

Çalışma Hayatında Kadın Yönetici Olmak: Türkiye’de Sanayi Sektöründe Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar

Received/Geliş: 30/05/2017
Accepted/Kabul: 25/08/2017

Ayfer USTABAŞ*
Mine AFACAN FINDIKLI**

Öz

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’de ekonomiyi oluşturan tarım, sanayi ve hizmetler sektörlerindeki kadın istihdam oranlarını dünya verileriyle kıyaslamak ve ülkemizde bu sektörlerde çalışan kadınların iş gücüne katılımdaki yerlerini tespit etmektir. Araştırmanın ikinci amacı ise, bu sektörlerde kadın yöneticilerin kariyer yollarında karşılaştıkları muhtemel zorlukları ortaya koymaktır. Bu bağlamda, kadın yöneticilerin gerek özel hayatlarında üstlendikleri farklı roller gerekse iş yaşamında kadının yerine yönelik algılardan ve tutumlardan kaynaklanan sıkıntılarla karşılaşmış oldukları düşünülmektedir. Bu amaçla, orta ve üst düzey kadın yöneticilerden oluşan örneklem ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Araştırmada sanayi sektörünün kapsamı, Deloitte Araştırma şirketinin 2015 yılında ABD’de yaptığı kantitatif araştırma çerçevesinde belirlenmiştir. On beş kadın yönetici ile gerçekleştirilen derinlemesine mülakat sonuçları, Türkiye genelinde kadın çalışanlara yönelik yapılan araştırmaların, küçük bir grupta bile olsa yansımaları birbir göstermiştir. Araştırma kapsamında yöneltilen sorunları yaşamış ya da yaşamakta olan kadın yöneticilerin oranı % 54 ile %80 arasında değişmektedir.

Anahtar kelimeler: Sanayi Sektörü, Kadın yöneticiler, Kariyer yolu, Derinlemesine mülakat, istihdam olanakları

* Yrd. Doç. Dr., İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, ayferustabas@beykent.edu.tr

** Doç. Dr., İİBF, İng. İşletme Bölümü, minefindikli@beykent.edu.tr.

Being a Woman in Working Life: The Problems Faced by Women Managers in the Industrial Sector in Turkey

Abstract

The main aim of this research is to compare the female labor force participation rates in agriculture, industry and services sectors of Turkish economy with the world level and to determine the place of women labor force participation in these sectors within our country. The second aim of the research is to identify the possible challenges that women managers face in their careers in these sectors. In this context, it is thought that female managers could have faced with troubles arising from different perceptions and attitudes about the place of women in business life both and in different roles in their private lives. For this purpose, in-depth interviews were conducted with middle and upper level women managers. The scope of the industry sector in the study was determined by the quantitative research conducted by Deloitte Research in the US in 2015. The results of the in-depth interviews with fifteen female executives showed that the researches on female employees in Turkey were reflected even in a small group. The proportion of female managers who have experienced or are experiencing problems within the scope of the research varies between 54% and 80%.

Keywords: Industry Sector, Women Managers, Career Path, In-depth interview, Employment Opportunities

Giriş

Türkiye’de 1980’li yıllardan uygulanan ihracatı teşvik politikaları yoluyla dünya ekonomisine katılma yolunda önemli adımlar atılmasına rağmen, kadınların işgücüne katılım oranları ve bu oranlardaki bölgesel farklılıklar kadınlarımızın iş hayatına katılımının ülkenin ekonomik büyümesi ile aynı oranda olmadığını ortaya koymaktadır. Dünya Bankası verilerine göre, Türkiye’de 1990 yılında kişi başına düşen gayri safi yurt içi hasıla 6.486 dolar iken 2015 yılında 1990 yılına göre % 77 artarak 11.522 dolar olarak gerçekleşmiştir. Öte yandan, ülkemizde kadın işgücünün toplam işgücü içerisindeki payı 1990 yılında % 30,8 ilken 2014 yılında % 30,5’e gerilemiştir. Kadının işgücündeki payı, dünya genelinde % 39’dan % 40’a çıkarken, OECD ülkelerinde % 41’den % 44 seviyesine artış göstermiştir (Dünya Bankası, 2017).

Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranı, kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe artış gösterse de kamusal alandaki kadın yönetici sayısında önemli bir artış olmadığı görülmektedir. TÜİK istatistiklerine göre, 2015 yılında okur-yazar olmayan kadınların işgücüne katılım oranı % 16, lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı % 31,9 iken yükseköğretim mezunu kadınların işgücüne katılım oranı % 71,3 olarak gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, Türkiye’de 2014 yılında kamusal alanda üst düzey kadın yönetici oranı 2013 yılına göre önemli bir değişiklik göstermeyerek % 9,4 olarak gerçekleşmiştir.

Sektörlere göre Türkiye’deki kadın çalışan istihdam oranları OECD ülkeleri ile karşılaştırıldığında, Türkiye’de kadın işgücünün tarım sektöründen sanayi ve özellikle hizmetler sektörlerine çok önemli oranda geçiş gösterdiği göre çarpılmaktadır. 1991-2014 döneminde Türkiye’de tarım sektöründeki kadın işgücünün önemli bir oranda (% 77’den % 32’ye) azaldığı ve kadın istihdamının sanayide (% 8’den % 17’ye) ve özellikle hizmetler sektörlerinde (% 14’ten % 51’e) artış gösterdiği gözlenmektedir. OECD ülkelerinde ise, aynı dönemde tarım sektöründeki kadın işgücü (% 8’den % 4’e) ve sanayi sektöründeki kadın işgücü (% 19’dan % 13’e) gerilerken, hizmetler sektöründeki kadın istihdamı % 73’ten % 82’ye artış göstermiştir (Dünya Bankası, 2017). Öte yandan, sanayi sektöründeki kadın-erkek işgücü dağılımı incelendiğinde kadın işgücünün erkek işgücüne göre genel olarak düşük olduğu görülmektedir. 1988-2014 yılları arasındaki Dünya Bankası verilerine göre, Türkiye’de sanayi sektöründeki erkek çalışanların tüm sektörlerdeki erkek çalışanlara oranı ortalama % 28,4 iken, sanayi sektöründeki kadın çalışanların tüm sektörlerdeki kadın çalışanlara oranının ortalama olarak % 12,9 olduğu görülmektedir (Dünya Bankası, 2017).

Öte yandan, kadınların iş hayatına aktif olarak katılımının ekonomik kalkınma üzerinde olumlu etkileri olduğu birçok araştırmacı tarafından kabul edilmektedir. (Tansel, 2002; Loko ve Diouf, 2009; Cuberes ve Teignier, 2012).

Kadınların ekonomiye tam olarak katılımı farklı açılardan önem taşımaktadır. Kadın erkek eşitliği açısından, kadınların işgücüne katılımı onların ekonomik konumunu iyileştirmektedir. Bu durum ayrıca ülkenin genel ekonomik etkinliğini ve kalkınma potansiyelini de olumlu yönde etkilemektedir (Tansel, 2002, 3). Aguirre ve diğerlerine göre (2012), kadınların işgücüne katılımının artması gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin gayri safi yurt içi hasıllarının artmasında olumlu etkilerde bulunmaktadır.

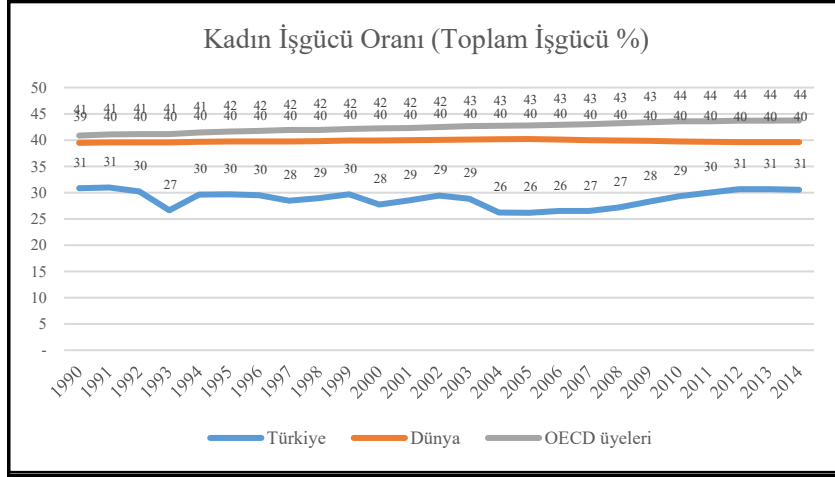
Ülkemizde kadın işgücünün sektörel dönüşümüne rağmen toplam içindeki payı açısından genel olarak yerinde sayması hatta gerilemesi kadınların iş hayatında sorunlarla ve engellerle karşılaştıkları konusunun araştırılmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmanın ilk amacı, 1980’den itibaren ihracata yönelik ekonomik politikalar benimseyen Türkiye’de tarım, sanayi ve hizmetler sektöründe yer alan kadın istihdamını ve sektörel gelişimini dünya ortalaması ve özellikle OECD ülkelerine göre kıyaslamaktır. Çalışmanın ikinci amacı ise, Türkiye’nin ekonomisinde önemli paya sahip -gayri safi yurt içi hasılların % 26,5’ini, istihdamın % 27,2’sini oluşturan- (TOBB, 2015 Ekonomik raporu) sanayi sektöründe kadın çalışan ve yönetici olmanın zorluklarını araştırmaktır. Araştırmanın ikinci bölümünde, Türkiye’de kadın işgücünün gelişimi genel olarak ve sektörler göre OECD ülkeleri ile kıyaslanarak sunulacaktır. Ayrıca, sanayi ve hizmetler sektörlerinde yer alan kadın çalışan ve yöneticiler ile yapılan araştırmalar ile ilgili literatür taraması yer alacaktır. Üçüncü bölümde nitel araştırma uygulaması ve bulguları yer alacaktır. Son bölümdeki genel değerlendirmeler ve sonuç kısmı ile araştırma son bulacaktır.

Karşılaştırmalı Analiz ve Literatür Taraması

Türkiye’de Kadın İşgücünün Gelişimi

1980’li yılların başından itibaren tüm dünyada küreselleşmenin etkileri görülmeye başlanmıştır. Önceki dönemlere göre, ürün ve hizmet ticaretinin ve sermaye hareketlerinin artması yoluyla küresel entegrasyonda üst seviyelere ulaşılmıştır. Bu bağlamda, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin işgücü piyasasında da bazı değişiklikler ortaya çıkmıştır (Özler, 2000, s. 1239). Aynı dönemde, uluslararası ticaret Türkiye’de daha fazla önem kazanmış ve ihracatın milli gelirdeki payı 1981’de % 6,6 iken 2006’da % 21,4’e ulaşmıştır. Buna paralel olarak, hızlı bir kentleşme oluşmuş, 1980’lerin ortasında şehirli ve köylü nüfus eşitlenirken 2007’de şehirli nüfus toplam nüfusun % 70,5’ine ulaşmıştır (Buğra ve Yakut-Çakar, 2010, s. 521-522).

İhracata yönelik politikaların ve küreselleşmenin gittikçe artış gösterdiği 1990 ve sonrası yıllarda kadın işgücünün toplam işgücü içerisindeki payı incelendiğinde varılan ilk sonuç, Türkiye’de kadın işgücünün dünya geneline ve OECD ülkelerine göre düşük olduğudur. Dünya genelinde kadın işgücünün toplam işgücündeki payı % 39-40, OECD ülkelerinde % 41-44 seviyesinde iken Türkiye’de % 31 seviyesindedir (Dünya Bankası, 2017).

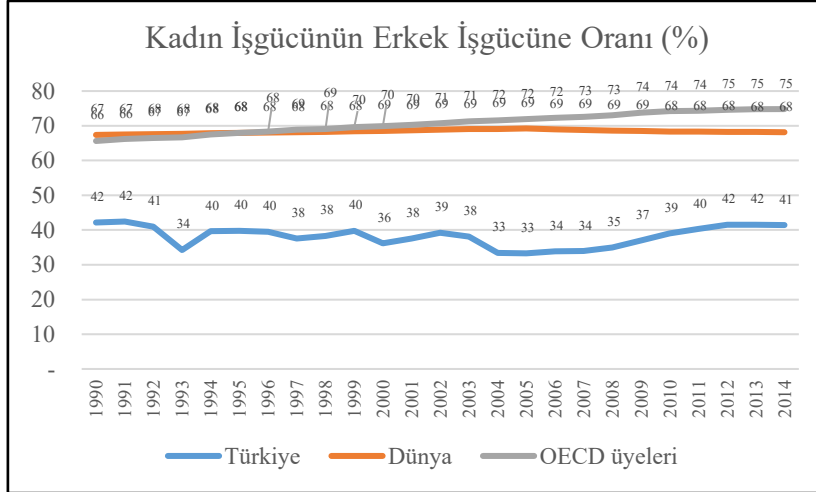


Şekil 1- Kadın İşgücü Oranının Gelişimi (1990-2014)

Kaynak: Dünya Bankası

1990 ile 2014 yılları arasındaki değişim incelendiğinde, varılan diğer sonuç kadın işgücünün toplam işgücü içerisindeki payının, OECD ülkelerinde % 3 artarak % 41’den % 44 seviyesine çıkarken dünya genelinde % 39-40 seviyesini korumuş olması, Türkiye’de ise % 31 seviyesinde kalmış olmasıdır (Şekil 1).

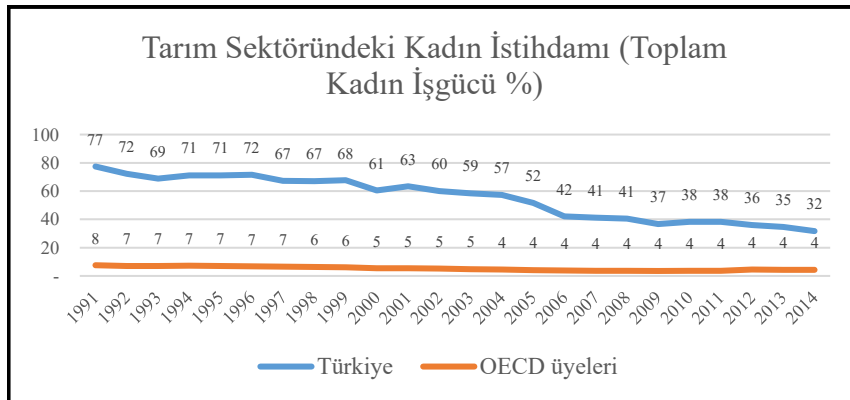
Kadın işgücünü gösteren diğer bir veri de kadın işgücünün erkek işgücüne oranıdır. Bu oran, OECD ülkelerinde % 66’dan % 75’e, dünya genelinde % 66’dan % 68’e ilerlerken, Türkiye’de ise % 42’den % 41’e gerilemiştir Yani, dünya genelinde ve OECD ülkelerinde kadınların işgücü piyasasına katılım oranı artarken Türkiye’de bu oran yerinde saymakta hatta gerilemektedir (Şekil 2).



Şekil 2- Kadın İşgücünün Erkek İşgücüne Oranının Gelişimi (1990-2014)

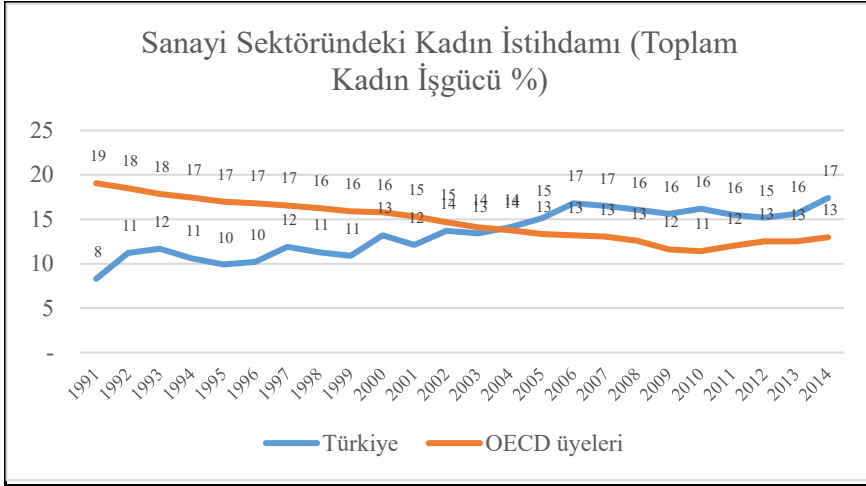
Kaynak: Dünya Bankası

Türkiye'nin artan ihracatı ve kentleşme oranı doğrultusunda, işgücünün sektörel dağılımı incelenmesi gereken diğer bir unsurdur. 1991-2014 döneminde Türkiye’de tarım sektöründeki kadın işgücünün önemli bir oranda (% 77’den % 32’ye) azaldığı ve son yıllarda kadın istihdamının sanayide ve özellikle hizmetler sektörlerinde gerçekleştiği gözlenmektedir. OECD ülkelerinde, tarım sektöründeki kadın işgücü 1991 yılında % 8 iken 2014 yılında % 4’e doğru gerilemiştir (Şekil 3). Sanayi sektöründeki kadın istihdamı Türkiye’de 1991 yılında % 8 iken, 2014 yılında %17’ye çıkarken, OECD ülkelerinde ise 1991’de % 19 iken 2014 yılında % 13’e gerilemiştir (Şekil 4). Öte yandan, Türkiye’de hizmetler sektöründeki kadın istihdamı 1991 yılında % 14 iken 2014 yılında çok önemli bir artış göstererek % 51’e yükselmiştir. OECD ülkelerinde ise hizmetler sektöründeki kadın istihdamı 1991’de % 73 iken 2014’te % 82’ye çıkmıştır (Şekil 5).



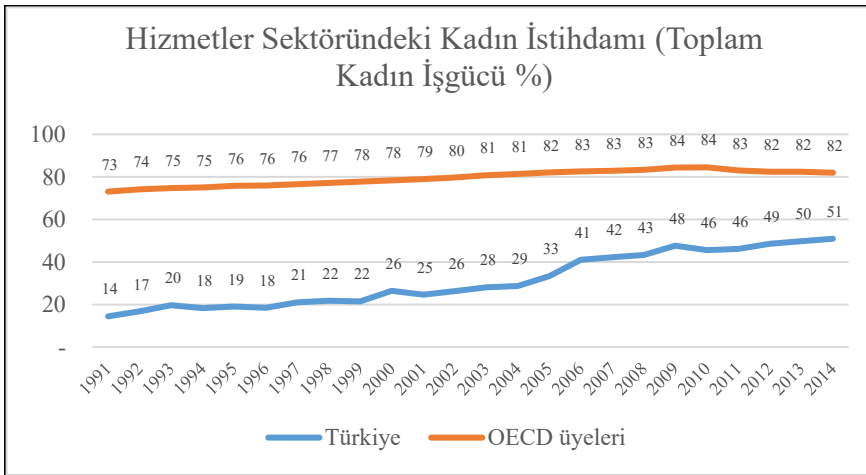
Şekil 3- Tarım Sektöründeki Kadın İstihdamının Gelişimi (1991-2014)

Kaynak: Dünya Bankası



Şekil 4- Sanayi Sektöründeki Kadın İstihdamının Gelişimi (1991-2014)

Kaynak: Dünya Bankası



Şekil 5- Hizmetler Sektöründeki Kadın İstihdamının Gelişimi (1991-2014)

Kaynak: Dünya Bankası

Kadın İşgücü Gelişimi ve Ekonomik Büyüme

Türkiye’de kadın işgücünün gelişimi ve ekonomik büyüme ile çift yönlü etkileşimi birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmaların en önemli sonuçlarından biri, kadınların işgücüne katılımı ve ekonomik gelişme arasında anlamlı bir ilişkinin belirlenmiş olmasıdır. Buna karşılık cinsiyet ayrımcılığının fazla olduğu ülkelerde, bu ayrımcılığın ekonomik büyümeyi negatif olarak etkilediği sonucuna varılmıştır (Başlevent ve Onaran, 2004; Çağatay ve Özler, 1995; Goldin, 1994; Löffström, 2009; Özler 2000).

Başlevent ve Onaran’a göre, Türkiye’de kadın işgücü 1980 sonrası dönemde özellikle ihracata yönelik imalat sektöründe artış göstermiştir. Ayrıca, uzun dönemli ekonomik

büyümenin kadın işgücü üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Başlevent ve Onaran, 2004, s. 1390).

İhracata yönelik ekonomik politikalar ile Türkiye’de 1983-1985 yılları süresince imalat sektöründeki kadın işgücünün payını inceleyen diğer bir araştırmaya göre, bir fabrikada kadın istihdamı payının artması bu fabrikanın kendi sektöründe ihracatının toplam çıktıya oranı ile artış gösterdiği belirlenmiştir (Özler, 2000, s. 1239).

Özer ve Biçerli’nin yaptığı panel veri analizine göre, ülkemizde kadın işgücünün emek piyasaları ile yeterince bütünleşmemesinin nedenlerinin sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyolojik boyutları olduğu da açıklanmaktadır (Özer ve Biçerli, 2003, s. 55).

Kılıç ve Öztürk’ün çalışmasına göre, Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranlarını azaltmasının sebebi 1980 sonrasında iyice ivme kazanan tarım sektörünün çözülmesi ve dolayısıyla köyden kente göç olarak belirtilmektedir. Gelişmiş ülkelerde uygulanan eşitlikçi politikaların bir sonucu olarak kadınların işgücüne katılım oranlarının genel trende paralel bir eğilim izlerken, Türkiye’de, cinsiyet eşitliğini sağlamak için yasal düzenlemelerin genellikle 1995 ve sonrasındaki yıllarda gerçekleştirildiği savunulmaktadır. Ayrıca, Türkiye’de kadınların işgücüne katılımını belirleyen en önemli faktörler, eğitim (özellikle kentlerde yaşayan kadınlar üzerinde), medeni durum, ekonomik kaynaklar, toplumsal cinsiyet algısı ve yerleşim yeri şeklinde sıralanmaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2014, s. 107-110).

İş hayatında kadınların karşılaştıkları zorluklar, sadece akademik çalışmalara değil araştırma şirketlerin çalışmalarına da konu olmuştur. Deloitte araştırma şirketinin Amerika Birleşik Devletleri’nde sanayi sektöründe çalışan kadınlar ile ilgili yaptığı bir araştırmaya göre, araştırmaya katılan kadınların üçte ikisinden çoğu kariyerlerine tekrar başlasalar yine imalat sektöründe çalışmayı tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Ankete katılan katılımcılara yöneltilen soruların içeriği incelendiğinde; kendileri için en önemli unsurların işyerinde kariyer için olanak tanınması, maaşın cazip olması ve iş-hayat dengesi olduğu, bir işyerinden ayrılmalarına neden olan temel unsurların ise; kötü iş ilişkileri, yükselme olanaklarının olmaması ve düşük gelir/maaş olarak sıralanmaktadır. Yine aynı araştırmaya göre, katılımcıların dörtte üçü çalıştıkları işyerinin liderlik kadrosunda kadınların yeterince temsil edilmediğini belirtirken, bunun en önemli sebebini; liderlik pozisyonları için sektörün erkekleri tercih etme eğilimi ve işletmenin kültürel normları olarak dile getirmektedirler (Deloitte, 2015, s.10).

Doğan’a göre, özel hayatında üstlendiği eş, anne ve çocuk olma sorumlulukları, iş hayatında karşılaştığı çalışma saatlerinin uzunluğu, çalışma koşullarının zorluğu çalışan kadınların fiziksel ve ruhsal sağlığını etkilemekte ve işteki veriminin düşmesine neden

olmaktadır. Bu bağlamda, toplumsal gelişmişlik düzeyinin, kadına üstlendiği rollerde hak ettiği değerin verilmesi ile artacağı belirtilmektedir (Doğan, 2016, s. 51).

Türkiye’de kadın işgücü oranının azalmasıdaki yapısal faktörleri inceleyen Buğra ve Yakut-Çakar’a göre, Türkiye’de kadının hane halkı gelirin katkıda bulunmak konusunda üstlendiği rol işgücü piyasasında değil sosyal destek alanında tanımlanmaktadır (Buğra ve Yakut-Çakar, 2010, s. 534).

İnce’nin zaman serisi analizine göre, kadınların eğitim seviyesinin artmasının kadın işgücü üzerinde pozitif etkisi vardır. Ayrıca, eğitim seviyesi, kadınları sorun çözme, yaşam becerileri, esneklik ve açık fikirlilik açısından olumlu olarak etkilediği açıklanmaktadır (İnce, 2010, s. 634)

Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırma, sanayi sektöründe faaliyetlerini sürdüren firmalarda çalışmakta olan orta ve üst kademe kadın yöneticilerin kariyerleri sürecinde karşılaştıkları sorunları belirlemek ve kadının iş hayatındaki yerinin önemine yönelik dikkat çekmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, katılımcılara iş yaşamında karşılaştıkları muhtemel sorunlar, iş- aile dengesine yönelik yaşadıkları olası sıkıntıların ve gelecekte bu sektörlerde kariyer edinmek isteyen gençlere yönelik belirlenmesine yönelik nitel araştırma tekniği kullanılarak yarı yapılandırılmış açık uçlu derinlemesine mülakat soruları hazırlanmıştır (Hsieh, 2005). Yarı yapılandırılmış sorular öncesinde katılımcılara demografik bilgiler kapsamında sorular hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış açık uçlu soruların belirlenmesinde ise, konuya ilişkin araştırmalar ve hali hazırda özel sektörde çalışan üç kadın yöneticinin görüşlerinden yararlanılmış ve benzerlik gösteren ortak ifadelerden sekiz soru hazırlanmıştır. Böylece araştırma konusuna yönelik var olan kısıtlı bilgilere katkı sağlamak hedeflenmiştir.

Sanayi sektöründe kolayda örnekleme yoluyla bilgi edinilebilecek çalışan kadın yöneticilerle irtibata geçilmiş, mülakatlar için 13 Şubat ile 1 Mart 2017 tarihleri görüşmeler planlanmıştır. Yoğun iş programları çerçevesinde mülakat için zaman ayıran 15 katılımcı ile çalışma yürütülmüş, ziyaretlerde iki araştırmacı da yer almıştır. Araştırmanın güvenilirliği çerçevesinde, mülakatlarda paylaşılan bilgilerin analizinde katılımcıların özgün yanıtlarına sadık kalınarak betimleyici bir yaklaşım ile gerekli görülen durumlarda tablolarda birebir alıntılara yer verilmiştir.

Araştırmanın Bulguları

Araştırma sürecinde 15 kadın yönetici ile yüz yüze mülakatlar yapılmış ve bu doğrultuda veriler düzenlenmiştir. Katılımcıların yaş aralığı incelendiğinde; 5 katılımcının

(%33) yaş aralığının 29-35 yaş, 4 katılımcının (%27) yaş aralığının 36-44 yaş, 6 katılımcının (%40) yaş aralığının 45-48 yaş olduğu görülmüştür. Medeni durumları açısından katılımcıların; 9’unun evli (%60), 3’ünün bekar (%20), 3’ünün (%20) boşanmış; eğitim durumlarına göre 11’inin (% 73) lisans, 4’ünün (%27) yüksek lisans mezunu olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların 5’inin (%33) Otomotiv Sanayi, 4’ünün (%27) Bankacılık ve Finans, 3’ünün (%20) İlaç, 3’ünün de (%20) Mobil İletişim sektöründe görev yaptıkları belirlenmiştir. Katılımcıların buldukları departmanların; 7’sinin (%47) Satış ve Pazarlama, 3’ünün Finans, 2’sinin Kurumsal İletişim ve reklam, 1’inin Kalite, 1’inin de İKY şeklinde dağılım gösterdiği; haftada 40- 55 saat arası çalıştıkları; kurum içi çalışma sürelerinin 2- 20 yıl arası olduğu; çalışma hayatındaki deneyimlerinin ise 4-20 yıl arasında değiştiği, katılımcılarının yarısının 7 yıldan uzun süredir çalışma hayatında olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma Hayatında Kadın Yönetici olarak Karşılaştıkları Sorunlarla İlgili Yönlendirilen Sorulara Verilen Yanıtların Çözümlemesi

Katılımcıların tümüne araştırmanın amacı ve yöntemi ile ilgili bilgilendirme yaptıktan ve demografik özelliklerine yönelik bilgilerin edinilmesinin ardından, üç ana soru aktarılmıştır. İlk soru; işe başladıkları sektörü seçme nedenlerinin bilinçli bir karar olup olmadığına dair yönetilmiş “Bu sektörü seçme nedenleriniz nelerdi?” sorusudur. İkinci ana soru ise; “İş hayatına girişte ve kariyer basamaklarında karşılaştığınız zorluklar oldu mu? Oldu ise, bu zorlukların üstesinden nasıl geldiniz?” sorusu çerçevesinde düzenlenen ve 7 alt sorudan oluşan kısımdır. Üçüncü ve son bölüm ise; meslek hayatına atılmak üzere olan gençlere yönelik tavsiyelerin istendiği ve üç alt soru barındıran bölümdür. Katılımcıların verdikleri tüm yanıtlar ve yorumlar, yanıtların sıklığını, yoğunluğunu ve yönünü belirlemek için sistematik bir yaklaşım olan içerik analizi tekniği kullanılarak harmanlanmış ve analiz edilmiştir (Erdoğan ve Çalışkan, 2011).

Mülakatın ilk sorusuna katılımcılardan aldığımız yanıtlar çerçevesinde, katılımcıların mezuniyetlerinin ardından 6’sının (%40) tesadüfler ve iyi iş imkanları bulmuş olmalarından dolayı çalıştıkları sektöre adım attıkları, 9’unun ise (%60) bilinçli ve isteyerek hali hazırda çalıştıkları sektörü seçtikleri anlaşılmıştır.

Tablo 1: Katılımcıların Mesleği Seçiş Nedenleri

Verilen Cevaplarda Ortak İfadeler	Sıklık	Yüzde
“Bu sektörü tesadüfen seçtim.”, “Gençliğimde kurumsal bir firmada iyi bir iş imkanı çıktı, bu yolda devam ettim.”, “Okul mezuniyeti sonrası bu sektörde iş bulmam.” “Tesadüfler...”	6	%40

“Sevmem ve ilgi duymam.”, “20 sene önce çok moda bir iş idi.”, “Reklam konularına meraklı olmamdan dolayı reklamcılığı yapabileceğim bir alan seçtim, Sağlık sektöründe Satış ve Pazarlama bunun için uygundu.”, “Otomotiv sektörünü farklı alanlarda insanlara yakın ve ülke kalkınmasına büyük destek veren bir sektör olması nedeniyle seçtim.”, “Online ve dijital dünyanın dinamikleri en çok ilgimi çekmişti. Daha sonra dijital ortamda yapılan işlerin, ölçümlenebilir performanslar, yıllar geçtikçe çok popüler bir uzmanlık haline gelmesi gibi sebeplerden ötürü.” “Tamamıyla hedeflediğim işim olması ve gerçekten bu noktadan hayata başlama ve ilerleme isteğim.”	9	%60
---	---	-----

Mülakatın ikinci sorusu ise, kadınların iş hayatına girişte ve kariyer basamaklarında karşılaştıkları muhtemel zorluklarla ilgili olmuştur. Bu çerçevede, katılımcılara; **“İş hayatınızda cam tavan sendromu yaşadınız mı? Bir kadın yönetici olarak kariyerinizde belli pozisyonlara gelmekte görünmez engellerle karşılaştınız mı?”** sorusu yöneltilmiştir.

Katılımcılardan bu soruyu yanıtlamalarını istemeden önce, cam tavan sendromu kavramına yönelik tanım verilmiştir. Cam tavan genel olarak, örgüt içerisindeki önyargılar ve varsayımlar sebebiyle kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanmaktadır (Bombuwela ve Chamaru, 2013). Katılımcıların 9’unun (%60) meslek hayatlarında belli dönemlerde yükselme olanaklarının önlendiği ya da yöneticilerinin, gerçekleştirdikleri performansı tam olarak üst yönetime, performanslarına yansıtmadıkları, raporlamadıkları anlaşılmıştır. Cam tavan sendromunu yaşayan katılımcılardan kimilerinin, ilk zamanlarda yaşadıkları sıkıntıları iş yaşamının ya da buldukları sektörün özellikleri olarak kabul ettikleri, fakat bir zaman sonra iş stresi ve sıkıntıları sebebiyle kurum değiştirme kararı aldıkları anlaşılmıştır. Az sayıda olmakla beraber iki katılımcı ise, istifa dilekçelerini üst yönetime sunduklarında, yaşananlardan habersiz olan üst yönetimin, istifalarını kabul etmediklerini, bu sıkıntıları yaşatan yöneticilerinin işlerine son verdiklerini ve onların da kuruma daha bağlı biçimde çalışmaya devam ettiklerini belirtmişlerdir. Cam tavan sendromu yaşayan katılımcıların ağırlıklı olarak Otomotiv, Mobil iletişim ve İlaç sektöründe oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların 6’sının (%40) verdikleri yanıtlar çerçevesinde cam tavan sendromu yaşamadıkları tespit edilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Cam Tavan Sendromu ile Karşılaşmalarında Öne Çıkan Yorumları

Verilen Cevaplarda Ortak İfadeler	Sıklık	Yüzde
“Yaptığım işleri hiçbir zaman ben yaptım diye ortaya sunmadığım, yöneticim ifade etmediği sürece hiçbir ortamda başarılarımın konuşulmadığı bir süreçti. Tabii, o zamanlar fazlasıyla acemi olduğum için iş hayatının ve ast-üst ilişkisinin bu şekilde olduğunu düşünerek yapılanları fazlasıyla tolere ettiğimi şimdi anlıyorum. Kurum değiştirdikten sonra bana yapılanları ve cam tavan kavramının ne ifade ettiğini anladım.”	9	%60

<p>“Evet, yaşadım. “Kadın olduğum ve bu sektörde çok fazla kadın çalışan olmadığı için o dönemlerde, zaten geçici bir hevesle başlamıştır zorluğu görünce kaçır gibi” çeşitli sözler ve aşırı iş yüklemeleri, bazen geceye kalan- ve bazen de yaptığım işi yapılmamış gibi gösterilmesi ve üst yönetimin haberi olmadan sanki üst yönetim emretmişçesine bir tavırla belli yıpratıcı yaklaşımları işimi göstermemde ve ilk zamanlar yükselmemde engel olarak çıktı. Bu sorunların üstesinden gelemediğimde yazdığım istifa dilekçesi üst yönetim tarafından ret edildi ve sonraki süreçte bana sıkıntı yaşatan kişi kurumdan uzaklaştırıldı. Sürecin sonunda benim kuruma bağlılığım daha da arttı.”</p> <p>“Genellikle Müdür pozisyonlarına erkek adaylar getirilmektedir. Kadınların evlenme, hamilelik konuları nedeniyle yöneticilikleri ertelenmektedir.”</p> <p>“Bir çok defa bu sorunu yaşadım. Her seferinde bir erkeğin benim hakkettiğim pozisyona getirildiğini gördüm.”</p> <p>“Evet, ilk iş tecrübem olan bir ilaç firmasında iş görüşmesinde kadın olduğum için beni işe almak istemediler, Amerikan asıllı GM yardımcısının ısrarı ile işe alındım. İlk kadın üretim mühendisi oldum. Ayın iki haftası haftanın 6 günü günde 16 saat çalıştım. 1,5 yıl dayandım, istifa etmeye kalktığımda bana yeni bir pozisyon önerdiler, toplamda 3 yıl çalıştım bu firmada.”</p>		
<p>“Şu anki görevime gelene kadar kariyerimde yavaş ama emin bir şekilde üstlerim tarafından her zaman desteklenerek geldim. Almanya’daki ana merkezimiz bayan yöneticilere her ne kadar açık olmasa da, Türkiye’deki yapımızda bu konuda cinsiyet ile ilgili en azından şahsıma yapılmış herhangi bir kısıtlama hissetmedim.”</p> <p>“Kadın olduğum için cam tavan sendromu yaşatacak uygulamalar ya da tutumlarla karşılaşmadım, ayrımcılık hissetmedim.”</p> <p>“Hayır, yaşamadım.”</p>	6	%40

Kadın yöneticilerin yaşadıkları muhtemel zorluklar çerçevesinde yanıtlamaları istenen ikinci soru **“İşletme içindeki yöneticilerinizden, iş arkadaşlarınızda ve astlarınızdan mobbing olarak değerlendirebileceğiniz bir davranış gördünüz mü?, Şayet “evet” ise ne zaman?”** sorusudur.

Bu soruyu yanıtlamalarından önce katılımcılara *mobbing*’in tanımı yapılmış; *mobbing*’in, iş yerinde pozisyondan sağlanan gücün kötüye kullanılması ile gerçekleşen ısrarlı saldırgan davranışlar (Karsavuran, 2014) olarak tanımlanabildiği, bu davranışlarla en az haftada bir sıklıkta ve altı ay boyunca karşılaşmış olmaları gerektiği (Tınaz, 2011) ve örgüt içerisinde uygulama yönüne göre; üstler tarafından (Geçikli ve Geçikli 2012) ve/ veya çalışma arkadaşları tarafından (Tınaz, 2006) görülebileceği açıklanmıştır.

Katılımcılardan 9’unun (%60) kariyerleri sürecinde zaman zaman *mobbing* ile karşı karşıya kaldıkları, psikolojik olarak zarar gördükleri, kendilerini o dönemlerde değersiz hissetmemek için zorlandıklarını, kimi zaman psikolojik ve kişisel gelişim uzmanlarından yardım ile kimi zaman da hukuki yollara başvurarak bu süreçlerle başa çıktıkları anlaşılmaktadır. Kadın yöneticilerimin *mobbing*’e maruz kalanlarının çoğunun hemcinslerinden ve sıklıkla üstlerinden psikolojik şiddet gördükleri dile getirilmiştir. Bu kimi zaman, beklenenden başarılı oldukları

için kimi zaman ise hamilelik durumları söz konusu olduğunda daha fazla su üstüne çıkmış bir durum olarak algılanmıştır. *Mobbing* davranışlarına maruz kalan katılımcıların ağırlıklı olarak Otomotiv, Mobil iletişim ve İlaç sektöründe oldukları belirlenmiştir. Katılımcılardan 6'sı (%40) *mobbing* olarak nitelendirilebilecek herhangi bir davranışa maruz kalmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3: Katılımcıların *Mobbing* ile Karşılaşmalarında Öne Çıkan Yorumları

Verilen Cevaplarda Ortak İfadeler	Sıklık	Yüzde
<p>“Evet, İki kez çok önemli <i>mobbing</i>'e maruz kaldım, her ikisinde de şikayet ettim ve mücadele ettim. Birinde şikayetimin olumlu sonucunu aldım. İkincisinde işten çıkartıldım, dava açtım ve kazandım.”</p> <p>“Evet, ilk yöneticim sürekli bana olumsuz eleştiriler yapıyor ve başarısız olmam, kendimi başarısız ve değersiz hissetmem için elinden geleni yapıyordu. İşçilerimle aynı masada yemek yemem, onlara Hanım ve Bey diye hitap etmem hep sorun oluyordu.”</p> <p>“Bazı kadın yöneticilerimden <i>mobbing</i> gördüm.”</p> <p>“Kadın yöneticimiz tarafından; ben ve birçok çalışma arkadaşım <i>mobbing</i>'e maruz kaldık.”</p> <p>“Psikolojik <i>mobbing</i>'e maruz kaldım. Aldığım bazı kişisel gelişim eğitimleri daha serinkanlı yaklaşmama yardımcı oldu.”</p> <p>“<i>Mobbing</i>'i fazlasıyla yaşadım. Çalışma takımımın içerisinde performansı ile öne çıkmış biri olarak istifa etmem kimsenin istediği bir şey değildi elbet, ama çok başarılı olup herkesin de bunun farkına varması ile popülerleşmemin engellenmesi için kadın yöneticim tarafından <i>mobbing</i>'in yapılması şart olarak görüldü herhalde. En zor zamanım hamileliğimdeydi, hamile olduğumu bildirmemle birlikte doğum iznine çıktığım güne kadar gördüğüm kötü tavrı şuanda ifade bile etmek istemiyorum. Yaşadığım fiziksel ve ruhsal anlamdaki iniş çıkışlara rağmen nefes almadan çalışmama, tam adanmışlıkla rağmen asla yaranamamak tam olarak bu olsa gerekti. Çünkü bu seferde iş profesyonellikten çıkıp kadınlar arasında görülen kıskançlık ve çekememezliğe dönüşmüştü. Kadın yöneticimin çocuğu yoktu, olmuyordu ya da olmasını istemiyordu bilemiyorum ama onun yokken benim olması işleri fazlasıyla zorlaştırmıştı o dönemde.”</p> <p>“Yaklaşık iki yıl mali işlerden sorumlu erkek GM yardımcımız tarafından <i>mobbing</i> yapıldı. Zaman zaman kadın olan yöneticilerimden ve çeşitli kadın astlar tarafından da <i>mobbing</i>'e maruz kaldım.”</p>	9	%60
<p>“Hayır, görmedim.”</p>	6	%40

Kadın yöneticilerin yaşadıkları muhtemel zorluklar çerçevesinde yanıtlamaları istenen üçüncü ve dördüncü sorular; “*İş hayatınızda cinsiyet ayrımcılığıyla karşılaştınız mı? İş yerinizde, kadın olduğunuz için herhangi bir farklı tutum veya davranış ile karşılaştınız mı?*, aynı bakış açısı ile “*İş hayatınızda tedarikçiler/dış paydaşlardan gelen cinsiyet ayrımcılığı sebebiyle olumsuz davranışlarla karşılaştınız mı?*” şeklinde planlanmıştır.

Katılımcıların bu soruyu yanıtlamalarını istemeden önce, cinsiyet ayrımcılığının tanımı iş kanununun belirttiği şekilde yapılmıştır². İş Kanunu’nun 5. maddesinin 3. fıkrasında, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, iş ilişkisinin kurulmasında cinsiyet ve gebelik nedeniyle ayrımcılığın yasaklandığı görülmektedir. İş Kanunu gereğince; “İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz.” (Çetinkaya, 2014). Katılımcılardan 8’inin (%54) kariyerleri sürecinde zaman zaman cinsiyet ayrımcılığı ile karşı karşıya kaldıkları anlaşılmıştır. Kurum dışındaki paydaşları ile olan ilişkilerinde de yine aynı sorunlarla karşılaşan kadın yöneticilerimizin oranı aynıdır. Gerek iş yerlerinde gerekse tedarikçiler/ dış paydaşlar tarafından cinsiyet ayrımcılığı ile karşı karşıya kalan katılımcıların ağırlıklı olarak Otomotiv, Mobil iletişim ve İlaç sektöründe oldukları belirlenmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyet Ayrımcılığı ile Karşılaşmalarında Öne Çıkan Yorumları

Verilen Cevaplarda Ortak İfadeler	Sıklık	Yüzde
<p>“Evet, Şu anda çalışmakta olduğum işyerinde kadın olduğum için hiçbir olumsuz yaklaşımla karşılaşmadım, aksine büyük saygı görmekteyim. Daha önceki işyerlerimde çok fazla negatif ayrımcılık ve özellikle sahada tacizlerle karşılaştım. Cinsiyet ayrımcılığıyla mücadele için içime kapanmak ve geriye çekilmek yerine kendimi kanıtlamak için daha çok çalışmak yolunu seçtim. Tacizle mücadele de ise, erkek gibi davranma, dobra olma, çata çat cevap verme veya anlamazdan gelme, en son çare olarak ise, şikayet etme gibi çeşitli yöntemlerle bu durumla mücadele etmeye çalıştım.</p> <p>Cinsiyet ayrımcılığıyla ilgili örnek vermek gerekirse; seyahatlerde odaya gelmeye çalışma, teke tek toplantılarda cinsel içerikli konuşmalar yapma gibi örnekler gösterebilirim. Yıl olarak da 2000 yılı ile 2007 yılını özellikle vurgulayabilirim.”</p> <p>“Evet, tacizler ve uygunsuz tekliflerle de karşılaştım tabii ki.”</p> <p>“Evet, ayrıca çoğu zaman flörtöz bir tavırla karşılaşıyoruz. Ahlsız teklifler olabiliyor.”</p> <p>“Evet, Bu alanda doğudaki paydaşlardan “Bir hanım olarak buralarda işiniz ne, evinizde aileniz ile ilgilenmeniz daha doğru olmaz mı?” gibi daha direk ve kaba sorulardan “Bu akşam yalnız iseniz beraber bir şeyler yapabilir miyiz?” ifadelerine kadar farklı yaklaşımlarla karşılaştım. Ancak bu tip konularda ilkindeki gibi bir soruya hiç cevap vermeyerek ve iş hakkında konuşmaya devam ederek, diğerindeki konularda ise karşıdaki kişinin ailevi durumunu eşini çocuklarını sorarak konuyu farklı yönlere çekerek, ya da anlamazdan geldim.”</p> <p>“ Evet, asla unutmadığım iki konuşmayı hatırlıyorum: Birincisi, ilk çalışmaya başladığım yıllarda karşı taraftan iş almayı hedeflediğimiz bir toplantıya giydiğim sade kıyafet için “kadın” yöneticim tarafından eleştirilmem; ekibin genci, bekarımın, daha dikkat çekici giyinseydin, boşuna mı götürüyoruz seni’ tonunda bir</p>	8	%54

² Ayrımcılık ile ilgili detaylı bilgi için : <http://www.cetinkaya.av.tr/dosyalar/77631f56-ad58-4ee2-bfde-253dbee25f1.pdf>, “Ayrımcılık Nedir? Ne Değildir?”Çetinkaya Hukuk Bürosu Booklet 2014/2 , Erişim Tarihi:28.02.2017

<p>konuşmaya maruz kalmıştım. İkincisi ise, hamile olduğum dönemde ekibe yeni biri alınacağından bundan sonra sadece erkek adaylarla görüşüleceği, kadınların sürekli olarak doğurdıkları ifadeleri ile karşılaşmıştım.”</p> <p>“Evet, Bir kez. Kuruma yeni gelen bir erkek yöneticimiz bana, “siz evde çocuğunuzla ilgilenin ” gibi bir tavır ve ifade ile beni projede saf dışı bırakmaya çalışmıştı.”</p> <p>“Evet, Hamilelik döneminde izin sürem boyunca iş devrine ilişkin sorunlar yaşadım.”</p>		
“Hayır, görmedim.”	6	%40
“İş hayatında kadın olduğum için olumsuz yönde bir ayrımcılık ya da olumsuz tutum ile karşılaşmadım. Aksine, kadın olduğum için, özgüven ve ifade yeteneğimin kuvvetli olması sebebiyle genelde çabuk fark edilir ve çabuk yükselir oldum.”	1	%0,6

Kadın yöneticilerin yaşadıkları muhtemel zorluklar çerçevesinde yanıtlamaları istenen beşinci soru; “*İş-özel hayat dengesini kurmada yöneticileriniz ile zorluklar yaşadınız mı?*” şeklinde planlanmıştır.

Katılımcılardan 9’unun (%60) iş hayatlarında belirli dönemlerde iş- özel hayat dengesini kurmada zorlandıkları anlaşılmıştır. İş- özel hayat dengesi kurmakta zorlanan dokuz katılımcılarından; 6’sının evli ve çocuklu (%67), 2’sinin bekar (%23) ve bir katılımcının boşanmış (%10) olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 5: Katılımcıların İş-Özel Hayat Dengesini Kurmalarına Yönelik Öne Çıkan Yorumları

Verilen Cevaplarda Ortak İfadeler	Sıklık	Yüzde
<p>“Evet, çok fazla”, “Bazen evet”</p> <p>“Evet, özellikle kadın yöneticiler tarafından”</p> <p>“Evet, çocuğum olduktan sonra hastalık dönemlerinde izin almada zorluklar yaşadım.”</p> <p>“Evet, bir dönem kendimi fazlasıyla işe kaptırıp özel hayatımı ihmal ettim. İlişkim başka nedenlerin yanı sıra bundan dolayı da zarar gördü.”</p> <p>“Evet, ok anlayışsız yöneticilerle de karşılaştım, çok anlayışlılarla da... İzin, hastalık, moral bozukluğu, gezdiğin-gezmediğin yerler, yediğin-yemediğin yemekler, aldığın-almadığın kıyafetler vb.. konularda fazlasıyla kendinde söz hakkı bulan taleplerimi gereksiz bulan yöneticilerim oldu. Özellikle bebeğimi büyütürken zorlandım.”</p> <p>“Evet etkiledi., kızım 42 günlükken bırakıp işe dönmek zorunda kaldım. Ağlayarak işe gidiyordum. Kızım 3 yaşındayken bakıcımızın ayrılması ile iş yaşamın ara vermek zorunda kaldım. 2 yıl kadar sürmesini planladığım bu süreç oğlumun doğumuyla 9 yıla çıktı.”</p> <p>“Evet, Bu konuda bir işyerim haricinde zorluk yaşamadım çünkü ben zaten onlardan daha fazla çalışıyordum. Bir yöneticim sabah 7:00’de toplantı yapıyordu. Akşam 20:00’de mesai bitiyordu. O dönemde zorluklar yaşadım.”</p>	9	% 60
<p>“Hayır”</p> <p>“İş-özel hayat dengesini kurmada kendim zorluk yaşamadım. Yakın zaman içinde</p>	6	% 40

yaşadığım kayıp ve bu kaybın verdiği ruhsal boşluk, içinde olmasına rağmen bunu işime yansıtılmaya ve performansıma etki etmemesine gayret ettim ve ediyorum. Ancak bunu başaramayan birçok yöneticiyle ve çalışma arkadaşıyla çalıştım.”		
---	--	--

Kadın yöneticilerin yaşadıkları muhtemel zorluklar çerçevesinde yanıtlamaları istenen altıncı soru; “*Çocuğunuz var ise, çocuğunuzun olması kariyeriniz üzerinde etkili oldu mu?*” şeklinde planlanmıştır.

Katılımcıların iş- özel hayat dengesine yönelik verdikleri yanıtlarla paralel ve tutarlı biçimde katılımcılardan çocuğu olup kariyerlerinin olumsuz biçimde etkilenmediği ya da aksamadığını belirten 3 katılımcı (%20) bulunmaktadır. Katılımcılardan 6’sının (%40) çocuğu olmayıp, 6 katılımcı ise çocuk sahibi olduktan sonra kariyerlerine bir süre ara verdiklerini, kimi zaman düşündüklerinden daha fazla iş hayatından uzak kalmak zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Yine, katılımcılar iş performanslarının kimi zaman uykusuzluk, hastalık gibi sebeplerden dolayı düşme gösterdiği dönemlerinin olduklarını, diğer zamanlarda ise kısa sürede çok daha yoğun ve programlı çalıştıklarını “oğlumun (çocuğumun) büyüme sürecinde daha sistematik, zamanlı, pratik çalışmayı öğrendim. Eskiden çalışmak için koskoca bir hafta sonum var diye çoğu öğle arası ve çıkış saatine yakın zamanları boş geçirirken, işlerimi mesai saatlerim içerisinde tamamlamayı öğrendim. Mesai saatlerimi daha dolu geçirerek eve iş bırakmamayı bu sayede öğrendim.” cümleleriyle genel olarak benzer biçimde dile getirmişlerdir.

Tablo 6: Katılımcıların Öne Çıkan Yorumları Yorumları

Çocuğu Olmayanlar	6 Katılımcı (%40)	
Çocuğu Olanlar		
“Hayır, etkilemedi”	3 Katılımcı (%20)	“Hayır, Hamilelik döneminde banka sektöründe herhangi bile etkisi olmamıştı. Şu an çocuk büyüdüğü için kariyerimle ilgili bir sıkıntı bulunmuyor.”

“Evet, etkiledi”	6 Katılımcı (%40)	<p>“Kızım 42 günlükken bırakıp işe dönmek zorunda kaldım. Ağlayarak işe gidiyordum. Kızım 3 yaşındayken bakıcımızın ayrılması ile iş yaşamın ara vermek zorunda kaldım. 2 yıl kadar sürmesini planladığım bu süreç oğlumun doğumuyla 9 yıla çıktı.”</p> <p>“Doğum ile birlikte ilk 1.5 yıl işe dönemedim. Mesai saatlerinde işini bitirip, bir an önce evine dön şeklinde çalışmak yöneticiler tarafından genel anlamda hoş karşılanmıyor.”</p> <p>“Çocuk yapmaya karar verdiğim dönemlerde çalışma hayatına 2 senelik aralar verdim. Ayrıca hamileliği nedeniyle işten ayrılan arkadaşlarımdan bazıları işine dönememiştir. ” (3)</p> <p>“Kadınların çocuk sahibi olduktan sonra zaman ve verimlilik açısından problem yaşadıklarını düşünüyorum. İşe tamamen konsantre olmakta zorlanıyorlar ve çok yoruluyorlar. Fiziksel ve ruhsal olarak çok fazla yük alıyorlar. Ben de bahsettiğim sebepler yüzünden, bulunduğum kademedeki hizmet verip daha üst kademeler için talepte bulunmadım.”</p>
------------------	-------------------	--

Kadın yöneticilerin yaşadıkları muhtemel zorluklar çerçevesinde yanıtlamaları istenen yedinci soru; “*Kariyer olanakları açısından, kadınlarla erkekler arasında farklılık olduğunu düşünüyor musunuz? Cevabınız “evet” ise, bu farklılıkları belirtiniz.*” şeklinde yöneltilmiştir.

Katılımcılarımızın %80’ini, kariyer olanakları açısından ve iş yaşamında genel olarak erkeklerle kadınlar arasında farklılık olduğunu ve aynı zamanda farklı olarak algılandıklarını vurgulamışlardır. Kadınların genel olarak meslekle ilgili belirli pozisyonlara gelebilmek için erkeklerden daha çok çalışıp daha az ücretlendirildikleri ifade etmişlerdir. Ayrıca, kadınların erkeklerden daha fazla *mobbing* ve/veya tacize uğradıklarını, daha fazla güler yüzlü olmaları ve ılımlı yaklaşımları beklendiği, Türk kültüründe ve ailedeki yeri içerisinde erkeğin kadının önünde olması ve kadının genel olarak evinde olması gerektiği anlayışı sebebiyle zorluklarla karşılaştıkları anlaşılmıştır.

Tablo 7: Katılımcıların “Kariyer olanakları açısından, ve iş yaşamında genel olarak kadınlarla erkekler arasında farklılık olduğunu düşünüyor musunuz? Cevabınız “evet” ise, bu farklılıkları belirtiniz.” Sorusuna Yönelik öne Çıkan Yorumları

Verilen Cevaplarda Ortak İfadeler	Sıklık	Yüzde
<p>“Evet, kesinlikle fark olduğunu düşünüyorum. Kadınların bir erkekle aynı pozisyona gelmek için iki-üç kat daha fazla çalışmaları ve sürekli olarak hatasız çalışmaları gerekiyor. Ayrıca, maalesef belirli pozisyonlara gelen kadınların bir kısmı ise yöneticilerinin taciz ve <i>mobbing</i>’lerine katlandıkları veya onların egolarını tatmin ettikleri için bu pozisyonlara geliyorlar. Profesyonel bakış açısına sahip, çalışma odaklı, <i>mobbing</i> ve tacizlerle mücadele eden kadınların yükselmeleri için çok daha fazla çalışmaları gerekiyor.</p> <p>-Bir erkek küfrederse normal karşılanır. Kadın her zaman gülen yüzlü olmalıdır.</p> <p>-Bir erkek yönetici işyerinde iş arkadaşlarıyla gerginlikler yaşarsa, sık sık kavga</p>	12	%80

<p>ederse onun karakteri böyle ne yapalım idare edeceğiz denir. Bir kadın yöneticinin ise her zaman tüm iş arkadaşlarıyla iyi geçinmesi, hep ılımlı ve arabulucu olması beklenir.</p> <p>-Bir erkek iş arkadaşına veya çalışanına asılırsa normal karşılanır. Kadın asılırsa kötü kadın olarak arkasından dedikodu yapılır.</p> <p>-Aynı görevi yerine getiren erkeklere kadınlardan %20 daha yüksek maaş verilir, bu durum normal karşılanır çünkü ev geçindirmektedir.</p> <p>-Erkek sigara kokabilir, kötü giyinebilir, kilolu olabilir, ama kadın her zaman şık, ve bakımlı olmalıdır. Aksi takdirde hemen eleştirilir.”</p> <p>“Evet, Ayrıca erkekler daha az tacize uğruyorlar ve terfi ya da pozisyon değişimi konusunda daha rahatlar. Hamilelik gibi bir dertleri olmadığından işverene hesap vermek zorunda kalmıyorlar. Ben kızıma hamile olduğumu öğrendiğimde işverenime nasıl söyleyeceğimi düşünüp bayılmışım.”</p> <p>“Tüm dünyada bu konuda bir farklılık olduğunu, kadınlara ayrımcılık yapıldığını kesin olarak düşünüyorum. Kadın yönetici azlığı, kadınların yükselmekte daha fazla efor ve zaman harcamaları gibi durumlar var.” (2)</p> <p>“Erkeklerin biraz daha avantajlı olduğunu düşünüyorum. Evde mutlaka bir kadın olduğu için 7*24 çalışabilir mesajı hep veriyorlar. Yükselme konusunda olumlu olarak dönüyor. ”</p> <p>“Kadınların sosyal anlamda ve verilen işi sonlandırmadaki çabalarının erkeklere oranla daha yüksekte olduğunu düşünüyorum. Kadınların iş ve sosyal başarısının erkeklere oranla daha yüksek olduğunu düşünsem de; erkek yöneticilerin sayısının kadın yöneticilere göre daha yüksek olduğu gerçeğini değiştiremiyorum.”</p> <p>“Yükselme anlamında değil ama ücret anlamında erkeklerin kadınlara oranla daha yüksek ücret aldığını biliyorum.”</p> <p>“Evet, Aynı pozisyonda erkekler çoğu zaman kadınlardan daha fazla maaş almaktalar.” (2)</p> <p>“Evet düşünüyorum. Bunlar da olumsuz farklar. Toplumumuzdaki kadının konumlandırılmasından kaynaklı fazlasıyla fark var. Erkekler kadını kadın olduğu için küçümserken, kadınlar rakip olarak gördükleri küçümsüyorlar. Erkekler kadın yapamaz, beceremez, elinin hamuru, çocuğunun anası, evinin kadını şeklindeki cinsiyetçi yaklaşımlarla, erkek erkeğe olalım, kadınları karıştırmayalım mantığıyla hareket kadınları zaten toplumun her yerinden dışlamaya çalışıyorlar ama bence kadının en büyük düşmanı karşısındaki kadın olduğu durumlarla da çok karşılaştım. Yönetici pozisyonundaki insanların kadın çalışanları “o yakında evlenir, yeni evlenmiş yakında doğurur, hamile şimdi çekilmez, bebeği var derdi bitmez” şeklinde etiketlediğine de çok fazla şahit oldum. Bundan dolayı da eşit olanaklar sunulmuyor.”</p> <p>“Evet düşünüyorum. Genellikle idarecilikle ilgili olan işlerde hala ataerkil olduğumuzu düşünüyorum. Kadının daha duygusal ve anaç olması bazen bu mevkilere seçilmelerinde engel olabiliyor. Ve hala büyük yönetici çoğunluğunun yani pozisyonlara atama gücünü elinde tutanların erkek olması bu ataerkil yapıda kadının pozisyonuyla ilgili kararların alınmasında rol oynuyor.” (2)</p> <p>“Evet, kadınlara bekar ise evlenip evlenmeyecekleri, evli ise çocuk düşünüp düşünmedikleri iş görüşmelerinde sorulmakta, erkeklere sorulmamaktadır.”</p>		
<p>“Hayır.” (2)</p> <p>“kendi kariyerim açısından hayır, ama çevremde örnekleri oldukça fazla”</p>	3	%20

Sonuç ve Tartışma

Türkiye’de özellikle 1980 sonrasında uygulanan ekonomik politikalar neticesinde gayri safi yurt içi hasılda, sanayileşmede ve ihracatta görülen ilerlemelere rağmen kadınların işgücüne katılım oranları ve bu katılımdaki bölgesel farklılıklar kadınlarımızın iş dünyasında yeterince temsil edilmediğini göstermektedir. Dünya geneline (% 40) ve OECD ülkelerine göre

(% 44) düşük olan Türkiye’de (% 31) kadın işgücünün 1990’dan 2015’e dek yerinde sayması ve hatta azalması ülkemizde ekonomik kalkınmanın ekonomik büyüme ile aynı seviyede sağlanamadığı sonucunu doğurmaktadır. Bilindiği üzere, ekonomik büyüme bir ülkenin üretim hacmindeki bir artıştır. Ekonomik kalkınma ise toplumun hayat koşullarındaki niteliksel gelişmelerdir.

Sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın en önemli göstergelerinden biri olan kadınların iş hayatında daha fazla yer alarak; toplumda bir yandan cinsiyet eşitliğine katkıda bulunurken diğer yandan kadınların ürettiği profesyonel katma değeri de artırmaktadır. Öte yandan, Dünya Ekonomik Forumu’nun (WEF) kadınların ekonomik katılımı ve fırsatlar başlığı altında ülkeleri değerlendirdiği 2016 raporuna göre Türkiye 144 ülke arasında 130. Sırada yer almaktadır. Kadınların erkeklerden daha az kazanç elde etmesi (eşit işe eşit ücretin olmayışı, cam tavan ve benzeri) durumunun devam etmesi halinde bu farkın daha da artması beklenmektedir.

Araştırmanın birinci bulgusuna göre, Türkiye’de kadın işgücü oranı dünya geneline ve OECD ülkelerine göre daha düşüktür ve azalmaya devam etmektedir. Çalışan kadınlarımız ise ücret, sunulan fırsatlar ve yönetimde temsil anlamında cinsiyet eşitsizliği ile karşı karşıyadır.

Türkiye’de sanayileşmenin, şehirleşmenin ve hizmet sektörünün faaliyetlerinin artması gibi faktörler sonucunda, kadın işgücünün tarım sektöründen sanayi ve özellikle hizmetler sektörüne geçişi dikkat çekmektedir.

Araştırmanın ikinci bulgusuna göre, Türkiye’de kadın işgücü, 1990-2014 döneminde, tarım sektöründe azalırken sanayi ve özellikle de hizmetler sektöründe belirgin bir artış (% 14’ten % 51’e) göstermiştir. OECD ülkelerinde ise kadın işgücü hem tarım hem sanayi sektörlerinde azalırken hizmetler sektöründe artış göstermektedir. Ancak bu artış Türkiye’deki kadar belirgin değildir. Araştırma bulgularına göre; çalışma hayatında kadınların iş yaşamına yönelik yasal düzenlemeler yapılsa da, kadın işgücünün iş yaşamında hali hazırda sorunlar yaşadığı doğrulanmaktadır. Bu sorunların en başında cinsiyet ayrımcılığının geldiği anlaşılmaktadır. Kadınlarımız aynı pozisyon ve görevler için erkeklerden daha az maaş ile ücretlendirilmektedir. Aynı zamanda annelik ve diğer iş dışı roller göz önüne alınarak işe yönelik psikolojik baskı yaratılmakta olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kadınların iş yaşamlarında tüm performansları ile çalışmalarına rağmen ayrımcılık ve kültür sebebiyle yükselme olanaklarından erkeklerle aynı biçimde değerlendirilmeye alınmadıkları anlaşılmaktadır.

Ayrıca mülakatlar neticesinde, kimi kadın yöneticilerimizin iş yaşamlarındaki yoğun tempo sebebiyle evliliklerini yürütemedikleri, iş- aile yaşam dengesi kurmada zorluk yaşadıkları anlaşılmıştır. Yoğun çalışma temposu içerisinde olan kadınların sosyal yaşantılarına diğer bir

ifade ile aile ve dostluk ilişkilerine gerekli zamanı ayıramadıkları, ekonomik olarak yaşamakta oldukları zorlukların yanında kadınların diğer rollerinden de taviz vermemeleri gerektiği algısı kadınlar için pek çok sorunu beraberinde getirmektedir.

Türkiye’de sanayi sektöründe kadın istihdamı 1990’lu yıllara göre 2000 ve 2010’lu yıllarda artmasına rağmen, bu artış sektörün Türkiye’deki önemi ile aynı oranda gelişme kaydetmemiştir. Çünkü sanayi sektörü, genel olarak “erkek egemen” sektörlerden biri olarak görülmektedir. ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, sanayi sektöründeki kadın istihdamı genel istihdama göre daha az olmakla birlikte oranlar Türkiye ile kıyaslandığında oldukça yüksek kalmaktadır.

Sanayi sektöründe kadın işgücü oranının az olması, sektördeki kadın yönetici sayısının da buna paralel olarak diğer sektörlere göre daha az olması sonucunu doğurmaktadır. Kadın yönetici sayısının yetersizliğinin, kadınların sorunlarına etkili çözümler üretilmemesinin nedenlerinden biri olduğu öngörülmektedir. Sektörde cinsiyet eşitliğinin sağlanması amacıyla bu sektörde çalışan kadınların karşılaştığı engellerin araştırılmasına ve bu engellerin ortadan kaldırılması için gerekli önlemlerin alınmasına ihtiyaç vardır.

Bu araştırma sonuçları çerçevesinde, Dünyada işlerin yarısından fazlası kadınlar tarafından yapılmaktayken, kadınların dünyadaki toplam gelirin % 10’una ve mal varlığının % 1’ine sahip olmaları kadının iş yaşamındaki sorunlarının çözülmesi gerekliliğinin en güzel göstergelerinden biridir (Bilgin, 2012). Bütün erkek ve kadınlar için insana yakışır iş temel felsefesinden yola çıkarak, cinsiyet eşitliği koşullarının kadınlar açısından yeniden değerlendirilmesinin, kadınlara daha fazla ve iyi iş imkanlarının verilmesinin, kadınların girişimcilik kapasitelerinin geliştirilerek iş yaşamına daha fazla katılımlarının sağlanmasının önemli olduğu görüşü öne çıkmaktadır.

Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları

Araştırmada, zaman kısıtı sebebiyle mülakatlar için 13 Şubat ile 1 Mart 2017 tarihleri arasında görüşmelerin planlanmış olması kısıtlı örneklem sayısı ile araştırmaya devam etmemizdeki ana nedendir. Mülakatlar sürecinde, katılımcıların samimiyet ve gerçek fikirlerini yansıtacak biçimde sorulara yanıt verdikleri varsayılmıştır. Bu sebeple, araştırmanın diğer bir kısıtı da hem katılımcı sayısı hem de belirttikleri görüş ve deneyimler açısından çalışma sonuçlarının genellenemeyecek olmasıdır.

Kaynakça

- Aguirre, D., Hoteit, L., Rupp, C. ve Sabbagh. K. (2012). Empowering the Third Billion. Women and the World of Work in 2012. Booz and Company, s:1-140 https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Empowering-the-Third-Billion_Full-Report.pdf.
- Başlevent, C. ve Onaran, Ö (2004). The Effect of Export-Oriented Growth on Female Labor Market Outcomes in Turkey”, World Development, August. Beneria, L. (2000) “Structural Adjustment Policies”, The Elgar Companion to Feminist Economics içinde, Editörler: J. Peterson ve Lewis, M. ,Cheltenham, UK., Edward Elgar, 687-695.
- Bilgin, B. (2012). Çalışma Yaşamında Kadın ve Yasal Düzenlemeler, <http://tbbdergisi.barobirlik.org.tr/m2012-99-1164>, 311- 315.Erişim Tarihi, 13.10.2017
- Bombuwela P. M., Chamaru, D. A. (2013). Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations – Case of Sri Lanka, *Journal of Competitiveness*, 5(2), 3-19.
- Buğra, A ve Yakut-Çakar, B. (2010). Structural Change, Social Policy and Female Employment in Turkey, 41(3), *BOUN Araştırma Raporu*, 517–538.
- Cuberes, D. ve Teignier, M. (2012). Gender Gaps in the Labor Market and Aggregate Productivity, *Heffield Economic Research Paper Series*.
- Deloitte Development LLC. (2015). Women in manufacturing study Exploring the gender gap. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/manufacturing/us-mfg-women-in-manufacturing-2015-study.pdf>, Erişim Tarihi: 02.02.2017.1-20.
- Doğan, B. (2016). Çalışma Hayatının Kadının Beden ve Ruh Sağlığına Etkisi”, *Karatahta İş Yazıları Dergisi*, 51-76.
- Dünya Bankası (2017). <https://data.worldbank.org/country/turkey?locale=tr>, Erişim Tarihi: 14.02.2017.
- Erdoğan, I. ve Çalışkan ,M. (2011). Online Group Buying: What Is There For The Consumers?. 7th International Strategic Management Conference Procedia Social and Behavioural Sciences, 24, 308–316.
- Geçikli, F. ve Geçikli, M. (2012). İşyerlerinde Mobbing Psikolojik Şiddet Sempozyumu, Ankara Uluslararası Katılımlı Kadına ve Çocuğa Karşı Şiddet Sempozyumu, 27-28 Nisan 2012, Cilt:1, Mutlu Çocuklar Derneği Yayınları, Ankara.
- Goldin, C. (1994). The U-Shaped Female Labor Force Function in Economic Development and History, NBER WorkingPaper Series, No: 4707, 634-639. Erişim tarihi: 10.02.2017.
- İnce, M. (2010). How The Education Affects Female Labor Force? Empirical Evidence From Turkey. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 634-639.
- Karsavuran S. (2014). Sağlık Sektöründe Mobbing: Hastane Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(26), 271-296.
- Kılıç, D. ve Öztürk, S. (2014). *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1),107-130.
- Loko, B. ve Diouf, M. A. (2009). Revisiting the Determinants of Productivity Growth - What’s new? International Monetary Fund Working paper no:09/225,s:1-25.
- Löfström, A. (2009) . Gender, Equality, Economic Growth and Employment, 1-46.
- Özer, Mustafa ve Biçerli, K. (2003). Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 55-86.
- Özler, S. (2000). Export Orientation and Female Share of Employment: Evidence From Turkey, World Development, 28, 1239-1248.
- Tansel, A. (2002). Economic Development and Female Labor Force Participation in Turkey: Time-Series Evidence and Cross-Province Estimates, *Middle East University Working Paper No. 02/3*,1-61.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3, 11-22.
- Tınaz P. (2011), İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- TOBB. (2015). <http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2016/72GK/72-Genel-KurulEkonomikRapor2015.pdf>. Erişim Tarihi: Mart 2017.
- TÜİK. (2017). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21519>. Erişim Tarihi: 01. 03.2017.
- WEF, (2016). <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/> (Erişim Tarihi: Mart 2017)

