmadığını, beyaz yaka çalışan anneler için uygun fakat mavi yaka çalışan anneler için esnek çalışmanın herhangi bir iyileştirme veya kolaylık sağlamadığını ve her sektöre uygulanmadığı için yetersiz olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanında İŞKUR işbaşı eğitim programlarının uygulanmasının çalışan kadın sayısını arttırdığı belirtilmiştir.

Firma Düzenlemeleri

Bu tema altında katılımcıların çalışan annelere yönelik kendi firmalarında ne gibi düzenlemeler ve uygulamalar olduğu sorusuna verdiği cevaplar yer almaktadır. Verilen cevaplar sonucunda dört kod yani dört uygulama olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8. *Firma Düzenlemeleri*

Kodlar	Sıklık	Tema
Esnek çalışma	6	
Maddi destek	4	Firma
Fazla izin kullanma hakkı	4	Düzenlemeleri
Kreş desteği	3	

Yöneltilen soru karşısında katılımcılar mesai saatleri içerisinde kreş desteği sağladıklarını, çocukları olan annelere eğitim, sağlık ve özel günlerde maddi destek sağladıklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanında esnek çalışma uygulamasını kullanan anneler olduğunu ve çalışan annelere fazla izin kullanma hakkı tanıdıklarını ifade etmiştir.

“Gerekli tüm yasal haklarını kullanmalarını sağlıyoruz. Bunun dışında eğitim ve sağlık açısından destekler veriyoruz. Eğitim masraflarına destek sağlıyoruz. Eğitim düzeyinde çocuğu olmayan anneler için de bu desteği çocuk bakım katkısı olarak gerçekleştiriyoruz” (K7).

“Doğum sonrası ücretli ve ücretsiz izin hakkı, süt izni ve kısmi çalışma gibi uygulamalarımız bulunuyor. Ayrıca doğum yapan çalışanlarımıza ya da eşlerine doğum yardımı yapılıyor. Ayrıca vakıf tarafından altın ödemesi yapılıyor” (K9).

Bu uygulamalar, şirketlerin çalışanlarına yönelik iş ve aile yaşam dengesini desteklemeye önem verdiklerini ve doğum sonrası hakların yanı sıra eğitim, sağlık ve maddi desteklerle kapsamlı bir destek sistemi sunduklarını göstermektedir.

Siz Olsaydınız

Son tema altında katılımcıların annelerin çalışma hayatında aktif rol almaları için sizde yetki ve güç bulursa neler yapardınız sorusuna verdiği cevaplar toplanmıştır. Cevaplar kadın-erkek eşitliği ve hali hazırdaki uygulamaların genişletilmesi üzerinden olmak üzere beş kod ile ifade edilmiştir.

Tablo 9. *Siz Olsaydınız*

Kodlar	Sıklık	Tema
Kreş, etüt merkezi	6	
Kadın erkek arasındaki şartları dengelemek	6	
Geçmişten gelen rolleri ortadan kaldırmak	2	Siz Olsaydınız
Çalışma saatlerinde düzenleme	2	
İzin sürelerinin uzatılması	2	

Katılımcıların, annelerin çalışma hayatında daha aktif olarak yer almaları ve çalışma hayatında bulunan annelere konfor sağlanması için en fazla vermiş oldukları cevap mesai saatleri içerisinde kurum içi kreş ve etüt merkezi olarak ifade edilmiştir. Katılımcılar çalışma saatlerinde düzenlemeler yapılması gerektiğini, çalışan annelerin çalışma saatlerinin çocuklarının okul saatlerine göre ayarlanmasının gerekli olduğunu ifade etmiştir.

“Öncelikle kadınları seçim yapmak zorunda bırakmamak için çalışırdım. Bu durum erkeklerde böyle değil mesela çocuk sahibi olduğu için erkekler iş hayatından vazgeçmek zorunda kalmıyor. Bu dengeyi kurmak isterdim. Kurumlarda çocuk bakım hizmeti sunmak belki çalışan kadın oranını artırabilir” (K10).

“Çalışan kadınların çalıştığı süreçte akılları çocuklarında kalmasın diye gerekli düzenlemeler yaptım. Belki bir kreş, etüt merkezi gibi çocukları hastalandığında, bakacak biri olmadığında en azından çocuğuna ulaşabileceği düzeyde olmasını sağlamak isterdim. Bunun dışında yasal izinlerin sürelerini kesinlikle uzatırdım” (K9).

Bununla beraber kadınlara sağlanan süt izni, doğum izni gibi sürelerin uzatılmasını vurgulamışlardır. Bunun yanında katılımcılar, toplumun kadına biçtiği rolleri ortadan kaldırmak istediklerini, aile düzeninin yalnızca kadınlar tarafından oluşturulabilir bir anlayış olmaktan kurtarmak istediklerini ve kadın erkek arasındaki şartları dengelemek (biçilen sorumluluklar ve yüklenen roller) istediklerini ifade etmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonucundan elde edilen ilk tema kadınların iş hayatındaki konumuna yönelik bulguları içermektedir. Kadınların iş gücüne katılımındaki artış vurgulanırken, sağlanan koşulların yetersizliklerine de dikkat çekilmektedir. 2023 yılında 15 ve daha yukarı yaştaki nüfusun işgücüne katılma oranı %53,3 iken bu oran kadınlarda %35,8 olarak gerçekleşmiş ve önceki yıllara kıyasla kadınların işgücüne katılımları artmıştır (TÜİK, 2025b). Bununla birlikte katılımın hala yetersiz olduğu ve aynı işte çalışan kadınlarla erkeklerin eşit ücret alamadığı belirtilmektedir. Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğini ortadan kaldırmak için gereken süreç 50 yılı aşkın bir zamanı kapsamaktadır. Bu doğrultuda hazırlanan bir rapora göre 2011’den bu yana sadece 2,5 puan düşen dikkat çeken bir

%14 ücret farkı bulunmaktadır (PWC, 2023). Çalışarak kendi gelirini elde eden kadının kazandığı özgüven sayesinde kendi hayatını ve iş hayatını da disipline ettiği ve iş dünyasında karşılaştığı zorluklar üzerinden mücadele etmeyi de öğrendiği söylenebilir. Kadının çalışma isteği sadece ekonomik açıdan değerlendirilmemeli, yüzleştiği birtakım baskı ve önyargılardan dolayı kendini değerli hissetme ve bir kimlik edinme isteği de çalışma hayatına dahil olma durumunu tetiklemektedir (İçli, 2020). Bu durum, özel ve kamusal alandaki rollerin eşitlenmesini ve kadının emeğinin her iki alanda da tanınmasını savunan sosyalist feminizm anlayışıyla örtüşmektedir. Bu bakış açısı, kadının hem iş hayatında hem de ev içindeki emeğinin değer görmesini ve toplumsal cinsiyet temelli eşitsizliklerin bütüncül şekilde ele alınmasını öngörür.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan ikinci tema, annelik rolüne ilişkin bulguları kapsamaktadır. Bulgular, çocuk bakımına dair tüm görev ve sorumlulukların çoğunlukla kadına yüklendiğini; bunun yerine babanın ve toplumun da sürece dahil olduğu, daha dengeli bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca anneliğin eşsiz bir deneyim olmasına rağmen, çalışan kadınlar açısından bu sürecin zorluklar içerdiği belirtilmektedir. Ataerkil toplumlarda annelik kadınların hem fiziksel hem duygusal açıdan tamamlanmasını ifade ederken çocuk sahibi olamayan veya olmayı reddeden kadının tamamlanamamış olduğu varsayılır (Dudu Karaman & Doğan, 2018). Erkek egemen toplumlarda kadına hem ev hem çalışma yaşamında yüklenmiş birçok rol bulunmakta olup kadının görevi ev içi denge ve çocuk bakımını sağlamak olarak tanımlanmakta bu durum ise kadının kariyer hayatı ile ev ve çocuk bakımı arasında zorluk yaşamasına neden olmaktadır. Bahsi geçen toplum yapısında evin geçimini ve güvenliğini sağlamak erkeğin görevi olarak ifade edilmekte olup günümüz şartlarında yaşanan ekonomik ve sosyal gelişmeler bu düşünce yapısını değiştirmiş gibi gözükse dahi kadın – erkek dengesi tam anlamı ile sağlanamamıştır (Bulut & Kızıldağ, 2017). Bununla birlikte kariyerinde belli bir noktaya gelmiş, ayakları yere sağlam basabilen, kendi tercihleri ile hayatını şekillendiren kadınlar anneliği planlamış oldukları yaşamın bir parçası olarak görmektedir (Miller, 2010). Dolayısıyla kadının hamilelik, doğum ve sonrasında çocuğun yetiştirilmesini kapsayan süreçte dengeli bir sorumluluk dağılımının yapılması önem arz etmektedir. Bu sadece bir rol dağılımı konusu olarak değerlendirilmemeli ayrıca çocuğun nitelikli bir birey olarak yetiştirilmesini sağlayacak bir fırsat olarak değerlendirilmelidir.

Bu yaklaşım, sosyalist feminizmin, kadının ev içindeki bakım emeğini görünür kılma ve bu emeğin toplumsal sorumluluk olarak paylaşılması gerektiği yönündeki anlayışıyla örtüşmektedir. Sosyalist feminizme göre, annelik yalnızca kadının bireysel yükümlülüğü değil, toplumsal eşitlik çerçevesinde ortaklaşa desteklenmesi gereken bir süreçtir.

Elde edilen üçüncü tema anne olan kadınların aynı zamanda çalışmaya devam etmesine yönelik bulguları kapsamaktadır. Annenin çalışması kadının kendi ayakları üzerinde durması açısından elzem görülmekte ve bunun çocuğun gelişimine de katkı sağladığına değinilmektedir. Dünya Kalkınma Raporu'na göre, kadınların çalışma hayatına daha fazla katılımı, hane halkı harcamalarının gıda, sağlık ve çocuğun eğitimi gibi temel alanlara yönelmesini artırmakta; bu durum, çocukların okullaşma oranı, sağlıklı beslenme ve sağlık harcamaları üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Dünya Bankası, 2012). Kadınların daha iyi pozisyonlarda çalışması ise hane gelirini ve dolayısıyla çocuğun gelişimini pozitif yönde etkilemektedir (Paes de Barros vd., 2011). Ancak, toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle kadınlar iş ve aile yaşamını dengede tutma sorumluluğu ile yüklenmekte, bu da annelik görevlerinin kadınları çalışma yaşamından uzaklaştırmasına neden olabilmektedir (Eyüboğlu vd., 2000). Çalışan annelerin 0-6 yaş grubu çocuklara bakım konusunda yaşadığı ikilemler ve bu durumun hem annede suçluluk hissine hem de çocuklarda hırçın davranışlara neden olduğu gözlemlenmektedir (Utaş Akhan & Batmaz, 2011). Verilere göre, evinde üç yaş altı çocuğu olan 25-49 yaş aralığındaki kadınların istihdam oranı yalnızca %26 civarındadır (Headline Diversity, 2024). Bu, kadınların annelik rollerini geride bırakmalarının mümkün olmadığını ve bu durumun işteki verimliliklerini etkileyebileceğini göstermektedir.

Dördüncü tema çalışan annelerin desteklenmesine yönelik kamusal düzenlemeleri içermekte ve bu tema altında izinlerin yetersizliği vurgulanmış, kamu-özel sektör arası adaletsizliklere dikkat çekilmiş ve esnek çalışma konusuna değinilmiştir. Gökdemirel ve diğerleri. (2008) de araştırmalarında benzer konulara vurgu yapmıştır. OECD (2022) verilerine göre Türkiye'de doğum izinleri 16 hafta olarak belirlenmiştir. İş Kanunu kapsamında, çalışan annelere bir yaşından küçük çocuklarını emzirmeleri için günde 1,5 saat süt izni hakkı tanınmaktadır. Bu süre, çalışanın mesai saatleri içinde kullanılmakta ve günlük çalışma süresine dahil edilmektedir (İş Kanunu, Md. 47). Ancak, süt izni uygulamada

serbestçe kullanılamamakta ve bu durum kadın iş gücünü olumsuz etkilemektedir (Erener Yılmaz, 2020). Ayrıca, çocuk bakım hizmetlerinin sınırlı düzenlenmesi bu alandaki eksiklikleri göstermektedir (Kakıcı vd., 2011). Devlet Memurları Kanunu (Md. 104), kamu sektöründe süt iznini özel sektöre kıyasla daha esnek düzenlemiştir: İlk altı ay için günde üç saat, sonraki altı ay için 1,5 saat izin hakkı tanınmakta, bu da kamuda çalışan kadınlara daha fazla esneklik sağlamaktadır. Bunun yanında, İŞKUR'un işbaşı eğitim programları, bilgi ve beceri eksiklerini gidermeyi, istihdamı kolaylaştırmayı, katılımcılara maddi destek sağlamayı ve kariyer fırsatları yaratmayı amaçlamaktadır (Yazıcı, 2015). İşveren açısından ise bu programlar, nitelikli iş gücü ihtiyacını karşılamada etkili bir çözüm sunmaktadır (Saraf, 2017). Esnek çalışma uygulamaları, iş süreçlerinin yeniden biçimlenmesi ve tam zamanlı çalışma ihtiyacının azalmasıyla önem kazanmıştır. Esnek çalışma, çalışanların işlerini herhangi bir yer ve zamanda gerçekleştirebilmesine olanak tanımaktadır (Bayrak, 2015). Ancak araştırmalar, bu uygulamanın çocuklu ve destekçisi olmayan bireyler için faydalı olduğunu, fakat her sektörde uygulanmadığı için yetersiz kaldığını göstermektedir. Bu durum, esnek çalışma uygulamalarının kapsamını genişletme ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Beşinci tema çalışan annelere yönelik işletmelerin uygulamalarını ve düzenlemelerini içermektedir. Katılımcılar, çalışanlarına yasal hakların ötesinde eğitim destekleri, izin sürelerinde ve çalışma saatlerinde düzenlemeler sunarak, bu uygulamaların özellikle çalışan annelerin iş yaşamında daha aktif rol almasını sağladığını belirtmektedir. Esnek çözümler sunan firmalarda olumlu geri dönüşlerin yüksek olduğu görülmektedir (Friedman, 2013). Buna karşın, çalışanların firmadan ayrılması durumunda bu kayıp, firmalar için daha yüksek maliyetlerle sonuçlanmaktadır. Çocuk bakım desteği ve kreş imkânı sağlayan kurumlarda kadın çalışanların doğum sonrası işgücüne dönüş oranı ve bağlılık süreleri oldukça yüksektir. Bu destekler, çalışanların verimliliğini ve bağlılığını doğrudan olumlu etkilemektedir (Maduenyoghasi vd., 2015; TÜSİAD, 2019). Kreş desteği sağlayan firmalarda devamsızlık oranlarının düşmesi, işe bağlılık ve odaklanmanın artması gibi olumlu sonuçlar gözlenmektedir (Friedman, 2013). Ancak bu tür uygulamaların yaygın olmaması ve alternatif desteklerin sınırlı olması, kadın çalışanlar için yeterli imkânların sağlanmadığını göstermektedir. Farklı araştırmalarda kadın çalışanlara yönelik alternatif uygulamalara vurgu yapılmaktadır. Örneğin, bütçesi uygun olan şirketlerin çalışan çocuklarına burs sağlaması

(Elting, 2023), annelere uygun koşullarda süt sağma imkânları ve gerekli ekipmanları sağlanması (McBride Sustainability, 2023), hamilelik süreci ve sonrası için rehber niteliğinde el kitaplarının hazırlanması (Indeed, 2024), cinsiyet temelli maaş farklarının ortadan kaldırılması ve çalışan annelere psikolojik destek sağlanması (McKinsey, 2022) gibi uygulamalar bulunmaktadır. Bununla birlikte, pandemi sonrası birçok şirketin ofis ortamına dönüş talebinde bulunması ve politikalarını buna göre güncellemesi, iş ve özel yaşam dengesi konusunda yeni zorlukları gündeme getirmektedir (Resume Builder, 2024).

Son tema ise katılımcıların çalışan annelere destek vermek adına neler yapılabileceğine yönelik kendi düşüncelerini içermektedir. Şirketlerin sunduğu imkânlar farklılık gösterdiği için katılımcılar, mevcut uygulamalara (esnek çalışma, izin sürelerinde artış, kreş desteği vb.) dayalı olarak taleplerini dile getirmişlerdir. Bazı katılımcılar ise toplumsal roller üzerinden değişim beklentilerini ifade etmiştir. Kadın çalışanlar, toplumda ve iş yaşamında cinsiyete dayalı birçok eşitsizlikle karşılaşmaktadır. Bu eşitsizlikler; aynı işi yapan kadın ve erkek arasında ücret farkları, terfilerde ikinci planda görülme ve kariyer ilerlemesinde yavaşlama gibi sonuçlar doğurmaktadır (Özkan & Özkan, 2010). Kadınların iş yaşamına katılmadan önce çocuk bakımını organize edebilmeleri ve aile hayatını düzenleyerek kariyer planı yapmaları gerekmektedir (Önder, 2013). Çocukların hasta olduğu ya da bakıma ihtiyaç duyduğu durumlarda annelerin işe odaklanmaları zorlaşmakta; bu nedenle kreş ve etüt merkezi gibi talepler sıkça gündeme gelmektedir. Esnek çalışma sistemi gibi düzenlemelerin ülkemize geç gelmesi ve erkek egemen kültür, bu sorunlara geniş bir perspektifle yaklaşılmasını zorlaştırmaktadır.

Araştırma bulguları, kadın çalışanların iş hayatında annelik rollerini sürdürme sürecinde çok yönlü bir yük altında kaldığını göstermektedir. Kadınların hem iş yaşamında üretken bireyler olmaları, hem evde bakım ve ev işleriyle ilgilenmeleri hem de toplumsal sorumluluklarını sürdürmeleri, onları triple burden (üçlü yük) olgusuyla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu çok katmanlı yük, kurumsal desteklerin sınırlı olduğu ortamlarda kadınların iş yaşamında kalıcılığını zorlaştırmakta, kimi zaman da görünmeyen emek biçimlerinin artmasına yol açmaktadır. Ayrıca annelik ve bakım emeğinin sadece özel alana ait bir rol olarak kurgulanması, kamusal alanda bu role dair destek mekanizmalarının gelişmesini engellemekte ve *private-public dichotomy* (özel-kamusal

ikiliği) kavramının iş yaşamındaki güncel yansımalarını gözler önüne sermektedir. Dolayısıyla çalışan annelere yönelik destekleyici uygulamaların geliştirilmesi sadece bireysel bir gereklilik değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik dönüşümün kurumsal bir adımı olarak değerlendirilmelidir.

Öneriler ve Sınırlılıklar

Araştırma teorik sınırlılıklarının yanında birtakım metodolojik sınırlılıklar da içermektedir. Örneğin verilerin belirli bir şehrin belirli bir bölgesindeki hizmet sektöründeki insan kaynakları yöneticilerinden elde edilmesinin yanı sıra sadece görüşme tekniği kullanılması da bir diğer sınırlılıktır. Tüm bu sınırlılıklar dahilinde uygulanabilir nitelikte olduğu düşünülen öneriler aşağıda sıralanmaktadır:

1. Devlet tarafından sağlanan teşviklerin, süt ve doğum izin sürelerinin artırılması ve özel-kamu ayrımı gözetilmeksizin uygulanmalı,
2. Kreş ve eğitim desteği gibi çözümler yaygınlaştırılmalı, bu konuları devlet teşvik sınırları içine almalı,
3. Esnek çalışma uygulamalarının türevleri insan kaynakları yöneticileri tarafından öğrenilmeli ve özellikle çalışan anneler örnekleminde şirketin iş-akışını bozmayacak şekilde uygulanmalı,
4. Toplumsal yapıdaki ahlaki yozlaşma göz önünde bulundurulduğunda anne-çocuk arasındaki bağı güçlendirecek her türlü önlem hem kamusal hem de özel alan paydaşları tarafından ivedilikle alınmalıdır.

Gelecekteki Çalışmalara Öneriler

Çalışan annelere yönelik araştırmalar annelerin eşleri üzerinden ve onların gözünden değerlendirilebilir. Kamu ve özel sektördeki çalışan anneler uygulamaların ve kanunların sağladığı hakların adil dağıtımını noktasında karşılaştırılmalı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca yurtdışındaki başarılı uygulamalar örnek bir işletme üzerinde denenerek süreç içerisindeki faydaları deneysel bir yöntemle ortaya konulabilir.

Veri Erişilebilirliği Beyanı: Bu çalışmanın bulgularını destekleyen veriler, talep üzerine sorumlu yazardan temin edilebilir.

Teşekkür: Yazarlar, araştırmanın veri toplama sürecine katkı sağlayan tüm İK yöneticilerine teşekkür eder.

Etik Beyan: Bu araştırma, Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu (Tarih: 20.06.2022, Onay no: 2022/321) tarafından onaylanmıştır.

Katılım Onamı: Bu çalışmaya katılan katılımcılardan sözlü katılım onamı alınmıştır.

Yazar Katkıları: **Faruk Kerem Şentürk;** Tasarım, Denetleme, Kaynaklar, Veri Toplama ve/veya İşleme, Analiz ve/veya Yorumlama, Literatür Taraması, Yazma, Eleştirel İnceleme. **Gamze Nur Boz;** Fikir, Tasarım, Kaynaklar, Materyaller, Veri Toplama ve/veya İşleme, Analiz ve/veya Yorumlama, Literatür Taraması, Yazma, Eleştirel İnceleme.

Çıkar Çatışması Beyanı: Yazarlar çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız çift kör hakemli.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmiştir.

Data Availability Statement: The data that support the findings of this study are available on request from the corresponding author.

Acknowledgments: The authors would like to thank all HR managers who contributed to the data collection process of the research.

Ethical Approval: This study is accepted by the ethics committee of Düzce University Scientific Research and Publication (Date: 20.06.2022, Approval no: 2022/321).

Informed Consent: Verbal informed consent was obtained from participants who participated in this study.

Author Contributions: **Faruk Kerem Şentürk;** Design, Supervision, Resources, Data Collection and/or Processing, Analysis and/or Interpretation, Literature Search, Writing, Critical Review. **Gamze Nur Boz;** Concept, Design, Resources, Materials, Data Collection and/or Processing, Analysis and/or Interpretation, Literature Search, Writing, Critical Review.

Declaration of Interests: The authors declare no competing interests.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Financial Support: The authors declare that this study received no financial support.

Kaynaklar / References

- Akın, A. & Özvarış, Ş. B. (2002). Türkiye’de doğum ve doğum sonu hizmetlerden yararlanma içinde *Türkiye’de ana sağlığı, aile planlaması hizmetleri ve isteyerek düşükler: Türkiye nüfus ve sağlık araştırması 1998 ileri analiz sonuçları*. Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu – United Nations Populations Fund (UNFPA).
- Akın, A. & Demirel, S. (2003). Toplumsal cinsiyet kavramı ve sağlığa etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi Halk Sağlığı Özel Eki*, 25(4), 3-82.
- Aksöz, F. & Durkal, M. E. (2021). Çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları sorunlar: Kayseri ilinde çalışan kadın öğretmenler üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (59), 141-176.
- Aktemir, T. (2020). Kişisel olan politiktir: Kadına yönelik eviçi şiddet verisi ve politika. *Kadın/Woman 2000, Journal for Women’s Studies*, 21(2), 213-220.
- Akyol, A. (2018). *Anneliğin kadın çalışanlar üzerine etkileri: Yorumsamacı bir alan araştırması* [Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi], Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Akyol, A. (2023). Çalışan anneler araştırmaları üzerine bir inceleme. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 27(3), 491-508.
- Alparslan, A. M. & Tunç, H. (2016). Mobbing olgusu ve mobbing davranışında duygusal zekâ etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 1(1), 146-159.
- Arslan, E. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (51), 395-407.
- Aslanpay Özdemiş, E. & Altay, A. (2018). Kalkınma planları bağlamında Türkiye’nin kalkınma sürecinde kadınların yeri. *Fiscaoeconomia*, 2(3), 115-142.
- Atan, M. (2015). Radikal feminizm: “Kişisel olan politiktir” söyleminde aile. *The Journal of Europe-Middle East Social Science Studies*, 1(2), 1-21.
- Aydın, U. & Demirkaya, S. (2017). Çalışma yaşamında aile dostu iş hukuku uygulamaları. *İş ve Hayat*, 3(6), 72-104.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Bayrak, S. (2015). Bir İskandinav refah devleti modeli olarak İsveç’te esnek çalışmanın genel görünümü. *Çalışma Dünyası Dergisi*, 3(1), 32-54.

- BETAM (Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomik ve Toplumsal Araştırmalar Merkezi) (2025). *İstanbul işgücü piyasası ve kadın istihdamı*. Erişim Adresi: <https://betam.bahcesehir.edu.tr/wp-content/uploads/2025/03/Istanbul-igucu-piyasasi-ve-kadin-istihdami-2025.pdf>, Erişim Tarihi:17 Eylül 2025.
- Brunton, P.J. & Ruseel, J.A. (2008). The expectant brain: Adapting for motherhood. *Nature Reviews Neuroscience*, 9(1), 11-25.
- Bulut, D. & Kızıldağ, D. (2017). Gender discrimination and the effect on women human resources managers careers. *Journal of Management and Economics Research*, 15(2), 81-10.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Currie, J. (2009). Managing motherhood: Strategies used by new mothers to maintain perceptions of wellness. *Health Care for Women International*, 30(7), 653-668.
- Devlet Memurları Kanunu (1965, 23 Temmuz). *Resmi Gazete*, Kanun No: 657, Sayı:12056
- Devlet Memurlarının Yarım Zamanlı Çalışma Hakkının Kullanımına İlişkin Yönetmelik (2025, 18 Temmuz). *Resmi Gazete*, Kanun No: 657, Sayı: 32959
- Dillaway, H. & Pare, E. (2008). Locating mothers: How cultural debates about stay-at-home yersus working mothers define women and home. *Journal of Family Issues*, 29(4), 437-464.
- Dökmen, Z. Y. (2004). *Toplumsal cinsiyet: Sosyal psikolojik açıklamalar*. Sistem Yayıncılık.
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541-562.
- Dudu Karaman, E. & Doğan, N. (2018). Annelik rolü üzerine: Kadının “annelik” kimliği üzerinden tahakküm altına alınması. *Gümüşhane Üniversitesi Elektronik Dergisi*, 6(2), 1475-1496.
- Dünya Bankası (2012). *Cinsiyet eşitliği ve kalkınma raporu*, Erişim Adresi: <http://siteresources.worldbank.org>, Erişim Tarihi: 10 Şubat 2024.
- EIGE (European Institute for Gender Equality). (2025). *Women's triple role*, Erişim Adresi: https://eige.europa.eu/taxonomy/term/1224?language_content_entity=en, Erişim Tarihi: 12.06.2025.
- Elting, L. (2023). *How businesses can support working mothers as they return to the office*, Erişim Adresi: <https://www.forbes.com/sites/lizelting/2023/12/05/how-businessescan-support-working-mothers-as-they-return-to-the-office/?sh=258f4e78373c> Erişim Tarihi: 13 Mart 2024.

- Erener Yılmaz, E. (2020). Türk iş hukukunda süt izni. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 382-399.
- Esel, E. (2010). Neurobiology of motherhood. *Türk Psikiyatri Dergisi*, (21), 68-78.
- Eyüboğlu, A., Şemsa, Ö. & Tanrıöver, H. T. (2000). *Kentlerde kadınların iş yaşamına katılım sorunlarının sosyo-ekonomik ve kültürel boyutları*. T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Ferguson, A., Hennessy, R. & Nagel M. (2022). *Feminist perspectives on class and work*. <https://plato.stanford.edu/entries/feminism-class/> Erişim Tarihi: 11.06.2025.
- Friedman, D.E. (2013). Childcare for employees' kids. *Harvard Business Review*, 64, 28- 32. Cited in IFC (2013). Investing in Women's Employment: Good For Business, Good For Development.
- Goodin, R. E. (2008). Women's work: Its irreplaceability and exploitability. In *Illusion of Consent Engaging with Carole Pateman* Ed. Iris Marion Young, Mary L. Shanley, and Daniel O'Neill, The Pennsylvania State University Press.
- Göçer, A. (2013). Türkçe öğretmeni adaylarının dil kültür ilişkisi üzerine görüşleri: Fenomenolojik bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 25-38.
- Gökdemirel, S., Bozkurt, G., Gökçay, G. & Bulut, A. (2008). Çalışan annelerin emzirme sürecinde yaşadıkları: Niteliksel bir çalışma. *Journal of Child*, 8(4), 221-234.
- Gülseven, A. S. (2017). Türk aile hukukunda toplumsal cinsiyet rolleri. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, (132), 183-230.
- Günindi Ersöz, A. (2015). Özel alan/kamusal alan dikotomisi: Kadınlığın" doğası" ve kamusal alandan dışlanmışlığı. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 80-102.
- Gürol, M. A. (2007). Türkiye'de iş yaşamındaki kent kadınının açmazı: Kariyer-aile. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (3), 144-150.
- Güzel, B. (2009). *Kadın çalışanların kariyer engellerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama* [Doktora Tezi, 9 Eylül Üniversitesi], Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Haralambos, M. (1984). *Sociology themes and perspectives*. University Tutorial Press.
- Headline Diversity. (2024). *Türkiye'de çalışan anneler*. Erişim Adresi: <https://headline.com.tr/2023/05/13/turkiyede-calisan-anneler/> Erişim Tarihi: 12.03.2024.

- Indeed (2024). *Mothers in the workplace: 12 ways employers can attract and retain working moms*. Erişim Adresi: <https://www.indeed.com/hire/c/info/mothers-in-the-workplace> Erişim Tarihi: 13.03.2024.
- İçağasıoğlu Çoban, A. & Özbesler C. (2009). Türkiye’de aileye yönelik sosyal politika ve hizmetler. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 18(18), 31-42.
- İçli, S. (2020). *Kadınların çalışma hayatı ve ekonomik özgürlük algısı: Konya örneği* [Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi], Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı.
- İş Kanunu (2003, 10 Haziran). *Resmi Gazete*, Kanun No: 4857, Sayı: 25134.
- İŞKUR (2025). *Türkiye İş Kurumu İşgücü Piyasası Araştırması İstanbul İli 2023 Yılı Sonuç Raporu*. Erişim Adresi: <https://www.iskur.gov.tr/medya/dlrlqyyw/istanbul.pdf>, Erişim Tarihi:17 Eylül 2025.
- Jahangirov, N. (2012). *Kültürel bir değişken olarak güç mesafesi ve cam tavan engeli arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi], Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Dış Ticaret Eğitimi Anabilim Dalı.
- Kakıcı, H., Emeç, H. & Üçdoğruk, Ş. (2011). Türkiye’de çalışan kadınların çocuk bakım tercihleri. *Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, (5), 20-40.
- Kaya, B. (2021). *Güney Avrupa ülkeleri ve Türkiye’de kadın istihdamı: Karşılaştırmalı bir analiz* [Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi], Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı.
- Kaya, M. & Doğan, B. B. (2016). Esnek çalışma modeli: Ev eksenli çalışma. *Electronic Journal of Social Sciences*, 15(58), 1069-1099.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of behavioral research*. 3rd Edition. Holt, Rinehart and Winston.
- Kergoat, D. (2009). Cinsiyete dayalı işbölümü ve cinsiyetin toplumsal ilişkileri (Z. Kivılcım, Çev.). *Praksis*, (20), 9-17.
- Kesen, H. (2019). *Feminist teori ve annelik: “Feminist politika (2009-2015) ve Amargi dergilerinde (2006-2015) annelik olgusu”*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı.
- Kesen, H. (2022). Kadın kalarak anne olmanın imkânı: Feminist politika ve Amargi dergilerinde annelik söylemi üzerine bir araştırma, *Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi*, (6), 31-44.
- Koç, S. A. (2015). *Kamu kurumlarında çalışanlarda kariyer yönetimi ve kariyer planlama: Orta Anadolu gümrük ve ticaret bölge müdürlüğünde bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi], Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

- Koru Uzkurt, B. (2019). *Kadınların kariyer engelleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik Ankara'daki osb'lerde bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi], Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Politika Anabilim Dalı.
- Kossek, E. & Michel, J. (2010). Flexible work-schedules. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial-organizational psychology* (Vol.1, pp. 535-572). American Psychological Association.
- Koşar, D. (2019). Öğretmenlerin mesleki deneyimlerinin incelenmesi: Öğretmen olmanın anlamına ilişkin fenomenolojik bir çalışma. *Journal of History Culture and Art Research*, 8(2), 333-346.
- Koyuncu Şahin, M. & Çoban, A. (2019). Türkiye'de eğitim alanında toplumsal cinsiyet üzerine yapılmış çalışmalara toplu bir bakış. *Journal of International Social Research*, 12(64), 588-599.
- KSGM (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü). (2019). *Türkiye'de kadın*, www.ailevecalisma.gov.tr, Erişim Tarihi: 10.03.2023.
- KSGM (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü). (2022). *Türkiye'de kadın*. <https://www.aile.gov.tr>, Erişim Tarihi: 21.04.2023.
- Kümbetoğlu, B. (2001). Kentsel alan ve yerel yönetimlerde toplumsal cinsiyet. A. İlyasoğlu & N. Akgökçe (Eds.), *Yerli bir feminizme doğru* içinde. Sel Yayınları.
- Maduenyoghasi, O. S., Ezirim, A.C. & Wonu, N. (2015). Child-care service delivery effect on business performance female nursery school operators meeting the challenge in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(7), 57-65.
- McBride Sustainability (2023). *Working mothers: Challenges and ways employers can support them*. Erişim Adresi: <https://www.linkedin.com/pulse/working-mothers-challengesways-employers-can-support/> Erişim Tarihi: 13.03.2024.
- McKinsey (2022). *Working mothers are still struggling—here's how companies can support them*. Erişim Adresi: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/themes/workingmothers-are-still-struggling-heres-how-companies-can-support-them> Erişim Tarihi: 13.03.2024.
- Mermutlu, A. & Çetin, F. T. (2023). Radikal feminist kuram ve annelik söylemi. *HAFIZA*, 5(2), 163-176.
- Meurs, J.A., Breaux, D.M. & Perrewew, P.L. (2008). The family and HRM in North America: How demographic and social changes are shifting the way work family issues are managed by organizations and employees. *The International Journal of Human Resources Management*, 19(8), 1455- 1471.
- Miller, T. (2010). *Annelik duygusu: Mitler ve deneyimler* (G. Tunçer, Çev.). İletişim Yayınları.

- Moser, C. (1993). *Gender planning and development: Theory, practice and training*. Routledge.
- Moser, C. (2003). *Gender planning and development: Theory, practice and training*. Routledge.
- OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development). (2022). *Employment*. Erişim Adresi: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54760> Erişim Tarihi: 13.03.2022.
- Oğuz, M. (2016). Kent politikası ve toplumsal cinsiyet. F. Saygılıgil (Ed.), *Toplumsal cinsiyet tartışmaları içinde* (ss. 153-164). Dipnot Yayınları.
- Otluoğlu, K. Ö. Ç., Yılmaz, B. K. & Dalkılıç, O. S. (2021). Covid-19 döneminde akademisyen annelerin iş-yaşam deneyimlerini anlamak: Nitel bir araştırma. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 13-52.
- Önder, N. (2013). Türkiye’de kadın işgücünün görünümü. *Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(1), 35-61.
- Özkan, G. S. & Özkan, B. (2010). Kadın çalışanlara yönelik ücret ayrımcılığı ve kadın ücretlerinin belirleyicilerine yönelik bir araştırma. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1(24), 91-104.
- Paes de Barros, R., Olinto, P., Lunde, T. & Carvalho, M. (2011). The impact of access to free childcare on women’s labor market outcomes: Evidence from a randomized trial in low-income neighborhoods of Rio de Janeiro. Prepared for the *2011 World Bank Economists’ Forum*, March, 2011.
- Palinkas, L.A, Horwitz, S.M, Green, C.A, Wisdom, J.P, Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. 42(5), 533-544.
- Pateman, C. (1987). *The patriarchal welfare state: Women and democracy* (Vol. 7). Harvard University, Center for European Studies.
- PWC (Price Waterhouse Coopers) (2023). *Women in Work 2023 closing the gender pay gap for good: A focus on the motherhood penalty*. <https://www.pwc.com/women-in-work-2023>, Erişim Tarihi: 13.03.2024.
- Resume Builder (2024). *90% of companies will return to office by the end of 2024*. <https://www.resumebuilder.com/90-of-companies-will-return-to-office-by-theend-of-2024/>, Erişim Tarihi: 13.03.2024.
- Rubin, R. (1984) *Maternal identity and the maternal experience*. Springer Publication.
- Saldana, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. 2nd Edition. Sage Publication.

- Saraf, P. (2017). On-the-job training returns, barriers to provision, and policy implications (Policy Research Working Paper 8090). World Bank Group. <https://www.worldbank.org/workingpapers>, Erişim Tarihi: 05.03.2024.
- Saraç, S. (2013). Toplumsal cinsiyet. L. Gültekin, S. Öztürk, & B. Yılmaz (Eds.), *Toplumsal cinsiyet ve yansımaları* (ss. 27-32) içinde. Atılım Üniversitesi Yayınları.
- Sarıtaş, S. & Bozkurt, A. (2020). Annelik deneyimleri üzerine nitel bir araştırma. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 40-47.
- Schwartz, F.N. (2001). *Yönetici kadınlar ve yaşamın yeni olguları* (Çev. İ. Bingöl). Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları (Yayın No: 351).
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict, *Journal of Vocational behavior*, 54(3), 392-415.
- Toksöz, G. (2012). *Toplumda kadın: İş yaşamında toplumsal cinsiyet eşitliği için politikalar*. Sosyal Dönüşüm, Biyoetik ve Kamu Politikaları Konferansı.
- Tuncer, N. & Neslihan, A. (2018). Yetiştirme yurdundan anneliğe giden yolculuk; koruma altında büyüyen kadınların annelik deneyimlerinin incelenmesi üzerine nitel bir çalışma. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(15), 1060-1087.
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu). (2019). *İş gücü istatistikleri*. Erişim Adresi: www.tuik.gov.tr, Erişim Tarihi: 20.02.2023.
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu). (2020). *Hane halkı işgücü araştırması*. Erişim Adresi: www.tuik.gov.tr, Erişim Tarihi: 15.06.2023.
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu). (2024). *İstatistiklerle çocuk 2023*. Erişim Adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Cocuk-2023-53679>, Erişim Tarihi: 10.04.2024.
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu). (2025a). *İş gücü istatistikleri 2024*. Erişim Adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-2024-54059>, Erişim Tarihi: 17.09.2025.
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu). (2025b). *İstatistiklerle kadın 2024*. Erişim Adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2024-54076>, Erişim Tarihi: 17.09.2025.
- TÜSİAD (2019). *İş ve özel yaşam dengesi yolunda çocuk bakım ve eğitim kurumlarının yaygınlaştırılması*. TÜSİAD Yayınları. <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/10255-is-ve-ozel-yasam-dengesiyolunda-cocuk-bakim-ve-egitim-kurumlarinin-yayginlastirilmesi>, Erişim Tarihi: 10.12.2023.

- Türkkahraman, M. & Şahin, K. (2010). Kadın ve kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 75-88.
- Uğurlu, E. G. (2013). Annelik rolünün öğrenilme sürecinde medyanın yeri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(34), 1-24.
- Umutlu, S. & Öztürk, M. (2020). İş yaşamında kadın ve karşılaştığı sorunlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3), 297-306.
- UNICEF (United Nations Children's Fund). (2019). *Family-friendly policies a policy brief redesigning the workplace of the future*. Erişim Adresi: <https://www.unicef.org/media/95051/file/Family-friendly-policies-EN.pdf>, Erişim Tarihi: 15 .06.2023.
- Utaş Akhan, L. & Batmaz, M. (2011). 0-6 yaş grubu çocuğu olan çalışan annelerin çocuk bakımı ile ilgili karşılaştıkları sorunların ve sorun çözme yaklaşımlarının incelenmesi. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, 19(3), 161-167.
- Walby, S. (1989). Theorising patriarchy. *Sociology*, 23(2), 213-234.
- Yazıcı, N. (2015). İşbaşı eğitim programları ve teşvikler. *İş ve Hayat*, 1(2), 197-203.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, M. & Zoğal, Y. (2015). Kadının işgücüne katılımının tarihsel gelişimi ve kadın istihdamını etkileyen faktörler: Türkiye ve Avrupa örneği. *International Conference on Economics*, 18-20 Ağustos, Torino, İtalya, ss. 1-25.
- Yiğit, Y. & Uğur, S. (2017). İş hukuku açısından doğum nedeniyle ebeveynin kısmi süreli çalışma hakkı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 71-100.
- Zeybekoğlu Akbaş, Ö. & Dursun, C. (2022). Toplumsal değişme sürecinde annelik serüveni: Genç annelikten geç anneliğe geçiş. *Akademik Hassasiyetler*, 9(20), 107-128.