

İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İşyerinde Toplumsal Cinsiyet Algıları

Serap ÖZEN¹, Damla CAN²

Öz

Araştırma Makalesi

Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin çalışma hayatına yansımaları kadının işgücüne katılma, işe giriş, işten ayrılma kararı ile işyerinde insan ilişkileri üzerinde etkili olur. Toplumsal cinsiyet rollerinin kadın istihdamını ve işyerinde kadın çalışan algısını nasıl etkilediği inceleyen bu çalışmada, işyerinde çalışana yönelik politika ve düzenlemelerin uygulayıcısı olan insan kaynakları yöneticilerinin kadın çalışanlara yönelik düşüncelerini ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Çalışmada öncelikle literatür taramasına dayanarak "toplumsal cinsiyet" kavramı ve toplumsal cinsiyet rollerinin işyerine yansımaları açıklanmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında ise İzmir Serbest Bölge'de faaliyet gösteren 11 şirkette 13 insan kaynakları yöneticisi ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda kadın çalışanların işyerinde de toplumsal cinsiyet rolleri ile algılandığı ve bu rollere uygun işlerde çalıştırıldığı ortaya çıkmıştır. Kadınlar işe giriş sürecinden itibaren çalışma hayatının her aşamasında aile yaşamındaki sorumluluklar, hamilelik, annelik gibi nedenler dolayısıyla eşitsizliklerle karşılaşmakta, terfi alma, kariyer planlama, ücretlendirme gibi konularda sorunlar yaşamaktadır. Gerçekleştirilen çalışmada toplumsal cinsiyet rollerinin işyerinde yeniden üretildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Toplumsal cinsiyet rolleri, cinsiyete dayalı ayrımcılık, kadın istihdamı, insan kaynakları yönetimi.

Abstract

Research Paper

The reflection of social gender inequality in working life has effects on women's decisions of joining the labor force, starting and leaving the job, and the human relationships in the workplace. In this study, which examines how gender roles affect women's employment and the perception of women in the workplace, it was aimed to reveal the thoughts of the human resources managers, who are practitioners of policies and regulations in the workplace, towards women employees. In the study, the concept of "social gender" and the reflection of the social gender roles on the workplace are explained primarily based on the literature review. In the practice part of the study, in-depth interviews were held with 13 human resources managers in 11 companies operating in İzmir Free trade Area. In the end of the interviews, female employees being perceived by their social gender roles in the workplace too and being employed in appropriate jobs for these roles were come in sight. Women face inequalities due to reasons such as responsibilities in family life, pregnancy, motherhood at every stage of the working life from the beginning process of the work life, and they have problems such as getting promotion, career planning and getting paid. In the study, it was concluded that social gender roles are being reproduced in the workplace.

Keywords: Social gender roles, gender-based discrimination, women's employment, human resources management.

Makale Bilgileri / Article Info

Alındığı Tarih / Received 06.07.2018

Kabul tarihi / Accepted 19.08.2018

¹Doç. Dr., Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, serapozen@mu.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-9522-4503>

²Arş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, damlacan@mu.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-3143-8350>

Giriş

Toplumsal cinsiyet rolleri kadın ve erkeğin toplumsal konumunu, rol dağılımlarını ve rol davranışlarını şekillendirir. Temeli cinsiyet eşitsizliğine dayanan toplumsal cinsiyete dayalı rol dağılımı evde olduğu kadar evin dışında da kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığının nedenidir. Böylece çalışma hayatındaki cinsiyet temelli ayrımcılık ve eşitsizlik toplumsal cinsiyet rollerinin işyerine yansımalarının da kaçınılmaz sonucu olmaktadır.

İnsanların din, dil, ırk veya etnik köken gibi faktörler dolayısıyla farklı muameleye maruz kalmaları ayrımcılık olarak tanımlanmakta ve ayrımcılık eğitimden siyasete, sosyal yaşamdan işgücü piyasasına kadar birçok alanda karşımıza çıkmaktadır. Ayrımcılığın bir türü olan cinsiyete dayalı ayrımcılık ise, hayatın hemen her alanında kadınlara yönelik farklı muamele şeklinde gerçekleşmektedir. Kadınlar işgücü piyasasında ve işyerlerinde cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadır. Bu ayrımcılığın görünümleri işlerin kadın ve erkek işi olarak kategorize edilmesinde, kadınların işgücüne katılma kararında, istihdam süreçlerinde ve biçimlerinde ortaya çıkmaktadır. İstihdama katılmayı başaran kadınlar açısından ise ayrımcılık erkeklere kıyasla daha düşük nitelikli ve düşük ücretli işlerde ve kötü koşullarda istihdam anlamına gelmektedir.

Dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınlar, çok sayıda ve farklı nedenden dolayı çalışma hayatında erkekler ile aynı oranda yer alamamakta, işgücüne katılım ve istihdam oranları erkek işgücüsüyle kıyaslandığında oldukça düşük kalmaktadır. Bu eğilim Türkiye’de aynı şekilde varlığını korumaktadır. Türkiye nüfusunun %49,8’ini (http-1), yani hemen hemen yarısını oluşturan kadınların istihdama katılımları nüfusa oranla oldukça düşüktür. TÜİK 2017 verilerine göre işgücüne katılma oranı erkeklerde %72,5 iken, kadınlarda %33,6 olarak belirlenmiştir. Aynı yıl içindeki istihdam oranı ise erkeklerde %65,6, kadınlarda %28,9 olarak gerçekleşmiştir (http-2).

1. Toplumsal Cinsiyet Rollerinin İşyerine Yansıması

Ücretli çalışma insan hayatının merkezi alanlarından birini oluşturur. İş, işyeri ve çalışma hayatı çalışan için sadece fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz, takdir edilme, doyuma ulaşma, bağlanma, ilişki kurma, başarıma gibi temel psiko-sosyal gereksinimlerini de karşılar, karşılamalıdır. Öte yandan çalışma hayatı çalışan için pek çok önemli sorunun da kaynağını oluşturmaktadır. Çalışma koşullarının düzenlenmesi, çalışma süreleri ve ücretlerin belirlenmesi, temel sosyal hakların kazanılması, işe alım-işten çıkarılma bu sorunların başında gelmektedir. Bu sorunlar tüm çalışanları ilgilendirmekle birlikte, toplumsal cinsiyete dayalı rol dağılımı nedeniyle işyerinde kadını bir kat daha olumsuz etkileyerek toplumsal cinsiyet eşitsizliğini işyerinde yeniden üretmektedir. Kadınların hayatın hemen her alanında olduğu gibi işgücü piyasasında da daha dezavantajlı olmaları, toplumsal cinsiyet rolleri temelinde açıklanmaktadır (Omay, 2011a: 138).

Literatürde cinsiyet kavramı “biyolojik cinsiyet” ve “toplumsal cinsiyet” olmak üzere iki biçimde ele alınmaktadır. Biyolojik cinsiyet kadınlar ve erkekler arasındaki genetik ve fiziksel farklılıkları ifade ederken, toplumsal cinsiyet biyolojik cinsiyetler arasındaki toplumsal ilişkileri açıklamaktadır. Başka bir deyişle toplumsal cinsiyet, biyolojik cinsiyetin yetersiz kaldığı ataerkillik, toplumsal sınıf, toplumdaki üretim biçimi ile bağlantılı olarak kadının ve erkeğin toplumdaki yerini ifade eden bir kavramdır (Savcı, 1999: 130).

Biyolojik cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramları arasındaki net ayrıma rağmen, iki kavramın birbirine temelden bağlı olduğu bilinmektedir. Fizyolojik farklılıklar sosyal davranış üzerinde oldukça etkilidir (Acker, 1992: 565); diğer bir deyişle biyolojik farklılıklar toplumda kadınların ve erkeklerin sosyal davranışlarını belirleyerek toplumsal cinsiyet rollerini şekillendirir. Böylece bir sınıflandırma sistemi olarak işlev gören toplumsal cinsiyet rolleri, kadına ve erkeğe toplum tarafından uygun görülen kadınlık ve erkeklik rollerine ilişkin kalıpların sosyalleşme sürecinde öğretilmesi şeklinde hayata geçirilmektedir (Kite, 1996: 361).

Toplumsal cinsiyet rolleri toplumdaki kadın algısını şekillendirmekte ve dolayısıyla çalışma hayatında da kadınların konumunu belirlemektedir. Temeli biyolojik farklılıklara yani kadının doğurganlık ve annelik özelliklerine dayanan cinsiyet rolleri toplumsal işbölümünü pekiştirmekte, erkeğe ev dışında gelir getirici bir işte çalışma görevi yüklerken; kadına, asıl görevinin evi ve ailesi olduğu düşüncesi ile ev ve eve ilişkin işlerin sorumluluğunu yüklemektedir (Uşen ve Delen, 2011: 132). Toplumsal cinsiyet rolleri kadını ev, çocuk ve eş ile ilgili sorumluluklarını öne çıkararak çalışma hayatında belirli kalıplara yerleştirmiş, bu durum kadınların hem işe ilişkin tercihlerini etkilemiş, hem de onların belirli mesleklerde istihdam edilmesine neden olmuştur. Çalışma hayatında kadına karşı sergilenen bu tutum aslında toplumsal cinsiyet rollerinin işyerinde kadın çalışana yönelik algıyı da şekillendirdiğini ortaya koymaktadır.

Toplumda ve çalışma hayatında kadın ve erkek rollerini belirleyen toplumsal cinsiyetin örgütsel düzeyde dikkat çekmesi, II. Dünya Savaşı sonrasında kadın işgücüne duyulan ihtiyacın ve bunun sonucunda kadınların istihdama katılımlarının artması ile gerçekleşmiştir. Toplumsal bağlamda kadın ve erkeklere yüklenen roller ve sorumluluklar işyerindeki insan ilişkilerini, işin yapılışını ve iş organizasyonu ile örgütsel yapılanma içerisinde kadınların ve erkeklerin işe ilişkin görev ve sorumluluklarını da belirlemektedir (Özen, 2016: 9-10).

İşyerinde toplumsal cinsiyet rollerinin varlığı kadınlar açısından değerlendirildiğinde, koruyucu önlemlerin alınması ve özel hakların tanınması bağlamında olumlu sonuçlar doğurabileceği gibi kadınların ev ve aile sorumlulukları ön plana çıkarılarak “kadın işi” olarak nitelendirilen işlerde yoğunlaşması gibi olumsuzluklar ve eşitsizlikler de ortaya çıkarmıştır (Omay, 2011b: 257-258). Yapılan araştırmalar kadınların işyerlerinde hiyerarşinin alt sıralarında yoğunlaştıklarını ve karar almayı gerekli kılan nitelikli işler ile

yönetimde daha az yer aldıklarını, genellikle tekrara dayalı ve monoton işlerde istihdam edildiklerini ortaya koymaktadır (Özçatal, 2009: 45).

Kadınların çalışma hayatındaki konumları üç farklı düzeyde sınıflandırılmaktadır. Bunlardan ilki, genellikle eğitimsiz olan ve ekonomik güdüyle hareket eden niteliksiz ya da düşük nitelikli, güvencesiz ve düşük ücretli işlerde istihdam edilen aynı zamanda ev içi sorumluluklarını öncelikli, elde ettiği geliri ise aile bütçesine katkı olarak gören kadınların içerisinde bulunduğu gruptur. İkinci grup, eğitilmiş ve nitelikli ya da yarı nitelikli, güvenceli, görece daha iyi çalışma koşullarına sahip ve toplumsal cinsiyet rolleri ile uyumlu işlerde çalışan kadınlardan oluşmaktadır. Bu işler eğitim, sağlık, hizmet sektörlerinde yer alan insan ilişkilerinin ve duygusal emek talebinin yoğun olduğu işlerdir. Son grup ise, erkek egemen, işin yapılışında ve organizasyonunda erkeğin toplumsal rolünün baskın olduğu ve kadınların kendilerine yer edinmelerinin kolay olmadığı alanlardan oluşmaktadır. Erkeğin hâkim olduğu işlerde ise kadınların işe giriş, ücret, terfi, işten çıkarılma gibi çok sayıda konuda ayrımcı uygulamalara maruz kaldığı bilinmektedir (Özen, 2016: 10).

Marshall (1984: 19), kadınların çalışma hayatına yönelik tutumlarını üç farklı şekilde değerlendirmiş ve kadınların ücretli çalışmaya erkekler kadar bağlı olmadığını, kadınların erkeklere kıyasla daha önemsiz nedenlerle çalıştıklarını, asıl amaçlarının kariyerlerini geliştirmekten ziyade bir işte çalışmak ve gelir elde etmek olduğunu vurgulamıştır. Günümüzde cinsiyete dayalı ayrımcılığı engelleyen uygulamaların yaygınlaşması bu bakış açısını değiştirmeye başlasa da köklü bir değişikliğin gerçekleştiğinden ve işgücü piyasasında toplumsal statüden bağımsız uygulamaların varlığından bahsetmek tam anlamıyla mümkün değildir.

Toplumsal cinsiyet rollerinin işyerinde kadın ve erkeğin önce kimliğini, daha sonra ise davranışlarını belirlediğini öne süren Gutek ve Morasch, geliştirdikleri modelde cinsiyet rollerinin işyerine taşınması sonucu erkeklerin gücünü işyerinde de devam ettirmek istediklerini ve iş arkadaşı, astı ya da üstü olan kadınları “davetsiz misafir” olarak gördüklerini vurgulamıştır. Bu durum, kadınların örgüt içerisinde de geleneksel rollerine sadık kalmalarına ve bu rolleri sürdürmelerine yönelik beklentileri beraberinde getirmektedir (Gutek ve Morasch: 1982: 55).

Kadınlar işyerinde cinsiyet faktörüne bağlı olarak gelişen ve toplumsal cinsiyet rolleri ile pekiştirilen çok sayıda sorunla karşılaşmaktadır. İşe alınmada, eğitim ve mesleki eğitimde, yükseltilme ve terfide, kariyer fırsatlarından yararlanmada, ücretlendirmede ve işten çıkarılmada eşitsizlik kadınların işyerinde yaşadığı sorunların başında gelmektedir (Kocacık ve Gökçaya, 2005: 206).

Günümüzde kadınların işgücü piyasasındaki eşitsiz konumlarını değiştirecek düzenlemelere ve uygulamalara rağmen kadının aile yaşamındaki rolü ve sorumlulukları, hamilelik, annelik gibi nedenler işyerinde hâlâ maliyet artırıcı unsurlar olarak görülmekte ve kadın istihdamını olumsuz etkilemektedir. Ayrıca kadın çalışanların erkeklere kıyasla mesleklerinde ilerleme konusunda daha fazla

çaba sarf ettikleri ve daha uzun süre bekledikleri bilinmekte, kariyerlerini geliştirme fırsatlarından daha az yararlanabildikleri gözlenmektedir.

Bu çalışmada toplumsal cinsiyet rollerinin kadın istihdamını ve işyerinde kadın çalışan algısını nasıl etkilediği incelenmektedir. Bu amaçla işveren vekili sıfatıyla işyerinde çalışana yönelik politika ve düzenlemelerin uygulayıcısı konumunda olan insan kaynakları yöneticilerinin kadın çalışanlara yönelik düşüncelerini ortaya çıkarmak üzere bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada insan kaynakları yöneticilerinin kadın çalışanlar hakkındaki duygu, düşünce ve onlara yönelik davranışlarından hareketle işe alım kararlarında, çalışma koşullarının, ücretlerin, kariyer ve terfi olanaklarının belirlenmesinde ve işten ayrılma süreçlerinde toplumsal cinsiyet algısının etkisi incelenmiştir.

2. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırma, insan kaynakları yöneticilerinin işe alım, istihdam ve işten çıkarma süreçlerinde kadın çalışanlara yönelik algı ve tutumlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaçla İzmir Serbest Bölge’de yer alan otomotiv, elektronik, havacılık, yazılım, ambalaj ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Alan araştırması kapsamında öncelikle İzmir Serbest Bölge’de faaliyet gösteren şirketlere e-posta ve telefon aracılığıyla ulaşılmış, görüşmeyi kabul eden toplamda 6 farklı sektörde faaliyet gösteren 11 işletmede çalışan 13 insan kaynakları yöneticisi ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin 10’u erkek çalışanların yoğun olduğu ve toplumda erkek işi olarak nitelendirilen sektörlerde, 3 tanesi ise araştırmada kıyaslama yapabilmek amacıyla kadın çalışanların yoğun olduğu sektörde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında otomotiv sektöründe beş, tekstil sektöründe üç, elektronik sektöründe iki, havacılık, yazılım ve ambalaj sektöründe ise birer insan kaynakları yöneticisi ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

Araştırma alanının İzmir Serbest Bölge olarak belirlenmesinin nedeni, bölgenin büyük ölçekli ve çalışan sayısı fazla olan işletmeleri barındırmasıdır. Toplumsal cinsiyet rollerinin işyerine yansımaları konu alan bu araştırmada işe alma ve yerleştirme, kariyer yönetimi, ücretlendirme ve işten çıkarma faaliyetlerinin insan kaynakları yöneticileri tarafından yürütülmesi nedeniyle derinlemesine görüşmeler insan kaynakları yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Böylelikle araştırmada erkek egemen sektörde ve toplumsal cinsiyet rolleri temelinde erkeklere uygun görülen işlerde çalışan kadınlar ele alınmış, yapılan görüşmelerde kadınların işyerindeki konumları ve insan kaynakları yöneticilerinin kadın çalışanlara yönelik algıları açıklanmaya çalışılmıştır. İşyerlerinde işe alım, istihdam ve işten ayrılma süreçlerinde, çalışanların cinsiyet ve diğer demografik özelliklerinin etkili olup olmadığı üzerinde durulmuştur.

Bu araştırmada kullanılmak üzere oluşturulan soru formu işe alım, istihdam ve işten çıkarma süreçlerini kapsayacak şekilde üç bölüm olarak hazırlanmış ve

görüşmecilere açık uçlu sorular yüz yüze yöneltilmiştir. Gerçekleştirilen görüşmeler, görüşmecilerin izni alınarak kaydedilmiş, bahsedilen ses kayıtları daha sonra yazıya aktarılarak yazılı metin haline getirilmiş, kodlamalar yapılmış ve betimsel bir yaklaşım ile uygun başlıklar altında öznel değerlendirmeler olarak sunulmuştur. Görüşmecilerin cevapları kimlik bilgilerinin korunması amacıyla gerçek isimleri ile sunulmamış, verilen takma isimler kısaltılmıştır. Bunun yanında cinsiyeti ve çalıştığı sektör doğru olarak belirtilmiştir. Görüşme sonuçları analiz edilirken görüşme verilerinin orijinal formu korunmuştur.

Görüşmelerde kullanılan soru formunun ilk bölümünde, işe alım kararında cinsiyete bağlı rollerin ve çalışanların demografik özelliklerinin etkisini ortaya çıkarmak hedeflenmiş; ikinci bölümde, kadın ve erkek çalışanlar arasında istihdam sürecinde işe uyum, işe devam, motivasyon, iş arkadaşları ile ilişkileri gibi konularda farklılık olup olmadığı üzerinde durulmuş, bununla birlikte kadınların ücret düzeylerini, terfi olanaklarını ve kariyer fırsatlarını değerlendirmeye yönelik sorulara da yer verilmiştir. Son bölümde ise, cinsiyetin işten çıkarma kararı verilirken etkili olup olmadığı incelenmeye çalışılmış, ayrıca insan kaynakları yöneticilerinin kadın çalışanlara ilişkin görüş ve genel değerlendirmeleri istenmiştir.

3. Araştırma Bulguları

Araştırmada insan kaynakları yöneticilerine öncelikle işletmenin çalışan sayısı, toplam çalışan içerisindeki kadınların oranı, çalışanların yaş aralığı ve eğitim düzeyi gibi genel bilgilere ilişkin sorular yöneltilmiştir.

İşletmelerin istihdam ettiği toplam çalışan sayısına bakıldığında, 100'den az çalışanı olan iki, 100 ile 300 arasında çalışanı olan dört, 300 ile 500 arasında çalışanı olan iki ve 500'den fazla çalışanı olan üç işletme bulunmaktadır. Gerçekleştirilen görüşmelerde, toplam çalışan sayısı hangi aralıkta yer alırsa alsın, tekstil dışındaki tüm sektörlerde kadın çalışan sayısının toplam çalışan sayısının yarısından az olduğu, çoğu işletmede ise kadın çalışan sayısının toplam çalışanların dörtte birini bile oluşturmadığı görülmüştür.

Otomotiv, elektronik, ambalaj sektörlerinde çalışan kadınların genellikle beyaz yakalı çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Özellikle erkek egemen sektörlerde istihdam edilen kadın çalışanların çoğunun insan kaynakları, finans, muhasebe gibi ofis işlerinde çalıştığı görülmüştür. Üretim sürecinde çalışan kadınların sayısının ise daha az olduğu, bununla birlikte kadın çalışanların temizlik gibi üretim dışındaki işlerde, üretimde istidam edilenlerin ise asıl üretim aşamasından ziyade el becerisine dayanan ya da kalite kontrol gibi ana üretime yardımcı işlerde çalıştığı tespit edilmiştir. Bu durum kadın işi erkek işi ayrımının varlığını koruduğunu ortaya koymasından oldukça önemlidir. İstihdamda erkeklere oranla daha az yer bulan kadın çalışanların istihdam edildikten sonra yönetim kadrolarında yer alma konusunda da benzer sorunlarla karşılaştıkları vurgulanmalıdır. Görüşülen işletmelerin yönetim kadrolarına bakıldığında kadın yönetici sayısının oldukça

düşük olduğu, bazı işletmelerin ise yönetim kadrolarında kadın bulunmadığı dikkat çekmektedir.

İstihdam edilen kadın çalışanların eğitim düzeylerine bakıldığında, beyaz yakalı ve ofis işlerinde çalışanların ön lisans ve lisans mezunu oldukları, mavi yakalı kadın çalışanları ise hemen hepsinin ilköğretim düzeyinde eğitim aldığı belirtilmiştir. Bunun yanında işletmelerin hem kadın, hem de erkek istihdamında genç çalışanları tercih ettiği, görüşme yapılan tüm işletmelerde çalışanların yoğun olarak 25-34 ve 35- 44 yaş aralığında bulunduğu belirlenmiştir.

3.1. İşe Alım Süreci

İşe alım süreci insan kaynakları yönetiminin en önemli ve en zor işlevlerinden birini oluşturmaktadır. Bir işletmenin başarılı olmasını sağlayan en önemli faktör insan gücüdür. Özellikle 1950’li yıllardan itibaren yeni açılan ya da boşalan pozisyonlara doğru çalışanın istihdam edilmesinin işletme açısından stratejik bir öneme sahip olduğu ve bu süreçte yapılacak bir hatanın tüm örgütü etkileyeceği anlaşılmıştır. Bu nedenle örgütün amaç ve değerlerine katkı sağlayacak ve etkinliğini artıracak çalışan seçme ve yerleştirme konusu üzerinde titizlikle durulmaya başlanmıştır (Çetin, vd. 2017: 71).

İnsan kaynakları yöneticilerinin doğru işe doğru çalışanın alınması ilkesi ile hareket etmesi işletmeyi başarıya götüreceği gibi, aksi durumda verimsiz çalışmaya, zaman ve işgücü kaybına, çatışmaya ve çalışanların tatminsizliğine neden olur. Dolayısıyla işe alım hem işletme, hem de çalışan için oldukça önemli bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 2013: 78-79).

Bu araştırmada insan kaynakları yöneticilerinin işe alım kararlarının sektöre ve işin niteliklerine göre değiştiği tespit edilmiştir. Görüşmelerde nitelikli işlerin yapıldığı ve beyaz yakalı çalışanların istihdam edildiği sektörlerde işe alım sürecinde kadın erkek ayrımının olmadığı ancak erkek egemen, fiziksel güce dayalı ve mavi yakalı çalışan istihdamının yoğun olduğu sektörlerde ise cinsiyetin işe yerleşmede çok önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Otomotiv, motor parçaları, ambalaj, elektronik gibi erkek egemen sektörler olarak bilinen ve çoğunlukla mavi yakalı çalışanların istihdam edildiği sektörlerde insan kaynakları yöneticileri cinsiyetin işe alım kararı vermede oldukça etkili olduğunu belirtmiştir.

“İşin niteliğine göre mecbur olarak kadın ya da erkek diye ayırım yapıyorum. Üretime genellikle erkek alıyoruz. Kadın çalışana işe almak mümkün değil. Çünkü iş tamamıyla beden gücüne dayanıyor” (H.E., 28, Kadın, Otomotiv).

Erkek egemen sektörde faaliyet gösteren firmaların insan kaynakları yöneticilerinin neredeyse tamamı işin fiziksel güç kullanımını gerekli kılmasından dolayı kadın istihdam etmediklerini belirtmiş ve düşük verimliliği neden göstererek kadın istihdamının daha maliyetli olduğu üzerinde durmuşlardır.

“Fiziksel güç gerektiren işlerde erkeği tercih ediyoruz. Ayrımcılık oluyor ama yapacak bir şey yok erkek tercih ediyoruz. Bizim açımızdan verilecek iş ya da belirlenen görev tanımına kadınlar çok uygun olmuyor. Çünkü aşırı fiziksel güç gerektiriyor ve çaba sarf ediyorlar. Kadınlar bunun altından kalkamaz ve ben ona yardım edecek birini daha istihdam etmek zorunda kalırım. Bu da bizim için ekonomik olmuyor” (S.Y., 54, Erkek, Otomotiv).

Bir yazılım firmasının insan kaynakları yöneticisi ise işyerlerinde mühendislerin yani nitelikli çalışanların istihdam edildiğini ve adayların cinsiyet temel alınarak değerlendirilmediğini belirtmiştir.

“İşe alımda cinsiyet etkili olmuyor. Başarılı olması yeterli. Kadın ya da erkek olarak değerlendirmiyoruz. Biz zaten mühendisleri istihdam ediyoruz, hepsi nitelikli. Aynı nitelikte aynı iş için başvurulduysa da mutlaka ikisini de mülakata çağırıyoruz ve bir niteliği üstündür diye bakıyoruz, onu bulmaya çalışıyoruz. O da yoksa ilerideki planlarına bakıyoruz. Bizi terk edecek gibi mi görünüyor yoksa bizimle devam edecek gibi mi? Yurt dışına gitme planı var mı? Bunun gibi şeyler etkili oluyor” (M.Ç., 32, Kadın, Yazılım).

İnsan kaynakları yöneticilerine işe alım sürecinde kadın istihdam ederken yaş, medeni durum, çocuk sayısı ya da hamilelik gibi özelliklere dikkat edip etmedikleri sorulmuş ve yöneticilerin tamamı bahsedilen faktörlerin en az birinin işe alım sürecinde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Yapılan görüşmelerde insan kaynakları yöneticilerinin çoğu daha üretken buldukları ve daha verimli olduklarını düşündükleri için genç çalışan istihdam ettiklerini, işe alım kararı verirken de bu düşünce ile hareket ettiklerini ifade etmiştir. Ancak görüşmelerden elde edilen genel izlenim, işe alım kararının sadece yaşa dayalı olarak verilmediği ancak yaşın işe yerleşme sürecinde önemli bir faktör olduğunu yönündedir.

İnsan kaynakları yöneticileri işe alım sürecinde gerçekleştirdikleri ön görüşmede olmasa da asıl görüşmelerde çalışanın medeni durumu hakkında sorular sorduklarını belirtmiş ancak bunun çalışanın istihdam edilip edilmeyeceğini tek başına belirleyecek bir unsur niteliği taşımadığını ifade etmişlerdir. Bunun yanında insan kaynakları yöneticileri kadınların çalışma koşulları ağır olan bir işi ailevi sorumluluklarıyla birlikte yürütemediklerini ve işten ayrıldıklarını vurgulamışlardır. Yöneticiler evli kadın istihdam etse de çalışma koşullarının işten ayrılma üzerinde doğrudan etkisi olduğunu, kadınların uzun çalışma süreleri nedeniyle ailevi sorumluluklarını yürütemediklerini ve bu durumun çalışan profili üzerinde de belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir.

“Bizim işlerimiz biraz ağır. Sabah 8 akşam 8 ve akşam 8 sabah 8 olmak üzere günde 12 saat çalışıyoruz. Çalışma sürelerimiz uzun olduğu için aslında genellikle boşanmış kadınlar bizim işimizde tutunabiliyor. Hem aile sorumluluklarını hem de bu işi yapmaları zor görünüyor. Biz istemesek de istem dışı

bir şekilde medeni durum konusunda çalışan profilimiz bu. Kadınlarda evli çalışmamız çok az” (E.S., 36, Kadın, Elektronik).

Yöneticilerin çoğu cinsiyetin işe alımda belirleyici olmadığını söylemelerine rağmen, aslında işyerlerinde evli kadın çalışan sayısı cinsiyete dayalı ayrımcılığın en görünür halidir. Aile rollerini öncelikli kabul eden bir insan kaynakları yöneticisi iş yükünün ağırlığını öne sürerek kadının medeni durumunun işe alımda ve işin yürütümünde etkili olduğunu da açıkça belirtmiştir. Bu durum kadının toplumsal cinsiyet rollerinin doğrudan işyerine yansıdığını ortaya koymaktadır.

İnsan kaynakları yöneticileri kadınlara özellikle çocuk düşünüp düşünmediklerini, hatta çocuk sayısına göre ikinci ya da üçüncü çocuk sahibi olmak isteyip istemediklerini sorduklarını belirtmişler, bunun da kadın çalışanın doğum iznine ayrılması sonucu üretimin aksamaması için yapıldığını ifade etmişlerdir.

“Çocuğu varsa ve küçükse kim bakacak diye soruyoruz. Çünkü babaların çocuk bakma sorumluluğu hiçbir zaman olmuyor. Ama kadınlara bu soruyu yöneltiyoruz. Sen uzun saatler buradasın sorun olacak mı diye soruyoruz.” (A.K., 38, Kadın, Tekstil).

“Kadın istihdam ederken ailevi sorumluluklarını düşünüyoruz. Kadını istemiyorlar neden? Çünkü hamile kalıyor. Hamile kaldıktan sonra doğum yapıyor. Hamileyken çalışma saatleri kısalıyor. Doğumdan sonra belli bir süre gelmiyor. Çocuk doğduktan sonra çocuğun bütün sorumluluğu kadında olduğu için sürekli izin alıyor. Şimdi iyilik yapıldığı düşünülerek yeni çıkarılan kanunla altı aya kadar yarım çalışma ödeneği çıkartıldı, bu da tabii işverenin gözünde işgücü kaybı olduğu için kadın tercihini daha da azalttı. Maliyet gibi görünüyor. Hem ücretini ödüyorsunuz ama ortada birisi yok. Böyle olunca da kadronuz şişik ama elemanınız eksik yani işgücü kaybı oluyor. Dolayısıyla erkek alalım çocuk derdi olmasın diye bakılıyor” (D.H., 44, Kadın, Ambalaj).

İnsan kaynakları yöneticileri arasında işe alım görüşmesi sırasında kadın adaylara yaş, medeni durum gibi özellikleri sormanın etik olmadığını düşünenler de bulunmaktadır. Ancak istemeseler de bu soruları sormaları gerektiği hatta kendileri istihdam edilirken de onlara bu soruların yöneltildiğini ifade etmişlerdir.

“İşe alımlarda ön görüşmeyi ben, ikinci görüşmeyi fabrika müdürümüz yapıyor. Beni işe fabrika müdürümüz aldı, bu konuları yüzeysel olarak konuştuk ama bir de fabrika sahibimiz var. Fabrika sahibi işe ilk geldiğimde beni işe alan fabrika müdürüne “Sözleşmeyi imzaladınız mı?” diye sordu. Ben ne sözleşmesi olduğunu anlamadım ve anlamadığımı belirtince “Evlilik sözleşmesi, beş yıllık.” dedi. Şaka mı yapıyor gerçek mi anlamadım. Ama daha önce bir çalışanına iki yıllık evlilik sözleşmesi yaptırmış evlenmeyeceğine dair. Bizim konuşmamız şaka mahiyetinde kaldı ama fabrika müdürümüz olmasaydı gerçek olabilirdi. İşten ayrılacağımı öğrendiğinde de sözleşmeni iki yıla düşürelim diye tekrar bahsi açtı ama dediğim gibi ne olduğunu tam anlayamadığım bir konuşma olarak kaldı” (H.E., 28, Kadın, Otomotiv).

İşyerinde cinsiyet eşitliğinin sağlanması konusunda önemli bir gösterge de iş ilanlarının nasıl verildiği ile ilgilidir. İnsan kaynakları yöneticileri verdikleri iş ilanlarında, ilanın içeriğini işin niteliğine göre belirleme konusunda özgür olmakla birlikte, ilanlarda ayrımcılığa neden olacak düzenlemelerden kaçınılmalıdır (Bingöl, 2016: 141- 142). İş Kanunu'nda verilecek ilanın şekli ve içeriği konusunda herhangi bir düzenleme yapılmamıştır. Bununla birlikte iş ilanlarında ırk, dil, din, cinsiyet gibi ayrımcılığa neden olacak ifadelerin kullanılmasının doğru olmadığı bilinmektedir (Uyargil, vd., 2008: 579). Görüşmeler sonucunda insan kaynakları yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu iş ilanlarında sadece işin gerektirdiği nitelikler hakkında bilgi verdiklerini ve doğrudan kadın ya da erkek şeklinde sınırlama koymadıklarını söylemiştir.

“İlanlarımızda cinsiyet belirtmiyoruz. İlanda sadece istenilen nitelikler yer alıyor” (N.K., 35, Kadın, Tekstil).

Ancak otomotiv sektöründe faaliyet gösteren ve işlerinin tamamen fiziksel güce dayandığını belirten bazı firmalar verdikleri iş ilanında erkek çalışan aradıklarını belirttiklerini söylemişlerdir.

“İş ilanında cinsiyet belirtiyoruz. İlane doğrudan aradığımızı yazıyoruz. Yasalara göre faaliyet gösterdiğimiz işkolu ağır işkolu. Dolayısıyla bir ayırım yapmak zorunda kalıyoruz” (M.Ö., 56, Erkek, Otomotiv).

“İş ilanında üretime alım yapacak erkek diye belirtiyoruz. Çünkü parçalar ağır. Üretilen parçalarımızın bir tanesi ortalama 1kg ağırlığında ve askıya 60 adet asıyoruz. Askının ağırlığı da eklenince 100 kiloyu bulabiliyor ve askıları tamamen beden gücüyle itip çektikleri için kadınları istihdam etmiyoruz” (G.C., 31, Kadın, Otomotiv).

İşyerinde kadının birincil sorumluluğu aile içerisinde rolü olarak görülmeye devam ederken, erkekle aynı verimlilik düzeyinde çalışabileceğine olan inanç zayıftır. Görüşmelerde açıkça itiraf edilmese de “kadın erkekle aynı verimlilikte çalışamaz” görüşünü doğrular nitelikte izlenim edinilmiştir. Bunun gerekçesi ise kadının zaman ve enerji dağılımındaki önceliğinin aile içerisindeki rolü olduğu düşüncesidir.

“Kadının istihdamda daha az tercih edilmesinin evlilikle, hamilelikle, cinsiyet rolleriyle bağlantısı olduğunu kesinlikle düşünüyorum. İşverenler de böyle bakıyor” (T.E., 29, Kadın, Elektronik).

Toplumun doğumdan itibaren çocuklara öğrettiği toplumsal cinsiyet rolleri evdeki rol dağılımını belirlemekle kalmamakta, işe ve işyerindeki ilişkilere de yayılmaktadır. Üstelik bu süreç yeniden üretilmeye devam etmektedir.

“Biz de aslında toplumsal rolleri kabul ederek iş hayatında varız. Eşimden daha çok sorumluluk bende. Yük kadında daha çok. Dün kızımın bir olay yaşadım. Başta güldüm ama üzerine düşününce acı bir olay. Dün kızım “Ne yapıyorsun sana yardım edeyim.” dedi. O zaman banyonun ışığını kapatarak yardım etmeye

başlayabilirsin dedim. “O ışığı ben açık bırakmadım ki niye ben kapatıyorum?” dedi. Ben de bu çamaşırların hepsini ben giymedim ama ben yıkayıp seriyorum deyince “O senin görevin.” dedi. Benim görevim değil dedim ama ben bir şeyleri yanlış öğretmişim demek ki. Aslında erkeklerde çamaşır makinesini çalıştırabilirler ve çamaşırları serebilirler ama uygulamada böyle gördüğü için... Babasının yaptığını görse belki ileride eşinden de böyle bir şey isteyebilecek. Ama ben hiç babamın böyle bir şey yaptığını hatırlamam. Eşim de görmediği için bizde böyle gidiyor. Aslında bir baba evde eşine yardım etse aslında kızına yardım etmiş oluyor ilerisi için, o da kendine yardımcı olacak bir eş seçer” (M.Ç., 32, Kadın, Yazılım).

3.2. İstihdam Süreci

İşgücü piyasasında kadın çalışanların işe alınmalarından sonra istihdam sürecinde de başta ücret ve kariyer olmak üzere pek çok alanda erkek çalışanlara göre dezavantajlı olduğu bilinmektedir. Araştırmanın ikinci bölümünü oluşturan bu kısımda insan kaynakları yöneticilerine kadının istihdam edilmesinden sonra yaşanan süreçte, işyerinde kadınların güçlü ve zayıf yönleri ile ücret, terfi ve kariyer konularına bakış açıları sorulmuştur. Ayrıca insan kaynakları yöneticilerinin kadın ve erkek çalışanlar arasında işe uyum, motivasyon, işe devamsızlık ve iş arkadaşları ile ilişkiler gibi konulardaki algı ve tutumları incelenmiştir.

3.2.1. İşe Uyum

İşe alışma süreci olarak tanımlanan işe uyum, birey ve örgütün birbirini tanıması, örgütün bireye bilgi ve beceri kazandırması, bireyin ise kazanılan bilgi ve becerileri örgütün yararına kullanması sürecidir. Bu aşama mesleki donanım edinmenin, beceri ve yetenekleri geliştirmenin yanı sıra çalışanın örgütte yer alan diğer çalışanlarla ve yöneticilerle uyum süreci yaşamayı anlamına da gelmektedir (Keser, 2015: 53).

Yapılan araştırmada iş ortamına uyum konusunda insan kaynakları yöneticileri kendi sektörleri ve işletmeleri temelinde fikirlerini dile getirmişlerdir. Kadın çalışanların fazla olduğu tekstil sektöründe yer alan yöneticiler kadınların erkeklere kıyasla işe ve iş ortamına daha kolay uyum sağladıklarını belirtirken; otomotiv, elektronik gibi sektörlerdeki yöneticiler ise kadın çalışanların işe uyumlarında sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

“Kadınlar erkeklerden daha sosyal ve çevresine daha çabuk adapte oluyor. Bu durum çalışma hayatında da böyle. Erkeklerin iletişim becerileri daha zayıf bence. Bu yüzden adapte olmaları gecikiyor” (M.D., 32, Kadın, Tekstil).

“Bizim sektörde kadınların işe uyumları daha zor oluyor. Çünkü iş ağır, bir de sayıları az. Etkisi oluyordur mutlaka” (B.S., 34, Erkek, Otomotiv).

Araştırmanın bu bölümünde insan kaynakları yöneticilerine kadınlarla çalışmanın avantaj ve dezavantajları ile çalışma yaşamında kadınları güçlü ve zayıf buldukları yönler sorulmuştur. İnsan kaynakları yöneticilerinin çoğu çalışma

yaşamında kadınların düzen, disiplin, iletişim gücü, dikkat, empati yeteneği gibi konularda üstün olduğunu belirtmiştir.

“Kadınların sosyal zekâları daha yüksek ve yüksek olması dolayısıyla iletişimleri daha kuvvetli, bir de kadınlar strese daha dayanıklı gibi geliyor bana. Biz evde de çok çalışıyoruz, evin stresi buranın stresi derken alıyoruz. Ben de çalışan bir anneyim, ev var iş var, zor ama bazen eşimle kendimi karşılaştırıyorum bir olayla karşılaştığımızda ben strese daha dayanıklıyım. Bir de aynı anda daha çok iş yapabiliyoruz birden çok işi düşünebiliyoruz” (A.K., 38, Kadın, Tekstil).

“Kadınlar daha titizler, çalıştıkları ortamlar daha temiz, daha özenliler. Dezavantaj bana göre dedikodu kısmı. Bir de kadın çalışanlar yönetimden gelen tepkilere de diğer durumlara da daha alingan olabiliyor” (M.Ö., 56, Erkek Otomotiv).

Bunun yanında insan kaynakları yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu kadınların hem fiziksel hem de ruhsal anlamda daha güçsüz ve duygusal olduklarını, sorumluluk alma konusunda geri planda kaldıklarını, liderlik yönlerinin zayıf olduğunu ve yaşadıkları sorunları işyerine taşıdıklarını düşündükleri için onları dezavantajlı olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

“Aslında kadın olmak iş dünyasında erkekler açısından bakıldığında doğrudan zayıflık olarak görülüyor. Ama bence öyle değil, bir erkekten çok daha fazla iş başaran kadınlar biliyorum ben” (M.D., 32, Kadın, Tekstil).

“Kadınların iş yaşamında dezavantajlı olduğu kısım fiziksel güç diyebiliriz. Ama ben buna zayıflık olarak bakmıyorum. Yaradılışımız böyle ve fiziksel olarak yapamayacağımız işler var. Zayıflık değil. Ama kadınların daha duygusal olması, duygularının esiri olması zayıflık... Müdürün ya da altındaki çalışanın dediği ufak bir sözden etkilenip istifaya kadar gidebiliyor. Performansı etkileniyor. Bazen öyle örnekler oluyor ki bir ay boyunca bana bunu dedi diye dert edinebiliyor. Duygusallık ve olayları fazla takma, büyütme bence kadınlar için en büyük zayıflık” (G.C., 31, Kadın, Otomotiv).

“Kadınların motivasyonları çok çabuk bozulabiliyor. İkili ilişkilerinin ve kendi özel ilişkilerinin çöküntüsünü rahatlıkla işe yansıtıyorlar. Çok da fazla gözyaşına dönebiliyor bu durum. Haliyle istemediğimiz şeyler yaşayabiliyoruz” (S.Y., 54, Erkek, Otomotiv).

Ayrıca görüşme yapılan bir yönetici kadınların çalışma koşulları ve ücret gibi konularda daha az talepkâr ve daha kolay ikna edilebilir olduğunu, bu durumun işveren için avantaj sağladığını belirtmiştir.

Toplumsal cinsiyet rolleri çalışma yaşamında bulunan kadınların iş ilişkilerini zorlaştırmaktadır. Cinsiyet rollerinin işyerine yansımaları erkek çalışanların kadın yöneticileri tanımaması ile sonuçlanmakta bu durum kadın çalışanların işe uyum süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Yapılan araştırmada insan kaynakları yöneticilerinden kadın olanlar, sırf kadın oldukları için özellikle

üretimde yer alan erkek çalışanlar tarafından ciddiye alınmadıklarını, işyerinde kendilerini ispat etme ve çalışanlara söz geçirme konusunda zorluklar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bazen bu durumun çözülemeyecek boyutlara ulaştığı ve çalışanın işten çıkarılması ile sonuçlandığı ifade edilmiştir.

“İşten çıkardığımız bir çalışmamız vardı. Resmen ataerkil bir beyinle çalışıyordu. Birçok şeye kapalıydı. Benim ona işle ilgili bir şey sormaya hakkım yokmuş gibi davranıyordu. Bazen mimikleriyle beni ciddiye almadığını belli ediyordu bazen cevap bile vermiyordu. Ben işle ilgili ciddi bir soru sorduğumda gültüyordu. En son gülünecek ne söyledim diye çıktım. Bunun yanında işin sorumluluğunu almaması geç gelmesi gibi sorunlar da yaşıyorduk ve işten çıkardık” (H.E., 28, Kadın, Otomotiv).

İnsan kaynakları yöneticilerine istihdam sürecinde kadınlarla ilgili yaşadıkları sorunlar sorulduğunda yöneticilerin çoğu kadınların işyerinde dedikoduya ve gruplaşmaya meyilli olduklarını ifade etmişler ve bu durumun işyerinde çalışma barışını bozduğunu söylemişlerdir.

İşyerinde dedikodu yapıldığı çalışma hayatında bilinen bir gerçektir. Enformel iletişim ağları arasında yer alan dedikodunun örgütteki iletişim boşluğunu doldurması, yöneticilerin çalışanlarla ilgili bilgi edinmesini kolaylaştırdığı gibi önemli işlevlerinin olduğunu düşünenler mevcuttur (Yılmaz, 2018: 465). Diğer yandan dedikodunun üretkenliği azaltması, çalışanların moralini ve motivasyonunu düşürdüğü ve kurumun imajını olumsuz etkilediği yönünde görüşler de bulunmaktadır (Solmaz, 2003: 4).

Gerçekleştirilen görüşmelerde insan kaynakları yöneticilerinin çoğu örgüt içerisinde yaşanan dedikodu sürecini bildiklerini ancak ilk aşamada müdahale etmek istemediklerini dile getirmişlerdir. Ancak görmezlikten gelmenin çoğu zaman sorunları büyüttüğünü hem çalışanlar, hem de yöneticiler açısından ilişkilerde ve iletişimde gerilime neden olduğunu ifade etmişlerdir. Görüşülen insan kaynakları yöneticilerinin çoğu, işyerinde dedikodu yapan ve ilişkilerin zedelenmesine neden olan çalışanların kadın olduğunu belirtmişlerdir.

“Kadınlar konuşmayı çok seviyor biliyorsunuz. Bazı dedikodu sorunları yaşayabiliyoruz. O onu dedi, bu bunu dedi, ben öyle demedim. Bu tarz şeyler yaşayıp arayı bulmaya çalışıyoruz. Bu durum bazen çalışanların masalarını, bölümlerini, değiştirmeye kadar gidiyor” (B.C., 33, Kadın, Havacılık).

“Kadınlar arasında ciddi bir çekememezlik olduğunu düşünüyorum. Bir de güzellik algısı çok önemli. Hem güzel hem de işi ciddi manada yapabiliyorsan iş yaşamı daha da zor oluyor. Müdürle ilişkisi mi var, niye buna iyi davranıyorlar, yani güzellik algısı ve iş başarısı işin içine girince başka bir boyut alıyor. Özel hayata kadar giden sonuçlarla karşılaşıyoruz” (H.E., 28, Kadın, Otomotiv).

Görüşülen bir diğer insan kaynakları yöneticisi ise, bu durumun sadece kadınlara özel olmadığını ve çalışma hayatında dedikodu ya da gruplaşma gibi

olayların kadın ya da erkek olmakla bağlantısı olmadığını belirtmiştir. Bu noktada tamamen çalışanın kişiliği, eğitim durumu gibi özelliklerin belirleyici olduğunu vurgulamıştır.

“Sadece kadınlarla ilgili bir durum değil dedikodu. Her çalışanla ilgili dedikodular yapılıyor, her çalışan da dedikodu yapabiliyor. Bilinçsiz kadınların bunu yaptığını düşünüyorum ama erkekler arasında da dedikodu var. Hep kadınları düşünüyoruz, ilk akla gelen onlar oluyor ama erkeklerin de arasında oluyor. Bence biraz da karakterle, eğitim durumuyla bağlantılı” (T.E., 29, Kadın, Elektronik).

İstihdam sürecinde kadınlarla ilgili yaşanan olumsuzlukların yanında, kadın istihdam etmenin özellikle erkeklerin yoğun olduğu işyerlerinde olumlu sonuçlar doğurduğunu ifade eden yöneticilere de rastlanmıştır.

“Erkeğin yoğun olduğu bir grupta kadın istihdam ediyorsanız aslında pozitif bir durum söz konusu oluyor. Grup kendine çeki düzen veriyor. Biz daha önce de yaşadık. Tüm çalışanların erkek olduğu ortamda bakımsız, lakayt, konuştuğuna dikkat etmeyen, küfreden kişiler kadınla çalışmaya başladığında kendilerine çeki düzen veriyorlar. Bir otokontrol mekanizması geliştiriyorlar” (S.Y., 54, Erkek, Otomotiv).

3.2.2. İşe Devamsızlık

Çalışanın “çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi” olarak tanımlanan devamsızlık, işletmelerin ve yöneticilerin önemli sorunlarından bir tanesidir. Devamsızlık hem işletmenin verimliliği, hem de çalışanlar arasındaki ilişkiler açısından büyük önem taşımaktadır (Eren, 2012: 268).

Bu araştırmada devamsızlık ve cinsiyet arasında ilişki olup olmadığı anlaşılmasına çalışılmış ve insan kaynakları yöneticilerinin bu konudaki değerlendirmelerine yer verilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin çoğu kadınların erkeklerden daha fazla devamsız olduğunu, özellikle çocuğu olan kadınların olmayanlara kıyasla daha çok izin aldığını ifade etmiştir. Çocuk sayısının artması ile devamsızlık ve izin kullanımının arttığı da vurgulanmıştır.

“Kadınlar daha çok izin alıyor. Doğrudur. Kendimden örnek verebilirim. İki tane çocuğum var ve daha çok izin alıyorum. Çabuk hasta oluyorlar, narin oluyorlar. Onun dışında özel günleri problemlili geçen arkadaşlar var. İşveren açısından baktığımda ben derdi bitmeyen biriyim. Sürekli telefodayım mesela bir haber geliyor çocuklarla ilgili çıkıyorum” (M.Ç., 32, Kadın, Yazılım).

Kadınların daha fazla izin kullanması tamamen toplumsal rollerin bir sonucudur ve aile sorumluluklarının doğrudan kadının üzerine yüklenmesi ile ilişkili olduğu söylenebilir. Kadınların iş ve ev sorumluluğunu birlikte yürütmeleri, iş ve aile hayatını dengede tutmaya çalışmaları daha çok izin kullanmalarının nedenidir. Görüşülen bir insan kaynakları yöneticisi toplumsal rolleri dolayısıyla kadınların daha çok izin kullanmasının olağan olduğunu ifade etmiş ve erkeklerin

toplumsal rolleri gereği ev ve aile sorumluluğu taşımadıkları için daha az izin kullanmaya ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte erkeklerin ise izin kullanmadan işten kaytarmaya daha yatkın olduklarını vurgulamıştır.

“İşe devam konusunda kadınlar daha iyi. Kadınlarda şöyle bir şey var başım ağrıdı, belim ağrıdı deyip işe gelmemelik yapmıyorlar. Çocukları rahatsız olursa ancak öyle işe gelmemelik oluyor ama erkekler başım ağrıdı deyip gelmeyebiliyorlar. Mesela molaya çıkma sürelerine baktığımızda erkekler devamlı kaytarma modunda ama kadınlar devamlı içerde çalışıyorlar” (D.H., 44, Kadın, Ambalaj).

3.2.3. Ücret

Ücret yönetimi, işveren ile çalışan arasındaki iş ilişkisinin temelini oluşturur. Ücret işletmenin kârlılığını ve çalışanların yaşam koşullarını doğrudan etkileyen bir unsurdur. Ücret çalışanın örgüte sağladığı katkı ve yeteneklerinin değerlendirilmesi ile takdir edilmesinin bir sonucudur (Çetin, vd., 2017: 185). Aynı zamanda ücret en önemli motivasyon araçlarından biridir. Bu nedenle çalışanların ücret adaleti algısı işyerinde insan ilişkilerini ve işyeri barışını doğrudan etkiler.

İş alım ve diğer çalışma koşullarındaki ayrımcılık ücretlendirmede de yaşanmaktadır. Ücret ayrımcılığının farklı sebepleri ve farklı biçimlerinden söz edilmektedir. Petersen vd. (1997: 119) ücret ayrımcılığının üç biçimini tanımlar. Bunlardan ilki “dağılım ayrımcılığı”dır ve kadınların erkeklere kıyasla daha düşük ücret almalarını kadınların daha düşük ücretli işlere yönelmeleri ile açıklanmaktadır. İkincisi, bir işyerinde aynı işi yapmalarına rağmen kadınların erkeklere kıyasla daha düşük ücret almaları durumu, yani “işten kaynaklanan ücret ayrımcılığı”dır. Son olarak kadının “erkek işi” olarak kabul edilen işlerde, işin gerektirdiği niteliklere sahip olmasına rağmen sadece cinsiyeti nedeniyle daha düşük ücret alması ise “değer ayrımcılığı” olarak tanımlanmıştır. Yapılan araştırmalarda kadınların hem fiziksel güç ve doğurganlık gibi biyolojik özellikleri hem de toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle çalışma hayatında hak ettiklerinden daha düşük ücret aldıkları belirlenmiştir (Creese, 1988: 124).

Araştırma kapsamında görüşme yapılan işyerlerinde aynı işi yapan kadın ve erkekler arasında farklı ücret düzeylerinin belirlendiği sonucuna ulaşılamamış ancak dağılım ayrımcılığı olarak tanımlanan kadınların daha düşük ücretli işlerde istihdam edildiği gerçeği insan kaynakları yöneticileri tarafından kabul edilmiştir.

“Kadın ve erkeklere farklı ücret politikasının uygulandığı oluyor tabii. Kadının yaptığı bizim sektörde biraz daha el işçiliği, erkekler üreten konumda olduğu için farklı ücret uygulamaları olabiliyor. Kadınların ücretleri daha düşük kalabiliyor. Kadınlar daha çok işin ana bölümünü değil de hep diğer işleri yaptığı için paketleme gibi kontrol gibi... Dolayısıyla en önemli kısımda asıl üretimde yer almadıkları için o taraftaki ekip daha iyi ücret alıyor” (D.H., 44, Kadın, Ambalaj).

Bunun yanında ücretlendirme konusunda firmalarda farklı yaklaşımların mevcut olduğu ortaya çıkmıştır. Bazı firmalar geleneksel yöntemlerle ücretlendirme yaparken, bazıları ise iş değerlendirme yöntemleri üzerinden ücretlendirmeyi gerçekleştirmektedir.

İş değerlendirme sistemi, işlerin önem ve güçlüklerine göre karşılaştırılarak değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucuna göre ücretlendirmenin yapılmasıdır (Budak, 2016: 122). Başka bir deyişle iş değerlendirme, o işletmedeki işlerin çalışanın performansından bağımsız olarak eğitim, beceri ve sorumluluk gibi faktörler esas alınarak öncelikle değerinin, daha sonra ise ücret düzeyinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2016: 434). İş değerlendirme sistemi eşit işe eşit ücret ödenmesi, ücretlerin gerçekçi ilkeler temelinde belirlenmesi ve ücret eşitsizliklerinin giderilmesini hedeflemektedir. İş değerlendirme sistemi ile ücret miktarı, çalışanın kadın ya da erkek oluşuna bakmaksızın o pozisyon için önceden belirlenmiştir. Görüşme yapılan iki şirketin ücretlerini iş değerlendirme sistemi ile belirlediği görülmüştür.

“İş değerlendirme sistemi ile kişiyi değil, puan üzerinden işi değerlendiriyoruz. Mesela metal ergitme işinin de yemekhanede yapılan işin de puanı belli. Biz uzun çalışmalar sonucun detaylı bir şekilde tüm işleri değerlendirdik, eğitimi, riski, tehlikesi hepsini kriterlere göre belirledik ve bunların ücret düzeylerini tespit ettik. Yani o işi kadın da yapsa erkek de yapsa aynı ücreti alıyor. Yeter ki o işi yapabilme becerisini gösterebilir” (B.S., 34, Erkek, Otomotiv).

Görüşme yapılan insan kaynakları yöneticileri firmanın iş değerlendirme yapıp yapmadığına bakmaksızın, ücret konusunda bir ayrımcılık yaşanmadığını belirtmiştir. Görüşmelerde ücretin çalışanın cinsiyetine bakılmaksızın belirlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak kadınların doğrudan daha düşük ücretli işlerde yoğunlaştığı ve ana üretim yerine tali işlerde istihdam edildikleri, dolayısıyla daha az ücret elde ettikleri belirtilmiştir. Bu durum görüşme yapılan firmalarda ücret ayrımcılığının bir türü olan dağılımın ayrımcılığın belirgin bir şekilde yaşandığını göstermektedir.

3.2.4. Kariyer ve Terfi

Kariyer planlaması, “bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlanması”dır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 70). Kariyer planlamasının temel amacı, çalışanların yeteneklerinin belirlenmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulabilecek yeteneklerin geliştirilmeye çalışılmasıdır. Kariyer planlamasının yapılmasında en önemli konu örgüt ve çalışanların beklentileri arasında denge kurabilmektir. Kariyer planlarının yapılması çok yönlü ve zaman alan bir süreç olmakla birlikte hem örgüt politikasına, hem de bireysel faktörlere bağlıdır (Aytaç ve Keser, 2017: 103, 181).

Araştırmanın bu aşamasında işyerinde kadın ve erkek çalışanlar arasında kariyer fırsatlarına erişim açısından farklılık olup olmadığı tespit edilmeye

çalışılmıştır. Kadın çalışanların kariyer olanaklarına eşit bir biçimde ulaşması ve kariyer fırsatlarından yararlanması aslında işyerinde var olan örgüt kültürü ile doğrudan bağlantılıdır. Başka bir deyişle kadınların yükselmeleri, örgüt içerisindeki uygulamalarla, performans değerlendirmeleriyle, cinsiyet eşitliği ilkesinin kurum içerisindeki yerleşikliği ile ilişkilidir (Ergeneli ve Akçamete, 2004: 89). Bu bağlamda değerlendirildiğinde yapılan görüşmelerde çalışanları ile birebir görüşmeler yaparak kariyer planlarını gerçekleştiren firmalar olduğu gibi çalışanın kariyerini geliştirmesi amacı gütmeyen firmalara da rastlanmıştır.

Görüşmeler sonucunda çalışanların oryantasyon eğitimi, iş başı eğitimi, iş sağlığı ve güvenliği eğitimi ya da yapacakları işle ilgili ekip liderlerinden eğitimler aldıkları görülmüştür. Özellikle mavi yakalı çalışanların yoğun olduğu sektörlerde firmalar bu eğitimlerin üretim sürecinin daha sağlıklı işlemesi için verildiğini ve kariyer geliştirme amacının olmadığını belirtmişlerdir. Beyaz yakalı çalışanlar için ise kariyer görüşmelerinin çalışanla birlikte yapıldığı ve çalışanların kariyerlerini geliştirmelerine önem verildiği ifade edilmiştir. Ancak kadın çalışanların işe alım sürecinde yaşadığı sorunlarla kariyer fırsatlarını elde etme aşamasında da karşılaştıkları ortaya çıkmıştır.

“Kariyer planlaması yapıyoruz. Yetkinliklerini geliştiriyoruz, mesleki eğitimlerine öncelikle önem veriyoruz. Kariyer görüşmesini kişiyle birebir yapıyoruz. Kariyer görüşmesi yapılan kişinin evli olup olmadığını, çocuk durumunu hiç sormuyoruz, konuşmuyoruz desem yalan söylemiş olurum. Mutlaka konuşuluyor” (E.S., 36, Kadın, Elektronik).

Kariyer geliştirme aşamasında biyolojik özellikleri ön plana çıkarılarak yükselmeyi hak eden kadın çalışanların, anne olması dolayısıyla doğum iznine ayrılıp çalışma yaşamından kopacağı ya da eğitim ve iş seyahatlerine ailesini ihmal etmemek için katılmayacağı düşüncesinin yaygın olduğu bilinmektedir. Bu durum kadınların yükselmesini yavaşlatmakta ya da tamamıyla engellemektedir. İşe alınan bir çalışanın işinde ilerleme olanağı görmemesi, kariyerini geliştiremeyeceği düşüncesine kapılması işe karşı olumsuz bir tutum sergilemesine neden olacak, bu durum onun verimliliğini azaltacak, işinden tatmin olmamasına neden olacak ve örgütsel bağlılığını zedeleyecektir.

Kadın çalışanlar, çalışma hayatının getirdiği sorumlulukların yanında iş ve aile hayatını dengelemek, çocuk yetiştirmek ve ev işlerini yerine getirmek gibi toplumsal roller dolayısıyla sadece kadının işi olarak tanımlanan sorumluluklarla da karşılaşmaktadır. İş ve aile rolleri çatıştığında ise kadının ev aile sorumluluklarını yerine getirebilmek adına iş rolüne yönelimi azalmakta, işyerindeki statüsü olumsuz etkilenebilmekte, kariyer ya da aile konusunda bir tercih yapmaya zorlanabilmektedir. Öyle ki terfi almayı hak eden kadınların sırf çocuk bakımı ve ev içi sorumlulukları dolayısıyla terfi istemedikleri görülmektedir.

“Mühendisimiz var, 5,5 yaşında bir çocuğu var. Yaklaşık 5 yıldır bu işte. Normalde terfi alması gereken bir konumda ama terfi almak istemediğini söyledi.

Onunla birlikte işe başlayan diğer çalışanlar yükselirken o istemiyor. Ben şu bölümün müdürü olsam bana yeter daha fazla yükselmek istemiyorum, çocuğuma zaman ayırmak istiyorum diyor” (B.C., 33, Kadın, Havacılık).

Kadınlar için bunun bir tercih olarak algılanması eşitsizliği yeniden üretmektedir. Bu bir tercih değil, toplumsal rollerin dayatmasıdır. Aslında çocuk bakımı ve ev işlerinin tek sorumlusunun kadın olduğuna ilişkin toplumsal baskı kadının iş rolünü sınırlandırmasına neden olmakta, kadının bireysel tercih hakkı elinden alınmış olmaktadır.

Görüşme yapılan insan kaynakları yöneticisinin yükselmek istemeyen kadın çalışanı anladığını ve bazı noktalarda haklı bulunduğunu belirtmesi oldukça ilginçtir. Bu durum aslında kendisi de kadın olan insan kaynakları yöneticisinin toplumsal cinsiyet rolünü içselleştirdiği, ev-çocuk bakımına ilişkin tüm sorumlulukların kadınların görevi olduğu yargısını kabullendiği gerçeğini ortaya çıkarması bakımından önemlidir.

3.3. İşten Çıkarma - Ayrılma

İnsan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmelerde kadın çalışanların toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle işten çıkarılmadığı ancak kadınların iş-aile dengesini kuramamaları, uzun çalışma saatlerine uyum sağlayamamaları dolayısıyla kendi istekleri ile işten ayrıldıkları ifade edilmiştir. Yapılan araştırmada kadınların işgücü piyasasına girmesini engelleyen ev içi sorumlulukların, çocuk, yaşlı ve hasta bakımı gibi faktörlerin, işgücü piyasasına dahil olmuş kadınların işten ayrılmaları üzerinde de oldukça etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

“Çocuk bakımı, aile sorumlulukları ya da aile üyelerinden birinin bakıma muhtaç olması yüzünden işten ayrılanlarımız oluyor. Çocuğuma kendim bakmak istiyorum diyor ya da çocuğa bakacak aileden biri olmayınca bakıcıya bırakmak istemiyor. Geçen ay yaşadık kayınvalidesi kanser oldu çalışanımızın. Hem çocuğu da vardı. İkisine de bakmak için işten ayrıldı” (N.K., 35, Kadın, Tekstil).

Gerçekleştirilen görüşmelerde ailevi sorumluluklar konusunda eşit paylaşımın olması ve “çalışan bireyin aile ve iş sorumluluklarına uyumunu” (Kapız, 2002: 155) ifade eden iş-aile dengesini kurmanın tek yükümlülüğünün kadında olmaması gerektiğini düşünen görüşmeciler de bulunmaktadır.

“Bütün mesele eşine bağlı diye düşünüyorum. Eşinin paylaşımına bağlı. Ben bir erkek olarak kadın gündüz işte akşam evde çalışsın her şey onun sorumluluğunda olsun mantığını yanlış buluyorum. Hayat müşterek. Benim eşim serbest çalışmasına rağmen ben ev işi yapıyorum” (S.Y., 54, Erkek, Otomotiv).

Genel Değerlendirme Ve Sonuç

Her toplum kadına ve erkeğe biyolojik cinsiyeti temelinde farklı davranış modelleri, roller ve sorumluluklar belirlemiştir. Toplumsal cinsiyet rolleri olarak tanımlanan bu farklılıklar ise başta toplumsal ilişkiler olmak üzere hayatın her

alanında belirleyici olmuştur. Bu çalışmada toplumsal cinsiyet rollerinin işyerine yansımaları, insan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmeler ışığında ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Toplumsal cinsiyet rolleri çok sayıda ülkede olduğu gibi ülkemizde de kadınların işgücüne katılımında engel teşkil etmekte, istihdam sürecinde de birçok konuda eşitsizlikler doğurmaktadır. Çalışma hayatında kadınlarının konumlarının ve insan kaynakları yöneticilerinin kadınlara yönelik algılarının incelendiği bu çalışmada, toplumsal cinsiyete dayanan rol dağılımının işe alım ve istihdam süreçlerinde cinsiyet ayrımcılığına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İnsan kaynakları yöneticilerinin işe alım sürecinde kadın istihdam ederken yaş, medeni durum, hamilelik, çocuk sayısı gibi özellikler üzerinde durduğu gözlemlenmiştir. Yöneticiler özellikle fiziksel güç gerektiren işlerde kadın istihdamından kaçındıklarını dile getirmişlerdir. Ancak kadın istihdamının işyerlerinde düşük olmasının tek nedeni işin niteliğinin kadın işgücüne uygun olmaması değildir. Yöneticilerin kadınların annelik, bakım ve aile sorumluluklarını üstlenmesine bağlı olarak iş-aile dengesini kurmakta zorlandıkları düşüncesini benimsedikleri görülmüştür.

Kadınların işyerlerinde genellikle toplumsal cinsiyet rollerine uygun işlerde ve uygun pozisyonlarda, ana üretim yerine yardımcı işlerde istihdam edildiği görülmüştür. Bu bağlamda insan kaynakları yöneticilerinin ve dolayısıyla işverenlerin “kadın işi- erkek işi” algısını koruduğu ve kadın çalışanlara yönelik tutumlarında doğrudan toplumsal cinsiyet rollerinin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca erkek egemen sektörlerdeki insan kaynakları yöneticilerinin büyük çoğunluğu kadınların iş ortamına uyum, motivasyon, sorumluluk alma isteği, liderlik gibi konularda erkeklere kıyasla zayıf olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Kadınları çalışma yaşamında güçlü buldukları yönler ise düzen, empati yeteneği, iletişim kabiliyeti gibi kadınların toplumsal cinsiyet rolleri ile uyumlu özellikler olması dikkat çekmektedir. İstihdam sürecinde kadınların ev ve iş sorumluluklarını birlikte yürütmesinin sonucu olarak karşımıza çıkan sık izin kullanımı, yöneticiler tarafından kadınların işe bağlılıklarının düşük olduğu şeklinde yorumlanmakta ve sorun alanı olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada elde edilen önemli bir bulgu, kadınların işe alım sürecinde karşılaştıkları sorunlarla istihdam içerisinde özellikle kariyer planlarının yapılması, terfi alma aşamasında da karşılaşılıyor olmalarıdır. Araştırma sonucunda kadınların kariyer fırsatlarından eşit düzeyde yararlanamadığı, insan kaynakları yöneticilerinin kariyer planlaması yaparken sadece kadın çalışanlar için medeni durum, çocuk sayısı gibi faktörleri göz önünde bulundurduğu dikkat çekmektedir. Kadınlar kendilerini çalışma hayatında yükselmek ve kariyer planları yapmak ile aile sorumluluklarını yerine getirmek ve çocuk yetiştirmek arasında seçim yapmak mecburiyetinde hissetmektedir. Bu durum kadınların aile sorumluluklarını öncelikli olarak görmelerine, toplumsal cinsiyet rollerini içselleştirmelerine neden olmakta ve yükselmeyi hak ettikleri halde sorumluluklarını yerine getiremeyeceği endişesi ile

yükselmeyi reddetmeleriyle sonuçlanmaktadır. Bu bulgu iş ve aile arasında rol çatışmasının yaşanması halinde kadınların çalışma hayatından ya da terfi almaktan daha kolay vazgeçtikleri şeklinde yorumlanabilir.

Önemli bir diğer bulgu ise kadınların doğrudan düşük nitelikli işlerde istihdam edilmesi sebebiyle düşük ücret elde ettikleri yani dağılım ayrımcılığına maruz kaldıklarıdır. Yapılan görüşmelerde kadınların ve erkeklerin aynı iş için farklı ücret aldığına dair bir sonuca ulaşılammış ancak kadınların ana üretim yerine yardımcı işlerde yoğunlaşmaları dolayısıyla daha az ücret aldıkları belirtilmiştir. Bu sorunların özellikle erkek egemen sektörde yer alan mavi yakalı kadın çalışanlar açısından daha derin yaşandığı tespit edilmekle birlikte, beyaz yakalı kadın çalışanların mavi yakalı kadınlara kıyasla daha az da olsa bahsedilen sorunlarla karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Toplumsal cinsiyet rollerinin işyerine yansımalarının kadın çalışanlar açısından bir diğer önemli sonucu, aile ve bakım yükümlülüklerinin işten ayrılma kararlarında da belirleyici bir niteliğe sahip olmasıdır. İş ve aile sorumlulukları dolayısıyla çalışma hayatına adapte olamamaları, çalışma sürelerine uyum sağlayamamaları sonucunda kadınlar çalışma hayatından ayrılmayı tercih edebilmekte bunun yanında çocuk, yaşlı ve hasta bakımının tamamen kadının sorumluluğunda görülmesi kadınların toplumsal cinsiyet rolleri sebebiyle iş yaşamlarına son vermelerine neden olabilmektedir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin kadın çalışanlara ilişkin algı ve tutumlarının incelendiği bu araştırmanın en çarpıcı sonucu ise görüşülen 13 yöneticinin 10'unun kadın olmasıdır. İnsan kaynakları yöneticilerinin çalışma koşullarının belirlenmesinde ve uygulanmasındaki rolleri düşünüldüğünde, bu pozisyondaki kadınların bile erkek egemen işyerlerinde var olan kalıpları değiştiremedikleri aksine içselleştirdikleri ve toplumsal rol kimlikleri ile işyerinde toplumsal cinsiyet rollerini yeniden ürettikleri söylenebilir. Sonuç olarak, insan kaynakları yöneticilerinin kadın çalışanlara ilişkin algıları işe alım sürecinden başlayarak işe uyum, motivasyon, ücretlendirme, terfi ve kariyer olanaklarına ilişkin kararlar, kadının toplumsal cinsiyet rolleri çerçevesinde şekillenmekte ve kadın çalışana yönelik tutumlarında doğrudan etkili olmaktadır.

Kaynakça

- Acker, J. (1992), "From Sex Roles to Gendered Institutions, Contemporary Sociology", 21(5), 565-569.
- Aytaç, S. ve A. Keser (2017), Çalışma Yaşamında Kariyer, Umuttepe Yayınları: Kocaeli.
- Bingöl, D. (2016), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım: İstanbul.
- Budak, G. (2016), Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayıncılık: Ankara.

- Creese, G. (1988), "The Politics of Dependence: Women, Work and Unemployment in the Vancouver Labour Movement Before World War II", *Canadian Journal of Sociology*, 13 (1- 2).
- Çetin, C., Elmalı, E. D., Arslan, M. L. (2017), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım: İstanbul.
- Eren, E. (2012), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım: İstanbul.
- Ergeneli, A. ve Akçamete, C. (2004), "Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları", *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22 (2), 85-109.
- Gutek, B. A. ve B. Morasch (1982), "Sex-Ratios, Sex Role Spillover and Sexual Harassment of Women at Work", *Journal of Social Issues*, 38(4), 55-74.
- http-1, www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27693 (Erişim Tarihi: 03.07.2018).
- http-2, www.tuik.gov.tr/HbGetirHTML.do?id=27587 (Erişim Tarihi: 03.07.2018).
- Kapız, S. (2002), *Sosyal Değişim Sürecinde İş-Aile Yaşamı Etkileşimi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Keser, A. (2015), *Çalışma Psikolojisi*, Ekin Yayınevi: Bursa.
- Kite, M. E. (1996), "Age, Gender and Occupational Label: A Test of Social Role Theory", *Psychology of Women Quarterly*, 20, 361-374.
- Kocacık, F. ve V. B. Gökkaya (2005) "Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları", *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 195 – 219.
- Marshall, J. (1984), *Women Managers: Travellers in a Male World*, John Wiley and Sons: Chicago.
- Omay, U. (2011a), "Yedek İşgücü Ordusu Olarak Kadınlar", *Çalışma ve Toplum*, 30(3), 137-165.
- Omay, U. (2011b), "Kadınlar ve Yedek İşgücü Ordusu: Perçinci Rosie Örneği", *12. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi Bildiriler Kitabı, Türk-İş Yayınları*, 250-274.
- Önder, N. (2013), "Türkiye'de Kadın İşgücünün Görünümü", *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*: 1(1), 35-61.
- Özçatal, Ö. (5-7 Mart 2009), *Kadınların İşgücü Piyasasına Katılımın ve Çalışma Koşullarını Etkileyen Sosyo - Demografik Ve Kültürel Faktörler*, Uluslararası – Disiplinler Arası Kadın Çalışmaları Kongresi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 45- 54.

- Özen, S. (2016), “Toplumsal Cinsiyet Perspektifinden İşyerinde Psikolojik Şiddet”, Karatahta İş Yazıları Dergisi, 4, 123-142.
- Petersen T. vd. (1997), “Within- Job Wage Discrimination and the Gender Wage Gap: The Case of Norway”, European Sociological Review, 13 (2).
- Sabuncuoğlu, Z. (2013), Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım: İstanbul
- Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz (1995) Örgütsel Psikoloji, Ezgi Yayınevi: Bursa.
- Savcı, İ. (1999), “Toplumsal Cinsiyet ve Teknoloji”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 54 (1), 123-142.
- Solmaz, B. (2003), Söylentilerin Kurumsal Açıdan Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Uşen, Ş. ve M. Güngör Delen (2011), “Eğitimli Kadınların Çalışma Hayatına İlişkin Tercihleri: İstanbul Örneği”, Kamu-İş, 11(4), 127-179.
- Uyargil, C. ve diğerleri, (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları: İstanbul.
- Yılmaz, G. (2018), Örgütlerde Dedikodu ve Söylenti, Keser, A. Yılmaz, G. Yürür, S. (Ed.). Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, 455-477 Umuttepe Yayınları: Kocaeli.